

DIETMAR HEXEL

## Zukunftsperspektiven aus der Sicht der Gewerkschaften

### I. Zukunft: Welchen Zielen wollen wir folgen?

Im Koalitionsvertrag heißt es: „Das *Erfolgsmodell* der deutschen Mitbestimmung muss mit globalen und europäischen Herausforderungen Schritt halten.“<sup>1</sup> Damit wird jetzt auch regierungsoffiziell festgestellt, was Öffentlichkeit und Arbeitnehmer schon lange wissen: Die Mitbestimmung ist ein Erfolgsmodell!

Gerade in großen Kapitalgesellschaften entfaltet die Mitbestimmung einen großen Nutzen. Und Stärken und Kernkompetenzen sollte man bekanntlich pflegen und ausbauen und nicht schlecht reden. Kooperative Lösungen, Tarifautonomie und Mitbestimmung haben Deutschland wirtschaftlich und sozial stark gemacht.

Daher ist es unbegreiflich, dass die Mitbestimmung wiederholt angegriffen wird. Weil die Mitbestimmung dazu beigetragen hat, dass Deutschland als Volkswirtschaft und auch als soziale Gesellschaft stark ist, sollten wir uns die Frage stellen und daran mit ganzer Kraft arbeiten, wie wir die Mitbestimmung im Europa der Zukunft bewahren und ausbauen können – anstatt ständig Energien gegen die Mitbestimmung zu mobilisieren.

Der Strukturwandel zu einer wissensbasierten Industriegesellschaft erfordert mehr und nicht weniger Teilhabe und Mitbestimmung. Und als Konsequenz die Korrektur der Unternehmensverfassung: Arbeitnehmer- und Gesellschafterrechte müssen gleichrangig sein. Das sind sie heute noch nicht.

Mitbestimmung als Institution ist nicht vom Himmel gefallen. Sie ist Ergebnis gesellschaftlicher Auseinandersetzung – und diese ist in Europa noch nicht zu Ende. Wir stehen gerade am Anfang neuer Entwicklungen. Einer der Entwicklungspunkte – auf rechtlichem Gebiet – ist die SE. Ein anderes – gesellschaftspolitisches – Spannungsfeld sind die Reaktionen der Menschen auf die Europäische Verfassung, die Dienstleistungsrichtlinie und andere Verschlechterungen ihrer Lage. In Deutschland wird seit 1848 darüber gestritten, welchen Einfluss die Arbeitnehmer in den Unternehmen haben sollen. Nun werden wir darüber auf europäischer Ebene streiten, denn – wie Berthold Huber, der 2. Vorsitzende der IG Metall zu Recht ausführt: Mitbestimmung wird europäisch sein oder gar nicht.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Gemeinsam für Deutschland – mit Mut und Menschlichkeit, Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und SPD.

<sup>2</sup> Huber, B. (2004), Zukunftsperspektiven für eine aktuelle Idee. Referat 7. Mai 2004, Frankfurt.

Mitbestimmung hat – ebenso wie die Arbeit eines Aufsichtsrates – nicht nur eine rechtliche Begründung oder gar nur eine der „besseren“ Argumente. Mitbestimmung und Aufsichtsratsarbeit haben auch immer mit dem Thema „Interessen und Macht“ zu tun.

Die Diskussion um demokratische Teilhabe und Mitbestimmung muss deshalb aus einer reinen juristischen Diskussion oder gar einer verkürzten betriebswirtschaftlichen Betrachtung herausgehoben werden. Sie muss in die Gesamtarena der Argumente gestellt werden, in der die folgenden Fragen zu beantworten sind:

- Welchen Stellenwert haben Menschen und ihre Bedürfnisse bei unternehmerischen Entscheidungen?
- Haben Erwartungen anonymer Kapitalbesitzer Vorrang vor der Stabilität und Nachhaltigkeit von Unternehmen als soziale Organisationen? Müssen wir unsere Verfassung ändern, weil Investoren etwas anderes wollen?
- Wie organisieren wir unter den Bedingungen der Globalisierung den Prozess für eine Wirtschaftsordnung, in der der Mensch ernst genommen wird und mitentscheiden kann?
- Für welches Konfliktlösungsmodell in den Arbeitsbeziehungen entscheiden wir uns in Europa: für Kooperation oder für permanenten Kampf?

Bevor über die Beteiligung der Arbeitnehmer gesprochen wird, muss vor allem geklärt werden: Welchem Zweck, welchen Zielen und welchen Werten folgt ein Unternehmen?

Geht es darum, die Gemeinschaft mit möglichst qualitativen wie preisgünstigen Produkten und Dienstleistungen zu versorgen – oder darum den größtmöglichen Gewinn zu erzielen?

Darüber hat in Kapitalgesellschaften der Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand zu entscheiden. Beide werden dies nicht losgelöst von der gesellschaftlichen Debatte darüber tun können, wie wir leben und arbeiten wollen. Es geht daher auch darum, was jeder Einzelne von uns in Forschung und Lehre, in den Aufsichtsräten und insgesamt in Gesellschaft und Politik eigenverantwortlich mitgestalten und beeinflussen kann.

## II. Die Spaltung der Gesellschaft

Ein grober Blick auf die derzeitige Lage unserer Gesellschaft zeigt u. a.:

- Qualifizierte Arbeit wird knapp. Austauschbare Arbeit ist dagegen im Überfluss vorhanden. Ihr „Preis“ sinkt. Ein Großteil der Arbeitnehmer in Deutschland und Europa steht in einem existentiellen Abwehrkampf. Von einer Stärkung der Grundrechte in der Erwerbsarbeit ist im Moment keine Rede.
- Ökonomisch betrachtet, sind in Deutschland ca. 6–7 Millionen erwerbsfähige Menschen „unnützlich“<sup>3</sup>. Sie werden für das immer noch steigende Bruttosozialprodukt

---

<sup>3</sup> Die Angaben beziehen sich auf die gemeldeten Arbeitslosen samt der geschätzten „Stillen Reserve“; Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

nicht gebraucht – auch ohne sie ist Deutschland Exportweltmeister. Allerdings liegen ihre Kompetenzen und Entwicklungspotentiale brach – und auch ihre Konsumbedürfnisse. Wir erzeugen mit immer weniger Menschen immer mehr Wohlstand. Die Gesellschaft wird jedes Jahr reicher, die staatliche Gemeinschaft allerdings ärmer.

- Gesellschaftlich betrachtet, will und darf niemand „unnützlich“ sein und am Rande leben. Alle wollen zur Gemeinschaft gehören. Artikel 20 Abs. 1 GG legt fest: Wir sind ein sozialer und demokratischer Bundesstaat.
- Die anderen, die „Nützlichen“, wollen nicht ständig härter, unter Druck oder mit Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes arbeiten. Arbeit muss einen „Sinn“ machen.

Wohlstand ist mehr als das Bruttoinlandsprodukt – doch wir haben im Moment keinen anderen Maßstab. Das Bruttoinlandsprodukt ist in den letzten 50 Jahren um den Faktor sieben gestiegen. Die Nettoeinkommen aus Unternehmensgewinnen und Vermögen sind um den Faktor 12 gestiegen. Das Bruttoeinkommen der Beschäftigten ist um den Faktor vier und das Nettoeinkommen um den Faktor drei gestiegen.<sup>4</sup>

Beim Vermögen sieht die Ungleichheit ebenfalls drastischer aus: 10 % der Haushalte konnten in zehn Jahren ihren Anteil am Nettovermögen von 44,7 auf 46,8 % weiter steigern. Die unteren 10 % verfügen über überhaupt kein Vermögen. Stattdessen sind sie in Höhe von 0,6 % des Nettovermögens verschuldet.<sup>5</sup>

Die Ungleichheit von Einkommen und Lebenschancen eskaliert weiter. Sie zerstört unsere Gesellschaft und gefährdet so – wenn es keine andere Orientierung gibt – auch die Unternehmen. Welchen sozialen Sprengstoff eine Spaltung der Gesellschaft birgt, wissen wir aus der Geschichte – und auch aus den jüngsten Ereignissen in Frankreich.

Nun könnte man ausführen, dass die Beteiligung am Produktivvermögen bereits Realität sei. Das stimmt, jedoch nur für eine kleine Gruppe in der Gesellschaft, darunter auch angestellte Manager. Sie sind exorbitant am Gewinn und am Produktivvermögen beteiligt. Viele Manager machen einen guten Job und bekommen im Schnitt Vergütungen von 360.000 Euro pro Jahr. Das ist bereits eine durchaus beachtliche Summe. Einige Vorstandsentslohnungen im DAX-Segment allerdings haben jede Bodenhaftung verloren; hier findet offenbar eine Bereicherung aus dem Unternehmen heraus statt. So haben sich die durchschnittlichen Vorstandsbezüge der DAX-Vorstände von 1998 bis 2004 auf 2.029 Millionen Euro mehr als verdoppelt, im MDAX-Segment stiegen sie immerhin noch um 50 % auf 1.038 Millionen Euro.<sup>6</sup> Mit Leistung hat das alles nichts zu tun. Die Arbeit eines Einzelnen kann nicht das Fünfzig- oder Hundertfache der Arbeit eines durchschnittlichen Arbeitnehmers wert sein. Durch diese Alimentierung und die Machtfülle entsteht in Deutschland eine Art „Industrie- und Managerfeudalismus“. Ihre Rechtfertigungen ziehen die Manager aus der

---

<sup>4</sup> Vgl. *Afheldt, Horst* (2003), *Wirtschaft, die arm macht*, Verlag Antje Kunstmann, München 2003.

<sup>5</sup> Daten des 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung.

<sup>6</sup> Im gleichen Zeitraum stiegen die Angestelltegehälter um plus 16 %, die Umsatzerlöse um + 21 % und die Jahresüberschüsse der DAX-Unternehmen um 14 %. Vgl. *Kienbaum* (2006), *Vorstands- und Aufsichtsratsvergütungen*, Gummersbach sowie Böckler-Impuls Heft 17/2005, S. 3, *Hans-Böckler-Stiftung* (Hrsg.), Düsseldorf.

von ihnen selbst mit gesteuerten Globalisierung der Finanzmärkte. Und darauf haben wir zurzeit alle keine hinreichende, praktisch wirksame Antwort.

Es ist an der Zeit, sich darüber zu unterhalten, wie eine echte Teilhabe der Betroffenen am Haben und Sagen aussieht. Keine Sorge: Es geht nicht ums Enteignen! Sondern darum, dass Vermögende mehr beitragen – und vor allem, wie wir den *zukünftigen Wertzuwachs* der Unternehmen verteilen. Das Ergebnis eines Unternehmens wird von allen erwirtschaftet, nicht in erster Linie vom eingesetzten Kapital!

Die Aussagen unseres Bundespräsidenten Horst Köhler zu Weihnachten nehmen wir als Ermutigung. Es bleibt zu hoffen, dass er die Beteiligung der Arbeitnehmer nicht alternativ gegen berechnete Tarifforderungen stellen will.

### III. Sozialverantwortliche Unternehmensführung versus Shareholder-Value

Was früher die „Ökonomie des ganzen Hauses“<sup>7</sup> genannt wurde, ist längst nicht mehr im Mainstream vertreten. Die neoliberale Betriebswirtschaft hat die Volkswirtschaft gekapert. Die Unternehmenspolitik orientiert sich zunehmend an der Maximierung der Renditesteigerungen der Shareholder. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals wird zum obersten Maßstab unternehmerischen Handelns.

Die Aussage, Unternehmen seien dazu da, Gewinne zu maximieren und Aktionäre oder Manager reich zu machen, blieb lange fast ohne Widerspruch. Solche neoliberalen Positionen und das Credo des Shareholder-Value nennt Prof. F. Malik, einer der prominentesten Managerberater, zu Recht einen „Irrweg“<sup>8</sup>. Frank Niethammer, der langjährige Präsident der IHK Frankfurt am Main, schrieb:

„Die Erfahrung lehrt jedoch, dass die Akteure der Kreditwirtschaft, auch und insbesondere die Banker, wegen ihrer einseitigen Ausrichtung auf die eingesetzte Geldverzinsung keine erfolgreichen Unternehmer sind ...“<sup>9</sup>

Wir wissen heute definitiv: Die Maximierung des Shareholder-Value führt nicht zu einer optimalen Allokation wirtschaftlicher Ressourcen und zu einer Maximierung der Gesamtwohlfahrt. Erst recht führt sie nicht zu einer annähernd gerechten Verteilung der Werte. „Wirtschaften“ in einer republikanischen Gesellschaft muss dem Menschen dienen – und nicht der Mensch der Wirtschaft. Oskar Negt hat darauf hingewiesen, dass es kaum menschenwürdige Lösungen der Krise gibt, wenn die Blickrichtung nicht umgekehrt wird:

---

<sup>7</sup> Negt, O. (2002), Arbeit und menschliche Würde, 2. Aufl., Göttingen, S. 308 ff.

<sup>8</sup> Malik, F. (2004), Konservatismus und effektives Management: Wege aus der Orientierungskrise, in: Drucker, Peter (Hrsg.), Kardinaltugenden effektiver Führung, Frankfurt, S. 26. Vgl. auch die einleuchtende Darstellung in Galbraith, J.K. (2004), Die Ökonomie des unschuldigen Betrugers, München.

<sup>9</sup> Niethammer, F. (2006), Nicht nur die Kapitalverzinsung zählt, in: Frankfurter Rundschau vom 10. Januar 2006.

„Wir müssen die ökonomischen Vorgänge, die sich wie Naturereignisse auf unsere Gehirne und unsere Seelen lagern, von unten her betrachten und vom Schicksal der lebendigen Arbeitskraft, den Bedürfnissen und Interessensstrukturen lebendiger Menschen ausgehen.“<sup>10</sup>

Genau das ist auch die Perspektive unseres Grundgesetzes, das von den Grundrechten – also von unten her – aufgebaut ist.

Als nötige Kontrapunkte zum neoliberalen Shareholder-Value-Denken sind zu nennen:

- Der Zweck des Wirtschaftens besteht darin, dem Menschen zu dienen. Er soll seine Persönlichkeit frei entfalten können. Seine Mühsal soll abnehmen.<sup>11</sup> Er will weniger arbeiten und besser leben. Wirtschaften muss vom Menschen her gedacht werden, nicht vom Geld und seiner Verwendung.
- Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, gute und preisgünstige Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, die einen Sinn geben und das Leben der Menschen erleichtern. Gleichzeitig muss es einen Beitrag zur Zivilgesellschaft liefern. Jede funktionierende Gesellschaft braucht prosperierende, gesunde Unternehmen.
- Jedes privat-kapitalistische Unternehmen muss auf seinem Gebiet wettbewerbsfähig sein und profitabel arbeiten. Es muss den Beschäftigten gleichzeitig akzeptable wie attraktive Arbeitsbedingungen bieten und den Kunden gute Produkte liefern. Gewinn ist nicht primär Zweck oder Ziel eines Unternehmens, sondern lediglich eine nachrangige, aber notwendige Nebenbedingung des Wirtschaftens.
- Richtiges Management muss den wirklichen Zweck des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen und für seine nachhaltige Überlebensfähigkeit sorgen. Dabei sind die begrenzten natürlichen Ressourcen zu beachten. Ökologische Faktoren sind mindestens so wichtig wie ökonomische. Eine Maxime wäre, mehr das innere Wachstum der Unternehmen und die in ihm tätigen Menschen statt äußeres Wachstum zu fördern.
- Ein Unternehmen ist nicht nur eine ökonomische Einheit, sondern auch eine soziale Organisation oder ein sozialer Verband – wie Herr Biedenkopf es formuliert hat. Es ist Baustein – und nicht zuletzt Nutznießer – der zivilen, republikanischen Gesellschaft. Vorstand und Aufsichtsrat sind dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen nach den Kriterien langfristiger Überlebensfähigkeit gesteuert und der Zweck des Unternehmens definiert und eingehalten wird. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat wirkt Shareholder-Denken entgegen und verstärkt den eigentlichen Zweck des Unternehmens.

Gewerkschaften und Betriebsräte haben sich stets für eine nachhaltige Zukunftsperspektive der Unternehmen eingesetzt und Veränderungen mitgetragen.<sup>12</sup> Als Beispiele

<sup>10</sup> Negt, Oskar (2001), Arbeit und menschliche Würde, 2. Auflage, Göttingen, S. 136.

<sup>11</sup> Schon Aristoteles wusste: Das Ziel der Arbeit ist die Muße, die Muße ist die Schwester der Freiheit. Vgl. auch Arendt, H. (1960), Vita activa oder Vom tätigen Leben, Stuttgart.

<sup>12</sup> Auch das Bundesverfassungsgericht hat noch 1999 der Montan-Mitbestimmung eine „langjährige Bewährung“ bescheinigt. BVerfG vom 2.3.1999, BVerfGE 99, 367 (395), zit. nach Kempen, O. (2005), Unternehmensmitbestimmung, politische Demokratie und Öffnung der Märkte – eine Skizze, S. 266 – in: Höland/Hobmann-Dennhardt/Schmidt (Hrsg.), Arbeitnehmermitwirkung in einer sich globalisierenden Arbeitswelt. Liber Amicorum Manfred Weiss, Berlin, S. 219–234.

sind die Kohle- und Stahl-, aber auch die Automobil- oder Druckindustrie zu nennen. Das Maß ist jedoch voll, wenn profitable Betriebe nur deswegen geschlossen werden, weil anderswo eine höhere Nettorendite erzielt werden kann. Als Beispiel für ein solches „Zerstörungs-Management“ kann die geplante Stilllegung der Hamburger Aluminiumwerke dienen. Die Belegschaft, der damalige Bundeskanzler Schröder und die CDU-regierte Freie- und Hansestadt Hamburg protestierten gegen die Stilllegung der Hamburger Aluminiumwerke. Es gab sogar einen Käufer, der alle Risiken übernehmen wollte. Der Eigentümer der Norsk Hydro setzte sich darüber hinweg. Über 320 Menschen verlieren ihre Existenz, Zulieferer und andere im Umfeld der HAW noch nicht mitgezählt.

Ein solches Gesellschaftsrecht, das die gezielte Vernichtung eines Unternehmens zulässt, welches jahrelang von der hiesigen Infrastruktur profitierte, ist verfassungsrechtlich nicht hinnehmbar! Und es wird moralisch nur noch als Unrecht empfunden.

Herr Wennemer, Vorstandsvorsitzender von Continental, zerstört trotz verbindlicher Standortvereinbarungen und trotz eines Rekordgewinns von über einer Milliarde Euro die Reifenproduktion im profitablen Werk Hannover-Stöcken. Die Bitterkeit der Menschen steigt.

Die Schließung profitabler Betriebe ist grundsätzlich weder moralisch noch ökonomisch zu legitimieren – und auch verfassungsrechtlich fraglich. Die volkswirtschaftlichen Folgekosten sind hoch und gehen zu Lasten der Bürger und Bürgerinnen einer demokratisch verfassten Gesellschaft. Viele dieser „Investoren“ – besser: Renditejäger – zahlen weder Steuern noch Sozialabgaben in Deutschland oder Europa. Sie sind an Geld interessiert, aber nicht an den Unternehmen oder dem Gemeinwohl.

Es muss deshalb darüber nachgedacht werden, zumindest das Schließen von profitablen Unternehmen auch vom Votum der betroffenen Belegschaften abhängig zu machen. Denkbar wäre hier auch das Erfordernis einer Zweidrittel-Mehrheit im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften. Oder das Verbot von betriebsbedingten Kündigungen.

Bei solchen Vorstellungen ist mit Protesten der Verfassungsrechtler zu rechnen. Sollte die Realisierung einer Forderung in dieser Richtung, welche auch die Minderheitenaktionäre schützt, vom Bundesverfassungsgericht geprüft werden müssen, wäre dies für uns kein Hinderungsgrund, eine solche Forderung zu unterstützen.

Vielleicht reicht auch die Festlegung, dass ein Vorstandsmitglied Entlassungen nicht an die Personalabteilung delegieren darf (oder der Betriebsrat Mitarbeitern erklären muss, dass und warum sie entlassen werden) – sondern dass stattdessen jeder existenziell bedrohte Mitarbeiter das Recht hat, über seine Lage eine halbe Stunde persönlich mit dem Vorstandsmitglied zu sprechen. Aus Kennziffern würden so Menschen.

#### IV. Das „entgrenzte“ Kapital eindämmen

Erstaunlicherweise fragen die Gesellschaftsrechtler immer, wie sich denn die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen gegenüber dem verfas-



sungsrechtlichen Eigentumsrecht der Aktionäre legitimieren lasse. Sie gehen dabei davon aus, dass dieses Eigentum als solches bereits grundrechtlich legitimiert sei – die Mitbestimmung der Arbeitnehmer dagegen nicht. Diese Position beinhaltet einen Irrtum. Natürlich ist das Eigentum in Art. 14 des Grundgesetzes konstitutionell gesichert. Daran möchte auch der Deutsche Gewerkschaftsbund nichts ändern. Allerdings garantiert das Grundgesetz zwar das private Unternehmereigentum, nicht aber das System des entfesselten Raubtier-Kapitalismus<sup>13</sup>, wie es Helmut Schmidt einmal genannt hat.

Tatsächlich werden Umfang und Grenzen dieses Eigentums im Grundgesetz keineswegs inhaltlich definiert, sondern ausdrücklich „von den Gesetzen bestimmt“. Zu diesen eigentumsbestimmenden Normen gehören sicherlich die Mitbestimmungsgesetze. Verfassungsjuristisch bedarf es daher keiner speziellen Legitimation der Mitbestimmung. Vielmehr stellen die Mitbestimmungsgesetze ihrerseits umgekehrt eine wesentliche Legitimation des Unternehmenseigentums dar. Denn: Unternehmen sind keine „privaten“ Angelegenheiten – und schon gar nicht der Finanzmärkte. Unternehmen sind auch Angelegenheit und Eigentum der Gemeinschaft und der Arbeitnehmer.<sup>14</sup>

Vor diesem Hintergrund steht das Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht insgesamt vor einer Bewährungsprobe und Reform. Weitreichende Entscheidungen für die Existenzgrundlage von Tausenden von Mitarbeitern und das Wohlergehen ganzer Kommunen dürfen nicht von einem Vorstand oder einem kapitaldominierten Aufsichtsrat sozusagen feudalistisch im Alleingang entschieden werden.

Es gibt einen wichtigen und bedeutsamen Unterschied zwischen dem „Investor“ Aktionär und dem „Investor“ Arbeitnehmer: Der Arbeitnehmer investiert seine Ideen, seine Kraft, einen wesentlichen Teil seines Leben in das Unternehmen, dessen lebendiger Teil er ist. Der Aktionär investiert hingegen nur einen Teil seines Geldes in abstrakte Anteilsscheine. Er kauft Scheine, nicht Teile des Unternehmens. Geld kann man ersetzen, im Gegensatz zu verbrauchter menschlicher Lebenszeit und Lebenskraft. Diese unwiderruflich verlorene Lebensinvestition ist auch nicht durch den Lohn abgegolten. Die beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und das Gemeinwohl sind im Prozess der Abwägung von Entscheidungen wichtiger als anonymes Kapital.

---

<sup>13</sup> Schmidt, H. (2003), in: Das Gesetz des Dschungels. Die ZEIT, Nr. 50, 4.12.2003 und *dergl.* (1998), Auf der Suche nach der öffentlichen Moral: „Aber heute beginnt auch der letzte zu verstehen: Der amerikanische Raubtierkapitalismus, Spekulationismus und Größenwahn breiten sich auch unter deutschen Managern aus. Sie fusionieren, kaufen und verkaufen große Unternehmen im Handumdrehen, so als handele es sich um Gebrauchtwagen.“

<sup>14</sup> Dazu schreibt *Schachtschneider*: „Letztlich gibt es (doch), wie es die Aufklärer wussten, ein Gemeineigentum aller Menschen an allen Gütern im Gemeinwesen, welches die Bürger mittels ihrer (allgemeinen) Gesetze nach Leistung und Bedarf verteilen“. Er folgert daraus: „Unternehmen sind funktional nicht nur privat, sondern auch staatlich“ – im Sinne einer Bürgerschaft. [*Schachtschneider, Karl Albrecht* (1999), Eigentümer globaler Unternehmen, in: *Kumar, B.N. u. a.* (Hrsg.), Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Festschrift für Horst Steinmann, Göttingen, S. 418–419. Vgl. auch *Schachtschneider, Karl Albrecht* (2004), Republikanismus und Globalismus am Beispiel der Kapitalsfreiheit, in: *Herrmann, H./Voigt, K.* (Hrsg.), Globalisierung und Ethik. Ludwig-Erhard-Ringvorlesung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2004, S. 141158].

Ein Unternehmensverfassungsrecht muss daher sowohl die Rechte der Arbeitnehmer wie der Shareholder umfassen und sie in eine Balance bringen. Ohne eine demokratische Legitimation durch die Beschäftigten werden unternehmerische Entscheidungen in der europäischen Gesellschaft künftig keine Akzeptanz mehr finden. Natürlich kann alleine mit Mitbestimmung und Teilhabe keine Bändigung der Finanzströme erreicht werden. Dazu bedarf es anderer Instrumente, die Spekulation und sonstige Fehlentwicklungen der Finanzmärkte verhindern. Doch Teilhabe und Mitbestimmung können sehr wohl einen Beitrag zur Regulierung des Kapitalismus leisten.

Wie könnte eine Domestizierung des zunehmend entgrenzten unternehmerischen Kapitals aussehen? Es gibt historisch drei Möglichkeiten:

- Staatlich geprägte Wirtschaftslenkung, die z. B. Standortschließungen verbietet. Dieser Weg ist sicherlich mit ökonomischen Ineffizienzen verbunden, wengleich tendenziell Frankreich oder Italien daran festhalten.
- Den Ausbau der Tarifautonomie sowie des Streikrechtes und der individuellen Rechte der Arbeitnehmer sowie die verstärkte Nutzung dieser Instrumente zur Einflussnahme auf unternehmenspolitische Entscheidungen, z. B. ein Streikrecht der Gesamtbelegschaft bei drohender Standortverlagerung eines Teilbetriebes. Oder die Möglichkeit von – in Deutschland bislang nicht erlaubten – politischen Streiks. Diesen in Europa durchaus vorhandenen Weg können auch die deutschen Gewerkschaften einschlagen. Er wäre bei der Vereinheitlichung europäischer Arbeitnehmerrechte möglicherweise nicht ohne Chance.
- Den Ausbau der Mitbestimmung zu einer wirklichen Mitbestimmung bei zentralen Unternehmensentscheidungen – sowie eine realistische Möglichkeit, die Arbeitnehmer dauerhaft an den Kapitalwerten der Unternehmen zu beteiligen. Dieser Möglichkeit soll an dieser Stelle aus mehreren Gründen Vorrang eingeräumt werden: Mitbestimmung ist ein unternehmensinternes Instrument: flexibel, interessenübergreifend und ökonomisch hoch effizient.

Die Erfahrung in Deutschland und anderen Ländern zeigt u. a.: das hohe Maß an Arbeitsfrieden stellt einen ganz entscheidenden wirtschaftlichen Vorteil der Mitbestimmung dar;<sup>15</sup> die Transaktionskosten sind deutlich geringer; Mitbestimmung begünstigt insgesamt einen kooperativen Modernisierungspfad und unterstützt aktiv den Strukturwandel; Mitbestimmung sichert die Personalinvestitionen. In mitbestimmten Unternehmen gibt es (beiderseitig) weniger Kündigungen und damit einen stabilen

---

<sup>15</sup> Für einen Überblick über die ökonomische Mitbestimmungsforschung vgl. *DGB* (2005), *Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa: Die ökonomische Wirkung der Mitbestimmung in Theorie und Praxis*, Themenheft Mitbestimmung und Rechtspolitik, Berlin, im Internet verfügbar unter: [http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index\\_html](http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index_html).

Einen Gesamtüberblick der neusten Forschung über die betriebliche wie unternehmerische Mitbestimmung bietet *Jirjahn, U.* (2006), *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien*. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Download unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de). Für neuste Ergebnisse der ökonomischen Mitbestimmungsforschung vgl. auch *Frick, Bernd* (2005), *Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung – Rechtsökonomische Überlegungen und empirische Befunde*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 45, 2005, S. 418–440.



Stamm an Beschäftigten. Dies stärkt die Identifizierung mit dem Unternehmensziel und es fördert die Bereitschaft der Beschäftigten wie auch des Unternehmens, in Fort- und Weiterbildung zu investieren.

Außerdem gibt es nicht den Funken eines Beweises dafür, dass Mitbestimmung ein Standortnachteil für Unternehmen in Deutschland ist. Einige aktuelle empirisch-ökonomische Studien kommen sogar zu dem Ergebnis, dass US-amerikanische Direktinvestitionen vorrangig in Länder fließen, die sich durch ein hohes Niveau an Beteiligung und Mitbestimmung auszeichnen.<sup>16</sup> Nach einer Umfrage der amerikanischen Handelskammer ist Deutschland der Top-Holding-Standort in Europa – trotz der Mitbestimmung!<sup>17</sup>

Treffen aktuelle Prognosen zu, dann werden schon in näherer Zukunft vier Fünftel der Arbeiten aus Tätigkeiten bestehen, bei denen Daten alleiniger Rohstoff, Werkzeug und auch das Resultat der Arbeit sind. Im Wandel von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft wird Wissen zum wichtigsten Rohstoff für Unternehmen. Dieser Strukturwandel gelingt nur dann, wenn der „Wissensträger“ Mensch den Wandel akzeptiert und mitgestaltet. Die neuen Wertschöpfungsketten, schneller Informationsaustausch und Komplexität der Betriebsorganisation stellen wachsende Anforderungen an die Eigenverantwortung und Entscheidungsmöglichkeit des Einzelnen.

*In der zukünftigen Wissensgesellschaft werden Unternehmen nicht ohne und schon gar nicht gegen die Beschäftigten geführt werden können. Nur Unternehmen, die es verstehen, menschliche Talente zu fördern und zu entwickeln, werden ökonomische Erfolge verbuchen – und vorne sein. Intelligente Innovation und Forschung setzt voraus, dass die Schöpfer dieser Produkte ernst genommen – und an den Entscheidungen wie am Ergebnis beteiligt werden.*<sup>18</sup>

Das Zukunftsmodell kann deshalb nicht in der amerikanischen Variante der Arbeitsbeziehungen liegen. Eine europäische, industrielle Wissensgesellschaft braucht Kooperationen, verlässliche Netzwerke sowie stabile Arbeitsbeziehungen und mehr Qualifikation. Das ist unsere Chance in Europa gegenüber Amerika und den asiatischen Märkten!

Eine kleine, sicher mächtige Elite möchte gerne die Verfügungsrechte in Unternehmen wieder ungeteilt wahrnehmen und sie berufen sich auf ausländische Investoren. Dabei ist die Frage zu stellen, wieweit wir uns in Deutschland und Europa denn an den wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Herkunftsländern der Investoren orientieren sollten. Sollen wir gar – polemisch zugespitzt – wieder Kinderarbeit oder ein kommunistisches Zwangssystem einführen, wenn die Bedeutung chinesischer

---

<sup>16</sup> Vgl. Pull (2005), Standortfaktor Arbeitsrecht; Die Bewertung durch ausländische Investoren, in: Wirtschaftsdienst 10/2005, S. 638-645.; Traxler, Franz/Woitech, Birgit (2001), Transnational Investment and National Labour Market Regimes: A Case of „Regime Shopping“, in: European Journal of Industrial Relations, Vol. 6, No. 2, S. 141-159.

<sup>17</sup> AmCham Germany, The Boston Consulting Group (2005), Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland, Ergebnisse des AmCham Business Questionnaire, Frankfurt. Im Internet zu beziehen unter: <http://www.amcham.de/index.php?id=64#1264>.

<sup>18</sup> Vgl. auch Hexel, Dietmar (2004), Teilhabe durch Mitbestimmung: Argumente zur aktuellen Debatte um Unternehmenspolitik und Mitbestimmung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/2004, S. 199-210.

Investitionen zunimmt? Die Frage ist also: Welchen Einfluss sollen die Investoren eigentlich bei uns haben?

Es kann daher nicht darum gehen, Herrschaft in Unternehmen alleine, einseitig und ohne die rechtliche Verpflichtung zur Rechenschaft auszuüben. Deshalb stellen wir mit Genugtuung fest: Der Angriff auf die deutsche Mitbestimmung, auf die Gewerkschaften und die Betriebsräte ist durch das Ergebnis der Bundestagswahl am 18. September gescheitert – zumindest vorläufig, haben doch die Wähler zum Ausdruck gebracht: „We are the many – they are the few“.

In diesem Zusammenhang gibt es immer wieder Aussagen, die da lauten: Die Mitbestimmung soll doch gar nicht abgeschafft werden – nur verändert und „reformiert“ – sprich auf ein Drittel reduziert werden. Auch die BDA liebäugelt damit. Weiterhin haben in jüngster Zeit Prof. Dr. von Werder und andere arbeitgebernahe Wissenschaftler vorgeschlagen, die erkannte nützliche Kooperation mit den Beschäftigten auf Unternehmensebene nicht aufzugeben, sondern sie auf Information und Konsultation zu reduzieren.<sup>19</sup> Die Arbeitnehmer würden dann allerdings nur noch Adressaten von Mitteilungen, nicht mehr gleichberechtigte Entscheidungspartner sein.<sup>20</sup> Ich komme nicht umhin, diese Haltung als undemokratisch und vorrepublikanisch zu bezeichnen.

Gustav Schmoller stellte zur Begründung der Arbeiterausschüsse fest: „Unsere demokratische Zeit erträgt an keiner Stelle, wo viele erwachsene verheiratete Männer frei zusammenwirken, dass Einige nur befehlen, alle Übrigen gehorchen.“<sup>21</sup> Da er dies 1892 formulierte, müssen wir natürlich hinzufügen: *Frauen* und Männer. In der Sache richtig ist diese Erkenntnis nach wie vor und auch verfassungspolitisch ist sie nach 1918 und 1945 allemal gültig.

*Denn: Herrschaft ist kein mögliches Rechtsprinzip der Republik. Oder anders ausgedrückt: Unter einem Herrn ist der Mensch nicht frei.*

Wir werden Vorstellungen, wie sie Herr von Werder und andere vortragen, ohne Einschränkung bekämpfen. Wir sind dafür, dass die Menschen mehr Verantwortung übernehmen, nicht weniger. Wir halten nichts davon, wenn Demokratie als „Tyrannei der Mehrheit“<sup>22</sup> denunziert wird und dem „Markt“ metaphysisch bessere demokratische Kräfte zugebilligt werden. Wer „Konsultationsräte“ will, wird Streikräte bekommen.

<sup>19</sup> Vgl. zur Forderung nach Abbau der Mitbestimmung und Einführung eines Konsultationsrates: Werder, Axel von (2003), Modernisierung der Mitbestimmung, Manuskript, Berlin und BDA/BDI (2004), Mitbestimmung modernisieren: Bericht der Kommission Mitbestimmung, Berlin. Zur gewerkschaftlichen Gegenposition vgl. DGB (2004), Stellungnahme des DGB Bundesvorstandes, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI, im Internet verfügbar unter: <http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index.html>.

<sup>20</sup> Simitis, S. (2005), Mitbestimmung – Wandel oder Ende? Anmerkungen zu einer scheinbar endlosen Auseinandersetzung, in: Höland/Hohmann-Dennhardt/Schmidt (Hrsg.), Arbeitnehmerwirkung in einer sich globalisierenden Arbeitswelt. Liber Americum Manfred Weiss, Berlin, S. 234.

<sup>21</sup> Fürstenberg, F. (1995), Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung, in: Nutzinger, H. (Hrsg.), Perspektiven der Mitbestimmung, Marburg; S. 192.

<sup>22</sup> Schneider, D. (1987), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, S. 570.

## V. Kleine Schritte für mehr Mitbestimmung der Menschen

Weil sich Systeme nur langsam ändern sind zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung kleine Schritte gefragt:<sup>23</sup>

- Veränderung der Schwellenwerte für Mitbestimmung. Der Schwellenwert von 2.000 Mitarbeiter/innen für den Geltungsbereich der quasi-paritätischen Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 war sicher 35 Jahren gut begründet. Inzwischen ist aber Zeit vergangen und die Unternehmen sind kleiner geworden. Daher stellt sich die Frage nach der Überprüfung der Schwellenwerte. Denkbar sind z. B. Schwellenwerte von 500 oder 1.000 oder die Ergänzung um ökonomische Daten.
- Die Europäisierung der Aufsichtsräte, als passives Wahlrecht für die ausländischen Arbeitnehmer.
- Einen gesetzlichen Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte für alle Gesellschaften, wie es ihn in Österreich schon gibt.
- Die Gleichstellung der Mitbestimmungsrechte in GmbHs mit denen in Aktiengesellschaften, weil alle Aufsichtsräte professionell arbeiten müssen und
- die paritätische Besetzung der Ausschüsse, weil die heutige Praxis das kooperative Zusammenwirken im Aufsichtsrat sonst zerstört und Aufsichtsratsmitglieder von der Willensbildung ausgrenzt.
- Die Abschaffung der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden in Fragen der inneren Ordnung. Sie ist antiquiert.

Unverzichtbar ist auch die Wahl von außerbetrieblichen Gewerkschaftsvertreter/innen in den Aufsichtsrat. Das Bundesverfassungsgericht hat es für verfassungsrechtlich zulässig und unbedenklich angesehen, dass Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten sitzen.<sup>24</sup> Sie beugen bekanntlich einem denkbaren Betriebsegoismus vor und vertreten Aspekte des Gemeinwohls über den Betrieb hinaus. Neben den Gewerkschaften gibt es keine erkennbare andere Organisation, die Arbeitnehmerinteressen wirksam vertreten kann.

---

<sup>23</sup> Vgl. auch: *DGB* (2004), Teilhabe und Gestalten: Mitbestimmen – auf gleicher Augenhöhe!, Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 3. Februar 2004, im Internet verfügbar unter: [http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index\\_html](http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index_html).

<sup>24</sup> BVerfG vom 01.03.1979, 50, 290. Auch das rechtskräftige Urteil vom 10.11.2005, 2-06 O 369/04 des Landgerichtes Frankfurt bestätigt, dass ein Aufsichtsrat nur rechtmäßig zusammengesetzt ist, wenn ihm auch Gewerkschaftsvertreter angehören. Eine andere Ansicht „mag im breiten Feld der Meinungsäußerungsmöglichkeiten als politisch vertretbar eingestuft werden, juristisch ist sie fernliegend“, so das Landgericht in der Begründung.

## **VI. Ausblick: Menschlichkeit, Eigenverantwortung, Kooperation, Mitbestimmung, Teilhabe und Lernen als zentrales Anliegen der Gesellschaft**

Mitbestimmung wurzelt tief in der europäischen Geschichte und ist ein Kernelement des europäischen Wirtschafts- und Sozialmodells. Mitbestimmung ist ein Erfolgsmodell, sowohl ökonomisch wie sozial. Sie ist eine Blaupause auch für die Zukunft der europäischen Unternehmen und die europäische Gesellschaft.

- Die industrielle Wissensgesellschaft setzt gleichsam den verantwortlich denkenden Arbeitnehmer voraus, der in Gemeinschaft handelt. Er will nicht nur beteiligt sein, sondern auch mitentscheiden.
- Es gehört zu den fundamentalen Prinzipien unserer Demokratie und zum Verständnis unseres Menschenbildes, dass die Menschen über die Verhältnisse, unter denen sie leben, mitbestimmen wollen. Es gibt keinen Grund, dies im wirtschaftlichen Bereich abzulehnen. Die Unternehmensverfassung muss anerkennen, dass Arbeitnehmerinteressen ausdrücklich in die Unternehmenspolitik einzubringen sind.
- Lebendige Arbeit muss Vorrang vor totem Kapital haben. Die Rechte anonymer Kapitalgeber als Eigentümer sind einzuschränken. Das Ziel ist: Vorrang für das Unternehmen und die Menschen – nicht für die Geldvermehrung.
- Auch die Rechte des Einzelnen am Arbeitsplatz und die Rechte teilautonomer Gruppen im Betrieb müssen gestärkt werden. Diese Gruppen bilden sich nach Regeln sozialer Prozesse, nicht nach Gesetzen. Sie ersetzen einen Betriebsrat oder Aufsichtsrat nicht, doch sie verstärken die Eigenverantwortung und Selbststeuerung. Die Arbeitnehmer der Zukunft werden ihre Manager demokratisch wählen. Es sind Manager als Berater, nicht als Antreiber oder Manipulatoren.
- Letztlich ist alles zu fördern, was Fremdbestimmung verkleinert und Eigenverantwortung und Selbstbestimmung des Menschen fördert. Mitbestimmung erhöht unstrittig die Bereitschaft, sich an Problemlösungen zu beteiligen und Verantwortung in der Demokratie zu übernehmen. So gesehen bleibt Mitbestimmung ein kollektiver Lernprozess, wie Lösungen kooperativ entstehen können.

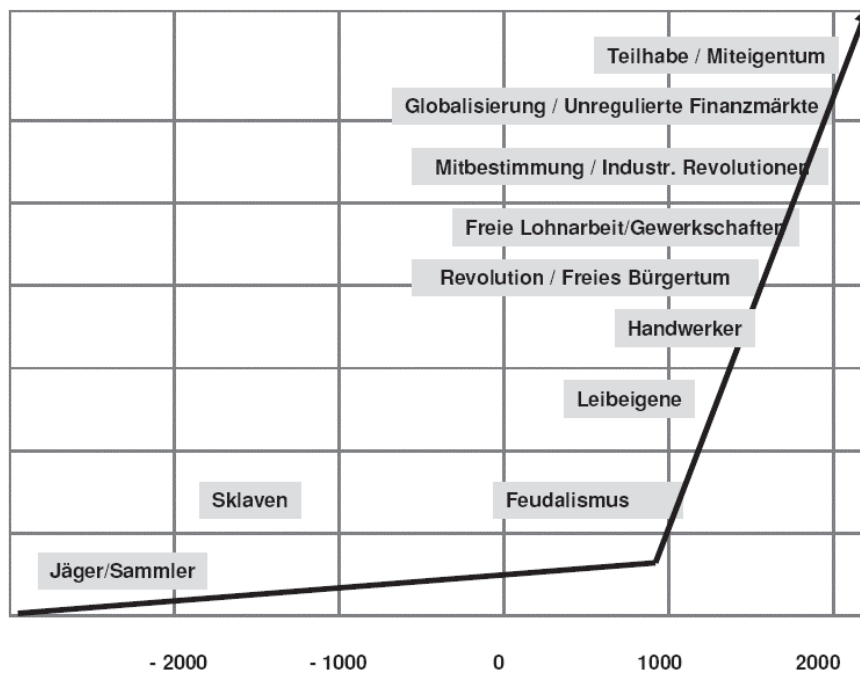
Das größte Versagen der derzeitigen kapitalistischen Wirtschaftsdoktrin liegt darin, dass sie den Menschen nicht das Gefühl und die Sicherheit geben konnte, ein nützliches und anerkanntes Mitglied der Gesellschaft zu sein. Sie hat deutlich versagt, die gerechte Verteilung von Macht, Chancen und Reichtum zu organisieren.

In der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft nimmt die industrielle „freie Lohnarbeit“ einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum ein. Die Sklavenarbeit und das feudale System hingegen etwa waren 2.000 Jahre dominierend.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. *Hormann, J.* (1998), *Future Work*, Wiesbaden, S. 113.

## Evolution der Arbeitswelt in Europa: Von der Feudal- zur Teilhabe-Gesellschaft



Nach: Hormann, J.: Future Work, Wiesbaden 1998, S. 113

Sklavenarbeit ist für uns heute unvorstellbar – wenngleich es sie noch gibt. Unseren Urenkeln wird es genauso unglaublich vorkommen, dass es einmal wirtschaftlich Herrschende und Beherrschte statt gleichberechtigter Partnerschaft gab. Die Zukunft liegt deshalb in der Mitbestimmung der Menschen und echter Teilhabe auf der gesellschaftlichen Ebene in der Mitte zwischen Marktradikalität und Staatsverfechtern. Da, wo Gemeinschaft einen Sinn macht.<sup>26</sup>

Sinn und Menschlichkeit beflügeln ist unser aller Aufgabe. Ausgrenzung führt zur Gewalt. Echte Teilhabe der Menschen ist eine Chance. *In Unternehmen wie auch in Gesellschaften, in denen Menschlichkeit, Mitbestimmung, Teilhabe und Lernen ein zentrales Anliegen sind, gibt es keine „unnützen“, überflüssigen Menschen.* Jeder von uns kann dazu beitragen, dass sich die Richtung des Denkens und des Wirtschaftens entsprechend ändert.

<sup>26</sup> Vgl. auch Sennett, R. (2005), Die Kultur des Neuen Kapitalismus, Berlin.