

Mitbestimmungs- diskussion zwischen Harmonismus und Systemängsten

Anmerkungen zur jüngeren
Mitbestimmungsdebatte in
wirtschaftswissenschaftlichen
Fachzeitschriften.

ALFRED ZAUNER

I

Die Welle wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Mitbestimmung scheint ebenso abgeflaut zu sein wie die praktisch-politische Diskussion rund um die Einführung der sogenannten qualifizierten Mitbestimmung in der BRD und die Mitbestimmung nach den Arbeitsverfassungsgesetz in Österreich. Die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in die Aufsichtsorgane größerer Kapitalgesellschaften und Genossenschaften konnte von diesen – wie es scheint – ohne nennenswerte Einschränkung ihrer unternehmerischen Handlungsfreiheit verkraftet werden. Man sollte das Thema dennoch nicht gänzlich aus den Augen verlieren: Zum einen wurde der gegenwärtige Stand der rechtlich verfaßten Mitbestimmungsregelung von seiten der Gewerkschaften schon immer als eine erste Etappe verstanden. Zum anderen aber zeigen verschiedene Arbeitskämpfe in westeuropäischen Ländern (so etwa der Druckereiarbeiterstreik in der BRD im März 1978) eine zunehmende Verla-

gerung der Streikziele von ausschließlich quantitativ-monetären Forderungen hin zu qualitativen Fragen der Arbeitsorganisation.

Zu offenen Fragen von Mitbestimmung hier in einem umfassenden Sinn Stellung nehmen zu wollen, wäre ebenso aussichtslos wie vermessen. Das Erscheinen des „management-forum“, einer neuen wissenschaftlichen Zeitschrift, die sich bisher schwerpunktmäßig mit Mitbestimmung und Organisationsentwicklung befaßte, sowie das Aufgreifen des Mitbestimmungs-Themas in einer der jüngsten Nummern der von der Bundeswirtschaftskammer herausgegebenen „Wirtschaftspolitischen Blätter“ geben aber Anlaß, wenigstens einige Fragen zum Thema gleichsam im Anschluß an die Kritik der dortigen Diskussion neu aufzugreifen bzw. in Erinnerung zu rufen.

Bevor ich auf die einzelnen Beiträge im „management-forum“ und den „Wirtschaftspolitischen Blättern“ eingehe, möchte ich einige Hinweise zur begrifflichen Abklärung von „Mitbestimmung“ geben, die zugleich die in der wissenschaftlichen Diskussion wichtigsten und im wesentlichen auch anerkannten Differenzierungen des breiten Rahmens „Mitbestimmung“ in Erinnerung rufen sollen. Diese kurze begriffliche Aufbereitung dient sowohl als Bezugsrahmen für den weniger mit der Materie befaßten Leser als auch dem besseren Verständnis der nachfolgenden kritischen Anmerkungen.

II

Im engeren wissenschaftlichen Sprachgebrauch meint Mitbestimmung in aller Regel die rechtlich verfaßte Form der Mitwirkung von Arbeitnehmern an wirtschaftlichen und

betrieblichen Entscheidungen. Innerhalb dieses Rahmens haben sich weitere Differenzierungen in der wissenschaftlichen Diskussion durchgesetzt. Wir können demnach, entsprechend dem Grad zunehmender Allgemeinheit, folgende Unterscheidungen vornehmen:

- nach der Ebene, auf der diese Mitbestimmung einsetzt
- nach der Handlungsrichtung bzw. Funktion im Entscheidungsprozeß
- nach den Motiven, die zur Begründung ihrer Einführung herangezogen werden (Ebene der Legitimation)
- nach dem ideologischen Grundmotiv.

Entsprechend den Ebenen, auf denen die Mitwirkung der Arbeitnehmer bzw. deren Repräsentanten stattfinden soll, wird allgemein differenziert in

- Mitbestimmung am Arbeitsplatz, als unmittelbare Einflußnahme auf die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen
- betriebliche Mitbestimmung, als Regelung des internen Verhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft, z. B. in der Form der Mitwirkungsrechte des Betriebsrats
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene, als Mitwirkung in Angelegenheiten der Unternehmenspolitik, etwa in Form der anteiligen Vertretung in den Kontrollorganen eines Unternehmens
- überbetriebliche Mitbestimmung, als Mitwirkung in den über das Einzelunternehmen hinausgehenden wirtschaftlichen Steuerungsinstitutionen.

Nach der Handlungsrichtung kann eine Unterscheidung in eine „aktive“ Richtung, im Sinne der unmittelbaren Mitgestaltung betrieblicher und unternehmerischer Entscheidungen (partizipative Konzeption) sowie in eine primär auf Kontrolle des grundsätzlich nicht angetasteten Entscheidungsrechts (hier auch: der Entscheidungs-

pflicht) der Vertreter der Eigentümerseite („defensive“ Konzeption) vorgenommen werden (siehe dazu insb. Muszynski 1975, S. 306 ff.).

Unter den Motiven, die als legitimatorische Basis für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer angeführt werden, kann eine grobe Differenzierung vorgenommen werden in:

- Reduzierung von Entfremdungsercheinungen industrieller Arbeit
- Einbindung der Mitentscheidenden in die Mitverantwortung für getroffene Entscheidungen; daraus soll erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen und letztlich eine Steigerung der Leistungsbereitschaft erfolgen
- Demokratisierung als Ausweitung einer grundlegenden politischen Maxime auf alle Lebensbereiche, oder umgekehrt formuliert: Verringerung von Fremdbestimmung in einem wesentlichen Lebensbereich (s. auch Graetz 1974).

Nach dem Grundmuster ihrer Argumentation schließlich sind zwei letztlich über das jeweilige Gesellschaftsbild vermittelte Denk- und Interpretationsrichtungen zu unterscheiden (vgl. dazu insb. J. Galtung 1965, R. Dahrendorf 1972 und B. Muszynski 1975):

- Harmoniekonzeptionen: Sie gehen aus vom Bild einer einander ergänzenden Partnerschaft von Kapital und Arbeit. Auftretende Widersprüche haben folglich ihre Ursache in mangelnder Einsicht der Partner in das Wesen ihrer wechselseitigen Bezogenheit aufeinander.
- Konfliktkonzeptionen: Ausgangspunkt ist hier die Annahme eines in der privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaft grundsätzlichen, strukturellen Widerspruchs von Kapital und Arbeit. Mitbestimmung wird als eine rechtlich verfaßte Form der Konfliktregelung gesehen. Folglich werden Konflikte nicht primär persönlicher Unzulänglichkeit, mangelnder Einsicht zugeschrieben, sondern als Aus-

druck des in der Wirtschaftsstruktur angelegten Spannungsfeldes wahrgenommen.

Nach der Rekapitulation unterschiedlicher Mitbestimmungsebenen und konzeptioneller Ansätze muß nicht weiter betont werden, daß es zwischen den einzelnen Subkategorien eine Fülle von theoretisch bereits diskutierten Querverbindungen aber auch von offenen Fragen gibt, die weiterer theoretischer Erörterung und insbesondere auch empirischer Überprüfung harren. An dieser Stelle kann nur auf die umfangreiche Literatur zum Thema verwiesen werden².

III

Seit Herbst 1978 erscheint die „Zeitschrift für Wirtschafts- und Verwaltungsführung“: „management-forum“ (in der Folge: m-f). Herausgeber ist Michael Hofmann. Die Zeitschrift ist als Stätte der Begegnung zwischen praxisorientierter Managementtheorie und dem Management in Wirtschaft und Verwaltung angekündigt und will – so die gemeinsame Erklärung von Herausgeber und Verleger – „den Lesern den letzten internationalen Stand der Erkenntnis auf dem Gebiete der angewandten Managementtheorie und Beratungserfahrung vermitteln“ (m-f 1/1, S. 1). Das zweite Heft des ersten Bandes behandelt Fragen der Mitbestimmung. Die einzelnen Beiträge kommen – dem Charakter eines Forums durchaus entsprechend – aus verschiedenen Richtungen und argumentieren auf unterschiedlichen Ebenen: Es finden sich offiziöse Beiträge von Unternehmerseite wie von Seiten der Gewerkschaftsbewegung; politische Statements wechseln mit empirischen Untersuchungen ab.

*

Der einleitende Artikel stammt von Arthur Mussil, damals Generalsekretär der Bundeswirtschaftskammer. Dabei handelt es sich im wesentlichen um eine Zusammenfassung bekannter

politischer Argumente gegen eine Ausweitung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene; als solche sind sie einer wissenschaftlichen Kritik im engeren Sinne nicht zugänglich. Dennoch sei eine kurze Anmerkung gestattet:

„Das für eine paritätische Mitbestimmung oft ins Treffen geführte Argument der Demokratisierung der Betriebe übersieht“, so führt Mussil aus, „daß für die Führung eines Betriebes ganz andere Maßstäbe gelten müssen als für die Leitung politischer Gremien“ (S. 5).

Dieser auf der Ebene sogenannter „Sachgesetzlichkeit“ angesiedelte Hinweis erweist sich in einem weiteren historischen Kontext als ein politisches Argument und wird als solches auch im Hinblick auf das hinter ihm stehende Interesse diskutierbar. Es soll daran erinnert werden, daß mit derselben Argumentationsfigur – dem Effizienzargument also – vor gut hundert Jahren die aristokratisch-dynastischen Kräfte gegen die Forderungen der Bürgerlich-Liberalen nach politischer Demokratie gekämpft hatten.

*

Einen wichtigen Beitrag stellt die Veröffentlichung der Ergebnisse einer empirischen Arbeit unter dem Titel „Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat. Ineffektive Mitwirkung in einem real nicht allzu mächtigen Gremium?“ von Alois Kehrer dar. Dabei handelt es sich um die Auswertung von Kehrers Dissertation, die den aktuellen Stand der Arbeitnehmermitbestimmung in den Aufsichtsräten nicht verstaatlichter österreichischer Aktiengesellschaften untersuchte.

Kehrer kommt (m-f 1/2, S. 34) zum Ergebnis:

„Wir sehen in der drittelparitätischen Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern – so wie sie heute in den Aufsichtsräten der nicht verstaatlichten österreichischen Aktiengesellschaften praktiziert wird – eine Form der Mitbestimmung, die von durch

Informationsunterversorgung, Verhaltensunsicherheiten und Wissensproblemen in ihrem Wirken beeinträchtigten Betriebsräten in einem Gremium ausgeübt wird, das auf Grund der realen Macht- und Organisationsstrukturen in den Unternehmen in seiner Gesamtheit häufig ebenfalls als ineffizient angesprochen werden muß. Der Arbeitnehmerschaft wurde somit durch das Arbeitsverfassungsgesetz das Recht zugesprochen, ehrenamtlich und unzureichend ausgestattet in einem Gremium mitzubestimmen, in dem es real nicht allzu viel zu bestimmen gibt.“

Diese Schlußfolgerung weist, bezogen auf den gegenwärtig rechtlich verfaßten Stand der Mitbestimmung, viele Ängste der Arbeitgeberseite vor einer Einschränkung des unternehmerischen Entscheidungsspielraums als unbegründet und wohl auch manche gewerkschaftliche Hoffnung auf wirksame Kontrolle der Unternehmenspolitik als falsch aus.

Wo Kehler aus der empirischen Untersuchung Handlungsempfehlungen ableitet – etwa beim Vorschlag einer Beschränkung der von einer Person annehmbaren Aufsichtsratsposten, bleibt seine Argumentation im „personalistischen“ Rahmen und greift zu kurz. Im erwähnten Beispiel wäre es fruchtbarer, die wichtige empirische Bestandsaufnahme mit einer ökonomischen Untersuchung auf der Ebene der Kapitalverflechtungen bzw. der Struktur-Analyse innerbetrieblicher Machtkonzentrationen fortzusetzen.

*

Den wohl interessantesten Beitrag liefert H. D. Küller, Sekretär im DGB-Bundesvorstand, Abt. Gesellschaftspolitik, gibt die Grundlinien gewerkschaftlicher Mitbestimmungspolitik in der BRD wieder. Diese nachzuzeichnen lohnt – insbesondere dann, wenn man in kritischer Absicht versucht, gegen den Strich zu lesen. Küller trifft zu Beginn seiner Ausführungen eine Klarstellung, die in ihrer Tendenz in allen folgenden Überle-

gungen durchscheint: Primäre Funktion der Mitbestimmung sei der Schutz der Arbeitnehmer; einer Gestaltungsfunktion wird nur sekundäre Bedeutung zugemessen – etwa wenn Unternehmer zu einer veränderten Informationspolitik gegenüber Arbeitnehmern und Gewerkschaften veranlaßt werden sollen (S. 38). Die Eindeutigkeit dieses Verständnisses von Mitbestimmung läßt die hier vertretene Mitbestimmungskonzeption sowohl defensiv wie tendenziell protektionistisch erscheinen.

Zum ersten: Wenn Mitbestimmung vom Begriff her unausweichlich meint, daß eine sozial gestaltbare Situation gemeinsam mit anderen mitbestimmt wird, so ist hier eine Gestaltungsfunktion, eine Mitgestaltungsfunktion angesprochen. Soll also Mitbestimmung nicht von Anfang an für etwas stehen, worauf sie begrifflich nicht reduzierbar ist, so müßte sie mehr sein als bloß defensive „Eingrenzung der Gefährdung von Arbeitnehmerinteressen durch unternehmenspolitische Entscheidungen.“

Protektionistisch erscheint diese Mitbestimmungskonzeption insofern, als hier ohne unmittelbare Gestaltungsmöglichkeit der eigenen Arbeitssituation den Arbeitnehmern in der Sphäre des Aufsichtsrats gleichsam eine Schutzmacht, allerdings eine unter den gegebenen rechtlichen wie informationellen Rahmenbedingungen als praktisch nicht allzu wirksam ausgewiesene Schutzmacht angeboten wird. (Daß Gewerkschaften außerhalb des Aufsichtsrates insbesondere auf der überbetrieblichen Ebene gleichzeitig durchaus mächtig sein können, steht dazu nicht im Widerspruch.)

Küller kann nicht vorgeworfen werden, daß er die Probleme der von ihm genannten Mitbestimmungsfunktionen nicht sieht: er weist einerseits sehr deutlich auf unternehmerische Strategien der Personalisierung der Mitbestimmung und der Einbindung der Mitbestimmungsträger hin. Andererseits deuten Formulierungen, wie

jene von einer wirksamen Rückkoppelung der Betriebsratspolitik mit den Arbeitnehmern darauf hin, daß die Probleme der Oligarchisierung bzw. des Auseinanderrückens von Basis- und Aufsichtsratsrepräsentanten von ihm gesehen werden³.

Insgesamt – und dies liegt auf der Linie des Zurücksetzens der Gestaltungsfunktion der Mitbestimmung – kann man in Küllers Ausführungen eine eindeutige Entkoppelung der Mitbestimmung vom Gedanken der Demokratisierung feststellen. Daß der Gedanke der Demokratisierung deutlich als politisch motivierendes Prinzip hinter gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderungen stand, konnte dabei bislang als relativ gesichert angenommen werden. So argumentiert etwa der ÖGB, daß „gerade eine Erweiterung der Mitbestimmung in den Betrieben ein entscheidender Ansatz für den notwendigen Ausbau der demokratischen Gesamtordnung sei“.⁴ Spricht auch M. Hofmann im Editorial (erste „Grundthese“) von der demokratischen Ableitung der Mitbestimmung, so beeilt sich Küller mehrmals zu betonen, daß Forderungen nach Demokratisierung der Unternehmensorganisation den Gewerkschaften nicht unterstellt werden können (S. 43/44). „Begründet ist dies in der politischen Problematik, die in der Frage der Demokratisierung von Unternehmen steckt.“ (S. 43) Daß auch bei praktizierter Mitbestimmung Fragen der „Enthierarchisierung“ bzw. Versuche zur Demokratisierung nicht aktuell würden, liege darin, daß solche Forderungen in den Kernbereich des politischen Systems des BRD hineingriffen.

Jenseits der Tatsache, daß Küller den Bestand einer innerhalb hierarchisch gegliederter Organisationen uneingeschränkter Anordnungsmacht wie ein Grundrecht handhabt, bleibt doch erstaunlich, daß ein maßgeblicher Gewerkschaftsvertreter die Forderung nach Basisdemokratisierung von Organisationen unter dem

Hinweis auf deren erhebliche politische Implikationen zurückweist. Mitbestimmung in der hier angesprochenen Beschränkung degradiert zur rechtlichen Regelung des Aufeinandertreffens zweier Machteliten.

*

Der vom Herausgeber als aufgeschlossener Unternehmer angekündigte Lutz Irgel tritt mit seinem Beitrag unter dem anspruchsvollen Titel „Politik, Praxis und Perspektiven der Mitbestimmung“ an.

Irgels Beitrag macht die Problematik so mancher „Praktikerbeiträge“ zur Mitbestimmungsdiskussion deutlich. Oft oberflächlich und naiv verkürzend werden eigene Erfahrungen nicht klar darstellend berichtet, eigene Wertvorstellungen nicht einbekannt, sondern beides miteinander unscharf vermischt. Dabei könnte ein redlich bemühter Praktiker gerade wegen der unmittelbaren Anschauung der Wirklichkeit wichtige Beiträge und Hinweise liefern, auch ohne daß ihm ein hochgestochenes wissenschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht⁵.

Beiträge wie der Irgels können daher in einer wissenschaftlichen Zeitschrift nicht als Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion sondern wenn überhaupt nur als Untersuchungsobjekt einer späteren wissenschaftlichen Erörterung ihren Platz haben. Was hier mit oberflächlich und naiv-kürzend gemeint ist, soll an der Hauptthese Irgels kurz erörtert werden:

Irgel meint, „eine hochinteressante Konträr-Konstellation“ festzustellen, denn: während die „am meisten zugunsten der Arbeitnehmer gehende Gesetzgebung der Welt (jene der BRD, Anm.: A. Z.) noch nicht auf die ungeteilte Akzeptanz der deutschen Gewerkschaften trifft und deshalb nach deren Wünschen weiter ausgebaut werden soll, haben die deutschen Arbeiter und Angestellten bislang dem Gesetz und den damit verbundenen

Intentionen nur breites Desinteresse entgegengebracht.“ (S. 12) Was hier unter „Konträr-Konstellation“ aufgezeigt werden soll, entpuppt sich bei näherem Hinsehen schnell als „falscher Widerspruch“. Darunter soll nur scheinbarer Widerspruch verstanden werden, der sich auflöst, sobald bei näherer Analyse festgestellt werden kann, daß es sich lediglich um unterschiedliche Phänomene ein und desselben Zusammenhanges handelt. Im konkreten Fall gibt es einige Hinweise dafür:

- Mitbestimmung setzt, soll sie einen motivierenden Charakter annehmen, die Wahrnehmung der Arbeitssituation als einer gestaltbaren voraus. Wo einem diese Erfahrung der Gestaltbarkeit des unmittelbaren Arbeitsinhaltes, der Arbeitsbedingungen durch jahrelange Übung täglicher Unterordnung gar nicht mehr erinnerlich ist, kann nun deren Fehlen nicht als Argument ins Treffen geführt werden.
- Nimmt man noch einmal die Ergebnisse der im gleichen Band veröffentlichten Untersuchung über die faktische Ohnmacht der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten in den Blick, so könnte man meinen, Irgels „Konträr-Konstellation“ beruhe lediglich auf einer massiven Unterschätzung des rationalen Urteilsvermögens der Arbeitnehmer: Es mag für die unmittelbar Betroffenen (im konkreten Fall müßte man wohl eher sagen, von realen Mitbestimmungsmöglichkeiten Nicht-Betroffene) immer schon einsichtig gewesen sein, daß allein die Entsendung einiger Arbeitnehmer-Vertreter in Aufsichtsräte das Ausmaß ihrer unmittelbaren Fremdbestimmung nicht zu verändern vermag.

Irgels Entdeckung einer „Konträr-Konstellation“ zwischen den weitestgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten und dem Desinteresse der Betroffenen kommt somit insgesamt einem „objektiven Zynismus“ gleich. Es verwundert nicht wenn er abschlie-

ßend zur moralisch-harmonistischen Aufforderung, es müßten eben alle „an einem Strang ziehen“, zurückgreifen muß.

*

Auch wenn ein solcher Anspruch an ein sich als Forum verstehendes Diskussionsblatt nicht gestellt werden soll, so läßt sich abschließend doch – trotz der unterschiedlichen Ebenen, auf denen die Autoren ansetzen – eine durchgehende Linie der einzelnen Beiträge herausarbeiten:

Die Autoren gehen durchwegs von einem positiven Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Produktivität aus, der aber in der Undifferenzierbarkeit des hier vertretenen Mitbestimmungsbegriffs als vorschnell harmonistisch bezeichnet werden muß.

Dies beginnt im Editorial M. Hofmanns, der eine Produktivitätsvorteil „durch die Anwendung von Mitbestimmung“, behauptet. Dieser Produktivitätsvorteil sei Folge „bessserer Motivation, gesteigener betrieblicher und persönlicher Identifikation, gehobener persönlicher Kreativität u. a. m.“ (S. 11) Irgel spricht von einer Erweiterung der Möglichkeiten, „zugunsten der Arbeitnehmer und damit letztlich auch wieder des Unternehmens tätig zu werden“ (S. 11). In Küllers Beitrag heißt es unter dem Oberbegriff „Motivationspolitik“ recht allgemein, ein Eingehen auf gewerkschaftliche Forderungen eröffne infolge eines gestiegenen Bildungsniveaus die Chance, ein erhöhtes Maß an Identifizierung der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen zu erzielen (S. 42).

Nun soll keineswegs bestritten werden, daß eine Veränderung innerorganisatorischer Entscheidungsstrukturen in Richtung stärkerer Beteiligung der Betroffenen zu einem Zuwachs an Produktivität via Freisetzung resignativ verschütteter Energien führen kann. Was jedoch stark in Zweifel gezogen werden muß, ist die Erwartung, ein solcher Produktivitätsbonus würde sich mit jeder Form der Mitbestimmung, also auch mit der rein de-

fensiven Form der Repräsentation im Aufsichtsrat verbinden.

Soweit empirische Untersuchungen zu dieser Frage vorliegen, sprechen sie eindeutig gegen einen so allgemeinen, undifferenzierten Zusammenhang⁶.

IV

Unter dem Titel „Ziele und Chancen der Mitbestimmung“ veröffentlichen mehrere Autoren in den „Wirtschaftspolitischen Blättern“ (Heft 3/1980) Arbeiten zum Thema „Mitbestimmung“, die in einer von E. Weissel an der Universität Wien veranstaltete Vortragsreihe erstmals referiert wurden. Dem Gesamttitel der dortigen Veranstaltung („Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitgeber“) entsprechend werden Fragen der Mitbestimmung, deren „Ziele ebenso wie die zu ihrer Erreichung einzusetzenden Mittel“ seit langem umstritten sind (S. 11) überwiegend vom Unternehmerstandpunkt aus beleuchtet. Ergänzend dazu steht der Beitrag von E. Weissel „Mitbestimmung vom Arbeitnehmer aus gesehen“. Daß es hierbei nicht zu einer einfachen Grenzziehung pro und contra Mitbestimmung kommt, die Beiträge der Arbeitgeberseite sich vielmehr in ihrer politisch-wertbezogenen Tendenz deutlich voneinander abheben, macht die Zusammenstellung der Beiträge schon einmal reizvoll und interessant. Der Bogen spannt sich dabei von einer, um den Eigentumsbegriff kreisenden, eindeutigen Ablehnung des Mitbestimmungsgedankens (Dollinger) bis zu positiven Stellungnahmen, die den Eigenwert von Demokratie und „Selbstbestimmung“ betonen (Stemberger; ebenso wie von Arbeitnehmerseite Weissel).

Die kritische Kommentierung der Beiträge in den „Wirtschaftspolitischen Blättern“ fällt umfangreicher aus als jene des „management-forum“. Dies hat zwei Gründe. Die Beiträge der „Wirtschaftspolitischen Blätter“ sind in der Mehrzahl genauer durchge-

arbeitet und enthalten mehr Informationen als jene des „m-f“. Ein zweiter Grund, der Anlaß für die zunächst nicht beabsichtigte Breite gegeben hat, liegt in der Bedeutung, die den „Wirtschaftspolitischen Blätter“ als offiziellem Diskussionsorgan der Bundeswirtschaftskammer in der praktisch-politischen Diskussion zukommt.

*

W. Teufelsbauer stellt in seinem Beitrag „Gesellschaftstheoretische Aspekte der Mitbestimmung aus Arbeitgebersicht“ zwei alternative Modelle einer marktwirtschaftlichen Ordnung vor, „welche sich voneinander nur bezüglich der Bildung des Wertes des Humankapitals unterscheiden“ (S. 14). Die unterschiedliche Beurteilung dieser Fragestellung wird in der Folge für Teufelsbauer zum entscheidenden Kriterium einer Ablehnung oder Befürwortung der Mitbestimmungsidee.

Im Modell I baut Teufelsbauer seine Begrifflichkeit auf, wobei neben Sach- und Geldkapital das „Humankapital“ als das Recht des Individuums, „die erworbenen Kenntnisse nach Belieben im Rahmen der bürgerlichen Ordnung einzusetzen, vor allem aber sie den Betrieben zur Nutzung im Produktionsprozeß zur Verfügung zu stellen“, vorgestellt wird. Da für die genannten Kapitalarten zwischenbetriebliche Mobilität gegeben sei, bildeten sich für sie auch Märkte. Demgegenüber sei das „Betriebskapital“, das zur Kombination von Geld-, Sach- und Humankapital berechtigt und dessen Inhabung zugleich die Eigenschaft des „Unternehmers“ ausmacht, abhängig vom Betriebserfolg und als solches durch zwischenbetriebliche Immobilität gekennzeichnet. Aus dieser klassisch betriebswirtschaftlichen Begriffsbildung folgert Teufelsbauer, die betriebliche Entscheidungskompetenz müsse beim Eigentümer von Betriebskapital liegen, denn einzig und allein dieses unterliege einer Sanktionierung bei betrieblicher Fehllei-

stung. Mitbestimmung, als Zuordnung von wirtschaftlichen Entscheidungskompetenz an Arbeitnehmer verstanden, berge die Gefahr, „daß der Selektions- und Sanktionsmechanismus außer Kraft gesetzt wird und Wohlstandsverluste eintreten“ (S. 17).

In einem Modell II, von dem Teufelsbauer sagt, es wäre grundsätzlich als Erweiterung des marktwirtschaftlichen Systems denkbar, werden jene Einwände gegen den oben dargelegten funktionalen Zuschnitt der Rolle des „Humankapitals“, die der Begründung von Mitbestimmungsforderungen dienen können, in sprachlich distanzierter Form vorgetragen – um etwas später „widerlegt“ zu werden. Zum einen, führt Teufelsbauer aus, würde behauptet, daß die Wertbildung und Entlohnung des Humankapitals sehr wohl vom individuellen Betriebserfolg abhängen; zum anderen könne vorgebracht werden, „daß die ausschließliche Entscheidungskompetenz des Betriebskapitaleigentümers heute de facto nicht mehr bestehe, weil das betriebliche Geschehen so kompliziert sei, daß die ausschlaggebenden Entscheidungen dezentral von einer Reihe von Humankapitaleigentümern getroffen würden, für welche aber kein Sanktionierungsmechanismus bestünde“ (S. 18).

In seinen Einwänden gegen diesen letzteren Gedankengang wirft Teufelsbauer zunächst die Frage auf, welcher Selektionsmechanismus denn dafür sorgen sollte, daß die „fähigsten Humankapitaleigner“ auf die Betriebsführung Einfluß nehmen. Bedauerlicherweise verflacht die Argumentation Teufelsbauers an diesem Punkt so sehr, daß sich eine weitere Kommentierung erübrigt: Dann etwa, wenn angesichts der höchst differenzierten Arbeitsteilung und der Kapitalintensität industrieller Produktion die Frage aufgeworfen wird, warum denn die zur Betriebsführung fähigen „Nur-Humankapitaleigner“ nicht bereits versucht hätten, selbst einen Betrieb zu gründen.

Die Sorge um die Wirksamkeit eines Selektionsmechanismus bei aufrechter freier Wahl des Arbeitsplatzes läßt Teufelsbauer gegen Ende der Arbeit zum Schluß kommen, ein solcher könne nur in engen Grenzen funktionieren, nämlich bei jenen Dienstnehmern in höheren Positionen, die bereits weitgehende Mitsprache haben und einem Einkommensrisiko unterliegen. (S. 20)

Dem ersteren von ihm referierten und die Mitbestimmung stützenden Argument tritt Teufelsbauer vorsichtiger entgegen. Solange der fähige Dienstnehmer stets einen anderen Unternehmer als Arbeitgeber findet, führt Teufelsbauer aus, könne der „Humankapitalwert“ nicht wesentlich unter der falschen Entscheidung eines einzelnen Unternehmers leiden. Ist diese Einschätzung – so ist nun selbst dann zu fragen, wenn man innerhalb der einengenden Begrifflichkeit (siehe unten) bleibt – heute noch haltbar? Kann sie unbeschadet aus der Zeit hochkonjunkturellen Arbeitskräftemangels in die Realität konstant hoher Arbeitslosenraten selbst in hochindustrialisierten Ländern übernommen werden? Läßt sich im Hinblick auf regionale Angebotsmonopole von Arbeitsplätzen in industriellen Randgebieten den späteren Arbeitslosen, Langstreckenpendlern, Arbeitse migranten gegenüber wirklich ohne Zynismus sagen, deren „Humankapitalwert“ könne durch betriebliche Fehlentscheidungen nicht wesentlich leiden? Von den psychischen Folgeerscheinungen langjähriger Arbeitslosigkeit soll dabei hier noch gar nicht gesprochen werden (siehe dazu A. Wacker 1976).

Die zuletzt formulierten Fragen verweisen auf den schwerwiegendsten Einwand gegen Teufelsbauers Betrachtungsweise der gesellschaftstheoretischen Aspekte der Mitbestimmung. Er ist zu suchen in den engen Grenzen der von ihm gewählten Begrifflichkeit. Teufelsbauer selbst sieht die Grenzen seiner Begriffsbildung

sehr wohl, nicht jedoch das Gewicht von deren Konsequenzen für eine gesellschaftstheoretische Argumentation: „Im Rahmen dieser Argumentation kann allerdings nichts gegen den Einwand vorgebracht werden, daß steigender materieller Wohlstand gar nicht das Ziel der menschlichen Gesellschaft sein sollte, sondern andere Ziele, z. B. ‚Abbau der Entfremdung‘ usw., wichtiger seien. Wichtig ist jedoch zu zeigen, daß für die Verfolgung solcher Ziele ein ‚trade-off‘ bezüglich des Wohlfahrtszieles besteht“ (S. 17/18). Für eine gesellschaftstheoretische Diskussion, also einer Sichtweise, die das gesellschaftliche Ganze ins Auge zu fassen hätte, muß es schlechthin katastrophale Folgen haben, wenn die Person, das bürgerliche Individuum im besten Wortsinn, reduziert wird auf einen „Humankapitaleigner“. Wie soll denn „Entfremdung“ (oder ins Positive gewendet „berufliche und soziale Identität“ bis hin zum „selbstverantwortlichen, mündigen Bürger“) begrifflich erfaßt werden, wenn das begrifflich-analytische Instrumentarium im Bild des Menschen als „Eigentümer seines Humankapitals“ selbst offenkundiger Ausdruck eben jener „Selbst-entfremdung“ ist? Die zum Zweck der Ausgrenzung des Individuums aus dem betrieblichen Betrachtungsfeld vorgenommene säuberliche Aufspaltung von Person und deren betrieblich verwertbaren Fähigkeiten und Kenntnisse ist eben nicht nur eine „sektorale Betrachtungsweise“; sie wird zur Ideologie im klassischen Sinne dort, wo sie – sich selbst fürs Ganze nehmend – den Blick verstellt für die real wirksamen Zusammenhänge von Arbeitstätigkeit und Identitätsentfaltung, wie sie in der beruflichen Sozialisationsforschung aufgezeigt und empirisch ausgewiesen werden (siehe dazu exemplarisch: Volmerg 1978, Groskurth 1980, Zauner 1980).

Teufelsbauers begrüßenswerter Versuch, ein um Mitbestimmungsstrukturen erweitertes Modell der marktwirtschaftlichen Ordnung ge-

sellschaftstheoretisch aus Arbeitgeber-sicht kritisch zu würdigen, muß infolge der Grenzen der von ihm gewählten Begrifflichkeit scheitern. Gesellschaftliche Erscheinungsformen, wie die Kritik an der quantitativen Wachstumsorientierung, „Entfremdung“ – ohne viel Mühe ließe sich von hier aus ein Bogen bis zu Frankels „Suche nach Sinn“ spannen – werden zwar erwähnt; der Weg zu einem auch nur andeutungsweisen Verständnis dieser Phänomene bleibt jedoch versperrt. Was zumindest für eine gesellschaftstheoretische Sichtweise zu bedauern ist.

*

„Grundsätzliche Überlegungen“ zur Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitgeber will der Beitrag von R. Dollinger beisteuern. Dollinger, so kann vorweg gesagt werden, trägt von allen Beiträgen in den „Wirtschaftspolitischen Blättern“ die schärfste Ablehnung der Mitbestimmung vor. Er knüpft seine Argumentation dabei an den Eigentumsbegriff und an den über Eigentum vermittelten marktwirtschaftlichen Sanktionsmechanismus.

Mitbestimmung wird von Dollinger als „erhebliche Einschränkung der Dispositionsfreiheit des Unternehmers über sein Eigentum“ (S. 22) vorgestellt; als solche könne sie zugleich als Oberbegriff aller systematischen und kontinuierlichen Einschränkungen der Verfügungsgewalt über das Eigentum gelten. Wir sehen schon hier: Der Eigentumbegriff, auf den Dollinger sich bezieht, vermittelt eine umfassende Verfügungsgewalt; er ist noch nicht angekränkt vom Gedanken einer objektspezifischen „Sozialpflichtigkeit“. Diese erlaubt – vergleichen wir etwa die sicher unverdächtige bundesdeutsche Grundrechtsdiskussion – umso weitergehende Eingriffe ins Eigentumsrecht, je mehr sich das Eigentumsobjekt „vom ursprünglichen Gehalt als Sicherung der persönlichen Freiheit des einzelnen entfernt und damit die Begründung in

der eigenen Leistung und eigenen Arbeit verliert“⁴⁸. Nicht weniger deutlich formuliert der katholische Sozialphilosoph O. v. Nell-Breuning die soziale Verpflichtung des Eigentums: „Das Eigentumsrecht berechtigt den Eigentümer nur zu denjenigen Verfügungen über sein Eigentum, die er allein ohne fremde Hilfe ausführen kann. Bedarf er dazu fremder Hilfe, so verleiht sein Eigentumsrecht ihm keinerlei Rechtsanspruch darauf, daß andere Menschen sich seiner Befehlsgewalt unterwerfen, vielmehr muß er mit ihnen die Bedingungen aushandeln. Diese aber sind befugt, ihre Mitwirkung davon abhängig zu machen, daß ihnen vollkommen gleichberechtigtes Bestimmungsrecht eingeräumt wird.“ (Nell-Breuning, zit. nach Stollreither 1975, S. 73)

Vom unumschränkten Eigentumsbegriff Dollingers her, ist es auch nur logisch, wenn Dollinger Lösungsansätze der Mitbestimmungsfrage in der Verknüpfung von Eigentums- und Mitbestimmungsrechten sieht. Wie vor ihm Teufelsbauer geht auch Dollinger davon aus, daß „human capital in einer Wettbewerbswirtschaft mit vielen Arbeitgebern praktisch unverzichtbaren Charakter (hat)“. (Siehe dazu die oben vorgebrachte Kritik.) Verantwortlichkeit im Rahmen der Mitbestimmung kann – von dieser durchaus bestreitbaren und in Bezug auf die Bedeutung der Arbeitstätigkeit für die Persönlichkeitsentfaltung jedenfalls verengten Prämisse ausgehend – nach Dollinger „stringent nur ein Rahmen der Partizipation am Eigentum realisiert werden“ (S. 25). An dieser Stelle ist wohl die Frage angebracht, wieweit denn bürgerliche Lebensform und Denkweise seit Kants kategorischem Imperativ, Hegels Dialektik der wechselseitigen Anerkennung schon verarmt wäre, könnte man in der konkreten Lebenswelt Verantwortlichkeit nur mehr als Ausfluß der Eigentümerqualität sich vorstellen? Ist das nicht Vulgär-Materialismus – hier eben mit rechtem Vorzeichen? Es verwundert

denn auch nicht weiter, wenn Dollinger dort, wo Eigentum und Verfügungsgewalt (und damit wohl auch die Verantwortlichkeit) in der Organisationsrealität schon heute weit auseinanderfallen, etwa bei Managern großer Aktiengesellschaften, zu lebensfremden bis „systemwidrigen“ Restaurationsvorschlägen kommt. So wenn Vorstandsmitglieder verpflichtet werden sollten, für die Dauer ihres Vertrages einen gewissen Mindestanteil vom Aktienkapital zu halten oder ein anderer Lösungsvorschlag in „eine(r) Art Berufsverbot im Fall schuldhafter Fehldisposition“ (S. 24) gesehen wird. (Wer sollte dieses in einer „freien Marktwirtschaft“ exekutieren?).

Aus seinen, von der Zentralität des Eigentumsbegriffs bestimmten Überlegungen leitet Dollinger für die Entwicklung der Mitbestimmung konkrete Forderungen ab. Er verlangt unter anderem eine „Beschränkung der Mitbestimmung der Betriebsräte auf bloße Informations- und Beratungsrechte, solange keine Koppelung mit Eigentum“ gegeben ist, möchte Mitbestimmung aber durchaus dort ausgebaut sehen, „wo die Ingerenz auf den eigenen Arbeitsbereich höhere Arbeitszufriedenheit und bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen erlaubt“. (S. 26). Dollinger ist aber, so soll abschließend hervorgehoben werden, innerhalb der von ihm vertretenen Richtung durchaus konsequent; so, wenn er weiter die Forderung nach Einschränkung staatlicher Unterstützungen bei gleichzeitiger Milderung der Unternehmensbesteuerung erhebt, um dem „manchmal leider nicht ungerechtfertigten Vorwurf der ‚Sozialisierung der Verluste‘ glaubhaft begegnen zu können“. (S. 26).

*

Wenn auch unter der gleichen Überschrift („Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitgeber“), so doch aus einem offensichtlich anderen Blickwinkel sieht G. Stemberger die Mitbestimmung. Dies beginnt mit der klaren politischen Aussage, daß die Grund-

sätze der Demokratie als Lebens- und Staatsform, Gleichheit und Freiheit, für die Stellung des einzelnen Menschen oder einer Gruppe auch für ein Unternehmen anzuerkennen seien (S. 27). Als Mitglieder der gleichen Gesellschaft hätten die Menschen gleiche Rechte und Pflichten. „Diese Relation muß auch im Unternehmen als einem Segment der Gesellschaft Geltung haben, es muß dem demokratischen Normen entsprechen.“ (S. 28).

Von dieser positiven Grundeinstellung ausgehend betont Stemberger die funktionsbedingten Unterschiede zwischen den verschiedenen Menschen und Gruppen im Unternehmensprozeß. Wie er diese funktionalen Unterschiede im einzelnen sieht, bleibt dennoch weitgehend im Dunkeln; abgesehen vom Hinweis, diese ergeben sich „für jeden Mitarbeiter – je nach seiner betrieblichen Funktion und seinen Kenntnissen und Erfahrungen – auf Grund der Unternehmensorganisation und der Gestaltung des Arbeitsablaufes“ (S. 27), erfahren wir dazu nicht allzuviel. (Die spätere Hervorhebung des „Management by Objectives“ zeigt noch am deutlichsten an, in welche Richtung die Vorstellungen Stembergers gehen.) Es ist nämlich durchaus fraglich, wieviel die von Stemberger hervorgehobenen veränderten Vorstellungen über Organisation, hierarchisches Denken, Autorität ..., über deren Bedeutung als demokratisch-humanistisches Grundmotiv hinaus als Anknüpfungspunkt für funktionale Differenzierungen im einzelnen gelten können. An dieser Stelle wäre es mindestens ebenso wichtig, die durch die Marktlogik erzwungene Tendenz zu Normierung, Automatisierung, Computerisierung, die in ihren Folgen für den sozialen Anforderungscharakter der Arbeit überwiegend als einschränkend bewertet werden muß, mit ins Kalkül zu ziehen⁹. Dabei bleibt der Satz Stembergers ohne Einschränkung richtig: „Steht die Arbeitssituation den menschlichen Bedürfnissen entgegen,

so wirkt dies – weil gegen die Persönlichkeitsentfaltung gerichtet – demotivierend.“ (S. 30).

Das Verhältnis von „quantitativer Produktivität und Persönlichkeitsentfaltung“ wird allerdings dann in seiner Widersprüchlichkeit sichtbar; was dem verbreiteten Bedürfnis, diese in einem idealistischen Menschenbild subjektiv aufzuheben, nicht eben entgegenkommt.

Die Bedeutung des partizipativen Charakter einer „funktionellen“ Mitbestimmung führt bei Stemberger aber nicht zur Ablehnung der durch Repräsentation gekennzeichneten Formen kollektiver Mitbestimmung. Stemberger hebt allerdings deren primär defensive Funktion hervor, wenn er sagt, diese diene mehr dem kollektiv wahrgenommenen Sicherheits- und Schutzbedürfnis als dem Anspruch auf Selbstbestimmung des einzelnen. Von eben diesem Anspruch her kritisiert er unter Berufung auf bisherigen Erfahrung die Ausschließlichkeit kollektiver Mitbestimmung in drei Punkten: Kollektive Mitbestimmung hätte die Distanz zwischen oben und unten nicht verringert; den autoritären Führungsstrukturen entsprächen meist ebenso autoritäre Strukturen auf Seiten des Betriebsrats; in Fragen der Unternehmensführung zeige sich eine überwiegende Tendenz „zu Maßnahmen und Entscheidungen, die das Bestehende konservieren“. (S. 29).

Gegen Ende von Stembergers Ausführungen wird deutlich, daß ihm die Grenzziehung zwischen funktioneller (oder partizipativer) Mitbestimmung und partizipativem Management verschwimmt. Gerade dort, wo Stemberger festhält, funktionelle Mitbestimmung sei keine Managementtechnik und keine Institution, sondern eine Haltung, wird spürbar, wie wichtig und brisant diese Abgrenzungsfrage ist¹⁰. Denn so sehr es auch stimmt, daß partizipative Mitbestimmung nicht von oben verordnet werden kann, da sie auch eine Haltung miteinschließt,

so wenig befriedigend wäre es für Arbeitnehmer, würde diese Form der Mitbestimmung *nur* in einer Haltung bestehen. Es ergibt sich schon aus dem Wortsinn und bedarf nicht erst des Hinweises auf Max Webers Herrschaftssoziologie, daß Mitbestimmung „mit der realen Chance zu tun hat, seinem Willen in Auseinandersetzung mit anderen Mit-Geltung zu verschaffen“. Daß Mitbestimmung für Arbeitnehmer mehr zu sein hätte als eine kooperative Haltung, verdeutlicht auch eine Rückblende auf die Ausführungen Dollingers, der in bewundernswerter Klarheit feststellt, daß die Interessenlagen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gerade unter dem Aspekt der Arbeitsplatzhaltung völlig divergierend sind. Es sei geradezu Pflicht und Aufgabe des Unternehmers, seine Kosten zu senken, d. h. auch Arbeitsplätze zu reduzieren. (S. 23). Die unklare Abgrenzung von „partizipativer Haltung“ und funktionaler Mitbestimmung läßt den Verdacht zu, daß die sonst scharfsichtige Analyse Stembergers zumindest an dieser Stelle in die Falle harmonistischer Verkürzung geraten ist.

*

Nach drei – wie wir sahen – durchaus unterschiedlichen Einschätzungen der Mitbestimmung aus Arbeitgebersicht setzt sich E. Weissel „vom Arbeitnehmer aus gesehen“ mit der Mitbestimmungsfrage auseinander. Weissels Beitrag – soviel kann vorweg gesagt werden – hätte für den informierten Leser nicht der Anmerkung bedurft, daß es sich bei diesen Ausführungen nicht um den Standpunkt der Arbeiterkammer oder des Gewerkschaftsbundes handelt. Insgesamt erscheint Weissels Beitrag als der differenzierteste der hier kommentierten Diskussionsreihe; dies vor allem dann, wenn als Kriterium einer solchen Qualifikation gelten soll, inwieweit Mehrwertigkeiten und Widersprüche der Problemkonstellation wahrgenommen und nicht, in welcher

Richtung auch immer, verdeckt werden.

Im Zentrum der Überlegungen Weissels steht die Beziehung von Mitbestimmung und den Möglichkeiten von Selbstbestimmung/Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer. Zwei Argumentationslinien aus diesem Zusammenhang sollen hier aufgegriffen werden:

Für einige Güter – so argumentiert Weissel – die ein Grundbedürfnis der besitzlosen Arbeitnehmer befriedigen, hätte der Kapitalismus keinen Markt entwickelt. Zu diesen Gütern zähle die Selbstbestimmung. Sinnvolle Einrichtungen der Mitbestimmung müßten nun darauf hinauslaufen, dem Arbeitnehmer die Möglichkeit zu geben, „irgend etwas im Austausch gegen Selbstbestimmung anzubieten“, denn es sei eine Illusion, daß die Mitbestimmung „für nichts, ohne Preis zu haben sei“. (S. 34). Weissel deutet allerdings in der Folge mit keinem Wort an, wie ein solcher Gegenwert aussehen könnte. Dieses Argument läßt sich nun auch anders wenden: Besitzlose „Arbeitnehmer“ sind gezwungen ihre Arbeitskraft zu verkaufen; sie nehmen Fremdbestimmung in Kauf, um im Lohn ihre materielle Lebensbasis zu erlangen. Sind die materiellen Grundbedürfnisse erfüllt, werden neue, differenziertere Bedürfnisse sich entwickeln bzw. künstlich geschaffen. Und so fort. Die zunehmende Möglichkeit, an der materiellen Wohlfahrt teilzuhaben, lassen Arbeitnehmer die Fremdbestimmung weiterhin in Kauf nehmen: so in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs. Stagniert nun langfristig der Reallohnzuwachs oder kommt es zu Reallohnverlusten, so könnte – in umgekehrter Richtung zu den Gedanken Weissels, Mitbestimmung zum Zahlungsmittel für Wohlverhalten der Arbeitnehmer, für das Akzeptieren von Fremdbestimmung trotz sinkender Möglichkeit, am materiellen Wohlstand teilzuhaben, werden.

Weissel plädiert engagiert für eine Erweiterung der betrieblichen und

überbetrieblichen Mitbestimmung („Leitungspartizipation“) durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz („Basispartizipation“). Ohne Basispartizipation sei Selbstverwirklichung nicht zu haben. Bei den repräsentativen Formen der Leitungspartizipation wirke der Repräsentant keinesfalls als Katalysator, sondern als Filter; bestenfalls er könne sich selbst verwirklichen.

Daß die zuletzt referierten Analysen Weissels für einen der Arbeitnehmerseite nahestehenden Mitbestimmungstheoretiker keinesfalls selbstverständlich sind, zeigt das weiter oben kommentierte, rein defensive Verständnis von Mitbestimmung seitens des DGB-Theoretikers Küller. (Auch die grundlegend ablehnende Haltung zur Mitbestimmung durch erhebliche Teile der westeuropäischen Gewerkschaften soll hier Erwähnung finden.) Weissel jedenfalls scheint in seinen hier vorgestellten Gedanken den Vorstellungen Stembergers näher zu stehen als denen Küllers. Daß sich allerdings in der konkreten Mitbestimmungspraxis, die immer auch Entscheidungs- und damit Konfliktpraxis ist, hinter aller Gemeinsamkeit nicht doch objektive Interessenwidersprüche bemerkbar machen würden, kann an dieser Stelle nur vermutet werden.

V

Der hier vorgelegte kritische Kommentar ist von der Überzeugung getragen, daß die „Mitbestimmungsfrage“ in absehbarer Zeit wieder an Aktualität gewinnen dürfte.

Die Tendenz, daß Mitbestimmung „häufig zerredet, zur hohlen Phrase heruntergeplaudert“ wird (Weissel) scheint dabei längst nicht gebannt. Auch die Beiträge des „managementforum“ und der „Wirtschaftspolitischen Blätter“, die hier im einzelnen kritisiert und kommentiert wurden, zeigen, daß jeweils sehr Unterschiedliches mit Mitbestimmung gemeint ist.

Und dies nicht nur zwischen den Standpunkten der Arbeitgeber auf der einen, der Arbeitnehmer auf der anderen Seite, sondern eben auch quer durch. Sollte diese Arbeit lediglich ein weiteres Mal die Notwendigkeit deutlich machen, daß in Mitbestimmungsfragen jeweils im einzelnen anzuführen ist, welche Zielkomponente, welche Richtung eigentlich gemeint ist, so hätte ihre Ausarbeitung Sinn gehabt. Vielleicht kann sie darüber hinaus im einen oder anderen Kritikpunkt zu weiterem Nachdenken, zu genauerer Analyse anregen.

Anmerkungen:

- 1 Die Anmerkungen zur Mitbestimmungsdiskussion im m-f, den ersten Teil der folgenden Ausführungen, hatte ich bald nach Erscheinen der entsprechenden Nummer gleichsam als Publikumsbeitrag zur Veröffentlichung angeboten. Nachdem deren Publikation dort abgelehnt wurde, sollen sie nun – Stil und inhaltlicher Tiefgang der Zeitschrift haben sich in der Zwischenzeit kaum verändert – erweitert um die Kritik der inzwischen erschienenen Beiträge zur Mitbestimmung in den „Wirtschaftspolitischen Blätter“ zur Diskussion nachgereicht werden.
- 2 Als geeignetste Einführung und zugleich als Arbeiten, die die verschiedenen Fragen und Ambivalenzen der unterschiedlichen Mitbestimmungsmodelle in angemessener Weise erörtern, seien empfohlen: W. Greatz (1974), B. Muszynski (1975) und U. v. Alemann (1975). Eine umfangreiche Darstellung der Stellungnahmen der verschiedensten Interessengruppen zur Mitbestimmung findet sich bei Stollreither (1975). Zur ideologiekritischen Auseinandersetzung mit dem Mitbestimmungsgeanken siehe v. a. Deppe et al. (1973).
- 3 Vgl. zum Problem der innerorganisatorischen Elitenbildung die reiche wissenschaftliche Literatur, beginnend mit R. Michels (1925), C. W. Mills (1956), P. Bachrach (1967), F. Naschold (1969).
- 4 Siehe: Betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung, Arbeitskreis 2 des 7. Bundeskongresses des ÖGB, Wien 1971, S. 40. Für die BRD vgl. dazu F.

Vilmar (1973), S. 30 ff u. 159 ff, Muszynski (1975), S. 177 ff und P. U. Ehrhardt (1975), S. 112 ff.

- 5 Derselbe Fehler ist freilich auch bei „politischen“ Diskussionsbeiträgen nachweisbar, macht aber dort weniger aus, weil von vornherein das Überwiegen politischer Wertvorstellungen erkennbar ist und häufig auch das Gewicht und der Einfluß des Autors oder „seines“ Verbandes wenigstens politische Strömungen und ihre Bedeutung orten hilft.
- 6 Siehe dazu die „klassischen“ Untersuchungen von J. French, J. Israel, D. As (1967), weiters L. C. Lawrence u. P. C. Smith (1955) und N. C. Morse u. E. Reimer (1956).
- 7 Der Beitrag M. Mayrs über „Arbeitsrechtliche Probleme der Mitbestimmung“ soll hier nicht weiter diskutiert werden. Dies deshalb, weil er keineswegs die wichtige Frage behandelt, welche rechtspolitischen Probleme weitergehende Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer im Rahmen des Arbeitsrechtes aufwerfen könnten; diese Chance bleibt ungenutzt. Mayr greift vielmehr punktuell einige Fragen des geltenden Arbeitsverfassungsgesetzes auf. Seine Argumentationslinie ist dabei durchgehend als „defensiv“ zu qualifizieren. Als Beispiel können die abschließenden rechtspolitischen Erörterungen Mayrs gelten, in denen er „im Sinne einer ausgewogenen sozialen Symmetrie und um nicht der Vorwurf einer nichtgerechtfertigten Privilegierung der Mitglieder des Betriebsrates gegenüber den anderen Arbeitnehmer aufkommen zu lassen“, einen Abbau des altersunabhängigen Kündigungsschutzes für Betriebsräte vorschlägt. (S. 44/45).
- 8 Siehe P. Pernthaler 1980, S. 73, und die dort zitierten Erkenntnisse des Bundesverfassungsgerichts.
- 9 Siehe zu den Veränderungen des Anforderungscharakters industrieller Arbeit vor allem Braverman (1977). Zu Tendenzen der Dequalifikation der Arbeit durch den Einsatz der Mikroelektronik im traditionellen Angestelltenbereich vgl. in jüngster Zeit: Voglmayr (1980).
- 10 Eine, wenn auch grobe Unterscheidung zwischen „kooperativer Führung“ und Mitbestimmung sollte zumindest folgendes deutlich machen: „Kooperative Führung“ setzt am Verhalten, konkre-

ter, am situativ günstigsten, d. h. wirkungsvollsten Leistungsverhalten an; sie ist damit als eine „Bewegung von oben“ gekennzeichnet. Schon rein sprachlich verkommt „Kooperative Führung“ häufig zum Führungs-„Stil“, zur auswechselbaren Modeerscheinung. Mitbestimmung umfaßt begrifflich den Anspruch auf Mitentscheidung. Ob dieser Anspruch rechtlich verfaßt ist oder anders legitimiert wird, ist weniger erheblich als das Faktum seiner realen Durchsetzbarkeit.

Gemeinsam ist der „kooperativen Führung“ wie der Mitbestimmung, daß beide zu ihrer Realisierung „soziale Handlungskompetenz“ seitens der sie tragenden Personen verlangen. Als zentrales Moment der damit angesprochenen persönlichen Fähigkeiten soll hier die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zur Konfliktaustragung genannt werden. (Zu Fragen der begrifflichen Unschärfe von Mitbestimmung und kooperativen Führung vgl. auch Zauner 1981).

Literatur:

- Alemann, Ulrich (Hrsg.). Partizipation – Demokratisierung – Mitbestimmung, Opladen 1975
- Bachrach, Peter, Die Theorie demokratischer Elitenherrschaft, Frankfurt 1970 (amerik. Erstausgabe 1967)
- Braverman, Harry, Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt 1977 (amerik. Erstausgabe 1974)
- Bühl, Walter L. (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. München 1972
- Dahrendorf, Ralf, Konflikt und Freiheit, München 1972
- Deppe, Frank, et al., Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt 1969
- Dollinger, Rupert, Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitgeber; grundsätzliche Überlegungen, in: Wirtschaftspolitische Blätter 3/1980, Wien, S. 21–26
- Erhardt, Peter, et al., Formen, Bedingungen und Probleme der Partizipation im ökonomischen Bereich, in: Aleman, a. a. O., S. 112–194
- French, J./Israel, J./AS, D., Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik, in: Irle, M. (Hrsg.), a. a. O. S. 487–514
- Galtung, Johan, Institutionalisierte Konfliktlösung. Ein theoretisches Paradigma, in: Bühl, a. a. O., S. 113–177

- Graetz, Wolfgang, Demokratisierung der Wirtschaft durch Mitbestimmung, Dis-senhofen 1974
- Groskurth, Peter (Hrsg.), Arbeit und Persönlichkeit, Reinbeck 1979
- Irl, Martin, (Hrsg.), Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied 1969
- Kehrer, Alois, Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat, in: management-forum, 2/1978, Wien S. 14-35
- Küller, Hans-Detlev, Mögliche Einflüsse der Mitbestimmung auf die Organisation einer Unternehmung, in: management-forum
- Lawrance, L. C. / Smith, P. C., Group decision and employee participation, Journal of appl. Psychology 1955, S. 39.334-337
- Mayr, Martin, Arbeitsrechtliche Probleme der Mitbestimmung, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3/1980, Wien, S. 39-45
- Michels, Robert, Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Soziologie, Stuttgart 1925 (1957)
- Mills, C. W., The power elite, New York 1956
- Mischler, E. / Ulbrich, J., Österreichisches Staatswörterbuch, Bd. 4, Wien 1909
- Morse, N. C. / Reimer, E., The experimental change of a major organizational variable, J. abn. soc. Psych. 1956, S. 52, S. 120-129
- Mussil, Arthur, Zur Mitbestimmung in Österreich, in: management-forum, 2/1978, Wien, S. 4-6
- Muszynski, Bernhard, Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen, Meisenheim 1975
- Naschold, Frieder, Organisation und Demokratie, Stuttgart 1969
- Neuberger, Oswald, Organisation und Führung, Stuttgart 1977
- Österreichischer Gewerkschaftsbund (Arbeitskreis 2 des 7. Bundeskongresses), Betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung, Wien 1971
- Pernthaler, Peter, Ist Mitbestimmung verfassungsrechtlich meßbar? Eine Analyse der Entscheidung des BVerfG über das Mitbestimmungsgesetz, Berlin 1980
- Stemberger, Gert, Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitgeber, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3/1980, Wien, S. 27-32
- Stollreither, Konrad, Mitbestimmung. Ideologie oder Partnerschaft? München 1975
- Teufelsbauer, Werner, Gesellschaftstheoretische Aspekte der Mitbestimmung aus Arbeitgeberpersicht, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3/1980, Wien, S. 13-20
- Vilmar, Fritz (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Reinbek 1973
- Voglmayr, Herbert, Die Mikrodiktatoren, in: Wissenschaft aktuell, 3/1980, Wien, S. 23-32
- Volmerg, Ute, Identität und Arbeitserfahrung, Eine theoretische Konzeption zu einer Sozialpsychologie der Arbeit, Frankfurt 1978
- Wacker, Ali, Arbeitslosigkeit - soziale und psychische Voraussetzungen und Folgen, Köln 1976
- Weissel, Erwin, Mitbestimmung vom Arbeitnehmer aus gesehen, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3/1980, Wien S. 33-38
- Zauner, Alfred, Die Rückbindung des Identitätsbegriffs an die Arbeitstätigkeit, Arbeitshefte der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1980
- Zauner, Alfred, Mitbestimmung und „kooperative Führung“, Überlegungen zu einigen begrifflichen Unschärfen, erscheint demnächst im Journal für Betriebswirtschaft, Wien 1981