Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung

Herausgegeben von Walter Weddigen

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 24/I

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHRIFTEN
DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 24/I

Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung

Erster Band

VERLAG VON DUNCKER & HUMBLOT
BERLIN 1962

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung

Erster Band

Von

Professor Dr. Dr. Fritz Voigt
und
Professor Dr. Dr. Walter Weddigen

herausgegeben von
Walter Weddigen

VERLAG VON DUNCKER & HUMBLOT
BERLIN 1962

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Alle Rechte vorbehalten

© 1962 Duncker & Humblot, Berlin
Gedruckt 1962 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin SW 61
Printed in Germany

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorwort

Als der unterzeichnete Herausgeber sich vor Jahren entschloß, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftsführung zum Gegenstand der Arbeiten des sozialpolitischen Arbeitsausschusses der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu machen, dem vorzusitzen er die Ehre hatte, da riet ihm ein alter Freund und bekannter westdeutscher Politiker des Bundestags davon ab, gerade dieses heißeste Eisen anzupacken. Auch von führender Seite unserer westdeutschen Wirtschaft erhielt dieses Forschungsvorhaben damals keine Ermutigung. Jedoch gelang es dankenswerterweise im Jahre 1959, bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft eine erhebliche finanzielle Unterstützung der Untersuchungen zu erwirken, deren Ergebnis der Beitrag von Fritz Voigt in diesem Bande niederlegt.

Daß unser Thema eine nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft wirklich heiß umstrittene Frage behandelt, zeigt sich auch darin, daß die in diesem Bande veröffentlichten beiden Arbeiten in einigen wichtigen Punkten keineswegs die gleiche Meinung vertreten. Auch der Austausch rückhaltslos offener Kritiken, die beide Beiträge im Rahmen der Ausschußarbeit erfuhren, vermochte diese Unterschiedlichkeit der Auffassungen nicht zu beseitigen, so befruchtend dieser Meinungsaustausch im übrigen auch wirkte. Als Autor des Beitrages „Begriff und Produktivität der Mitbestimmung", der hier nur wegen seiner allgemeineren Themenstellung an erster Stelle folgt, möchte ich aber andrerseits auch hervorheben, daß diese meine kleine Einmannarbeit an vielen andern Stellen durchaus der Ergänzung durch die große, von einem vorbildlichen team work getragene Arbeit Fritz Voigts über „Die Mitbestimmung in den Unternehmungen" bedarf. So hoffe ich, daß die Verschiedenheit der Gesichtspunkte, die in einigen Auffassungen der beiden Beiträge dieses Bandes vorherrschen, dem Leser ein um so plastischeres Sehen der dort behandelten, für unsere Sozialpolitik so wichtigen Fragen ermöglicht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nach allem brauche ich aber wohl nicht zu betonen, daß der vorliegende Band auch da, wo seine beiden Beiträge zu gleichlaufenden Ergebnissen gelangen, nicht eine Ansicht des sozialpolitischen Arbeitsausschusses und vollends natürlich auch nicht etwa einen Standpunkt der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vertritt. Jeder Autor trägt die Verantwortung für seinen Beitrag ganz allein.

Nürnberg, den 8. November 1961

W. Weddigen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhalt

Begriff und Produktivität der Mitbestimmung

Von Professor Dr. Dr. *Walter Weddigen* 9

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmungsführung

Von Professor Dr. Dr. *Fritz Voigt* 87

Sachwortverzeichnis 537

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Begriff und Produktivität der Mitbestimmung

Von

Dr. Dr. Walter Weddigen
o. Professor für Volkswirtschaftslehre und Sozialpolitik
an der Universität Erlangen-Nürnberg

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhaltsverzeichnis

I. *Begriffliches* 13

1. Der Mitbestimmungsbegriff früher und jetzt 13
2. Mitentscheidung und Mitsprache 15
3. Mitdirektions- und Mitverwaltungsrecht 16
4. Betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung 18
5. Innerbetriebliche und unternehmerische Mitbestimmung 19
6. Übernationale und internationale Mitbestimmung 22

II. *Werturteile und Produktivitätsurteil* 23

III. *Die Produktivität der betrieblichen Mitbestimmung* 27

1. Betriebliche Mitbestimmung und Wirtschaftsordnung 27
2. Betriebsausschüsse oder Betriebsräte als Träger der Mitbestimmung? 29
   a) Das System der Betriebsausschüsse 29
   b) Das System der Betriebsräte 31
   c) Beurteilung dieser Systeme 34
3. Die betriebliche Mitbestimmung in Westdeutschland 37
   a) Der Betriebsrat 37
      α) In sozialen Angelegenheiten 37
      β) In personellen Angelegenheiten 37
      γ) In wirtschaftlichen Angelegenheiten 38
   b) Der Aufsichtsrat 38
   c) Der Arbeitsdirektor 40
4. Mittelbare und unmittelbare Produktivitätswirkungen 40
   a) Die psychologischen Produktivitätswirkungen 41
   b) Unmittelbare Produktivitätswirkungen in ertragstheoretischer Sicht 46
5. Aufgaben und Grenzen der Gewerkschaften in der betrieblichen Mitbestimmung 57
6. Produktivitätsfragen der betrieblichen Mitbestimmung in Westdeutschland 68

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

IV. *Die Produktivität der überbetrieblichen Mitbestimmung* 73

1. Ihre Produktivität in den Mittelstufen der Volkswirtschaft 73
2. Die Produktivität der Mitbestimmung an der Spitze der Volkswirtschaft 79
3. Die Produktivität der internationalen und der übernationalen Mitbestimmung 82

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

I. Begriffliches

1. Der Mitbestimmungsbegriff früher und jetzt

Der Begriff „Mitbestimmung" hat in den sozialpolitischen Erörterungen des deutschen Schrifttums der letzten Jahre eine Ausweitung erfahren. Früher hatte er in weitgehender Übereinstimmung mit der Gesetzessprache des westdeutschen Arbeitsrechts den Sinn der Mitentscheidung von Beschlüssen der Arbeitgeber auf betrieblicher Ebene durch Vertreter der Arbeitnehmer, an deren Zustimmung diese Beschlüsse gebunden waren. In dieser Bedeutung wurde der Begriff der Mitbestimmung demjenigen der „Mitwirkung" der Arbeitnehmer an solchen Beschlüssen gegenübergestellt, die keine solche Mitentscheidungsmacht der Arbeitnehmer enthielt[1].

Demgegenüber ist heute der Begriff der Mitbestimmung in der Sozialpolitik zu einem Schlagwort geworden, das fast alle Formen und Möglichkeiten einer mitentscheidenden wie auch auf sonstige Weise mitwirkenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmern in Arbeitsgemeinschaften mit Unternehmern an betrieblichen wie überbetrieblichen Beschlüssen der Wirtschaftsführung und Sozialpolitik umfaßt. Damit ist der Begriff heute also einerseits auf die Mitwirkung ohne Mitentscheidungsrecht der Arbeitnehmer und andererseits auf die Wirtschaftsstufen oberhalb der betriebswirtschaftlichen Basis der Sozialwirtschaftspyramide ausgedehnt. Ein Blick in die Handwörterbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die ja meist den allgemeinen Sprachgebrauch noch am ehesten widerspiegeln, zeigt diese neuerdings erfolgte Expansion der Bedeutung des Begriffs.

So grenzt das „Evangelische Soziallexikon" (1954, Sp. 725) ab: „Mitbestimmung ist das in verschiedenen Formen und Stufen in Erscheinung tretende ... Recht auf Mitwirkung und Mitbestimmung der Ar-

---

[1] In der Abhandlung „Zur Theorie der Wirtschaftslenkung und Sozialisierung", die vor 10 Jahren in diesen Schriften, NF Bd. 2, 1950, S. 45 ff., erschien, gebrauchte ich (S. 81) den Begriff der Mitbestimmung selbst noch in dieser Bedeutung.

[2] Evangelisches Soziallexikon, 1954, Sp. 728 u. 729. Auch der Art. „Mitbestimmung" im HdSW wurde von mir im Einverständnis mit der Schriftleitung auf die überbetriebliche Mitbestimmung erstreckt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beitnehmer in der gewerblichen Wirtschaft[2]." Bülows „Wörterbuch der Wirtschaft" (1954[2]) sagt im Art. „Mitbestimmung": „Mitbestimmung ist das Stichwort für alle Bemühungen und gesetzgeberischen Maßnahmen, die darauf abzielen, dem Arbeitnehmer ... ein stärkeres Recht auf Mitwirkung bei der unternehmerischen Willensbildung einzuräumen." Das „Wirtschaftslexikon" bezeichnet die „Mitbestimmung" als die „gesetzlich geregelte soziale Ordnung in den Unternehmungen, durch die die betriebliche Willensbildung nicht mehr ausschließlich durch die Kapitalseigner (Gesellschafter) und ihre Beauftragten ..., sondern auch durch Vertreter der Betriebsangehörigen (Berücksichtigung des Produktionsfaktors Arbeit) erfolgen soll. Dem Arbeitnehmer ist durch Mitbestimmung im betrieblichen Rahmen Einfluß bei personellen, sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen im Betrieb gegeben"[3]. Ob auch das Mitwirken in überbetrieblichen Körperschaften wie Industrie- und Handelskammern u. a. zur Mitbestimmung gehöre, wird allerdings dort noch als „strittig" bezeichnet.

Die Abgrenzung des „Wirtschaftslexikons" ist nicht ganz befriedigend, denn die Mitbestimmung beruht zwar auf einer Ordnung, ist aber selbst nicht eine solche, ferner gab und gibt es Mitbestimmung auch vor ihrer und außerhalb jeder gesetzlichen Regelung. Auf die überbetriebliche Mitbestimmung, die hier offen bleibt (und auch bei Bülow fehlt), kommen wir noch zurück. Gegenüber der ursprünglichen engeren Auffassung der Mitbestimmung als Gegensatz zu „Mitwirkung" aber wird mit der Bezugnahme auch des „Wirtschaftslexikons" auf jedweden „Einfluß" der Arbeitnehmer doch die größere Weite des heutigen Sprachgebrauchs deutlich. So können wir den Begriff der Mitbestimmung in diesem weiteren Sinne abgrenzen, indem wir sagen: „Mitbestimmung i. w. S. ist die Teilnahme der Arbeitnehmer durch ihre Vertretungen in Arbeitsgemeinschaft mit Arbeitgebern oder deren Vertretern an Beschlüssen über Regelungen und Maßnahmen, welche Fragen vor allem sozialpolitischer oder personalpolitischer Art oder Angelegenheiten der Wirtschaftsführung betreffen." Der ähnlich weitere Ausdruck „Beteiligung", den das westdeutsche Personalvertretungsgesetz von 1956 als Oberbegriff über die Begriffe der „Mitbestimmung" (i. S. von Mitentscheidung) und der „Mitwirkung" setzt, käme übrigens auch, abgesehen von seiner Beschränkung auf die betriebliche Ebene, für eine Übernahme durch die Sozialpolitik kaum in Frage. Denn er könnte hier zu Verwechslungen mit Partnerschaftsformen des Miteigentums der Arbeitnehmer Anlaß geben. Der Ausdruck „Teilhabe", den man vorschlug, vermeidet diesen Nachteil, ist aber in Westdeutschland vorerst noch wenig sprachüblich.

---

[3] Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, 1959[3], S. 2091.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Mitentscheidung und Mitsprache

Unterhalb dieser heute weiteren Fassung des sozialpolitischen Begriffs der „Mitbestimmung" behält dann dessen ursprünglicher engerer Sinn seine Berechtigung auch für die Sozialpolitik. Er versteht, wie gesagt, hier in Übereinstimmung mit dem Arbeitsrecht, insbesondere in der Gegenüberstellung von „Mitbestimmung" und „Mitwirkung", unter „Mitbestimmung" nur Mitentscheidung. Diese Gegenüberstellung „Mitbestimmung und Mitwirkung" erschien mit dieser Bedeutung schon in dem gleichlautenden Titel des vierten Teils des westdeutschen Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. Oktober 1952 und wurde im Personalvertretungsgesetz des Bundes vom 5. August 1955 durch entsprechende Definitionen (in § 61 Abs. 1 und § 62 Abs. 1) auch ausdrücklich zur Legaldefinition erhoben. Gleichwohl ist diese Gegenüberstellung insofern wenig glücklich, als sich „Mitbestimmung" und „Mitwirkung" sprachüblich ja nicht ausschließen: Die Mitbestimmung auch in diesem engeren Sinn als Mitentscheidung ist nach dem Sprachgebrauch eine Art der Mitwirkung, so daß es also auch eine mitbestimmende (mitentscheidende) Mitwirkung gibt.

Es bleibt sonach, wenn wir die Legaldefinition nicht ganz aufgeben wollen, nichts anderes übrig, als auch hier jenen engeren Sinn des Begriffs der Mitwirkung zu übernehmen, von dem die Gesetzessprache offenbar ausgeht: In diesem engeren Sinn bedeutet „Mitwirkung" nur Teilnahme der Arbeitnehmer an Beschlüssen ohne ein Mitentscheidungsrecht der Teilnehmenden. So umfaßt dieser Begriff der *Mitwirkung i. e. S.* also ein Recht der Arbeitnehmer nur auf Auskunft oder Gehör, also ein Informations-, Anhörungs- und Vorschlagsrecht bezüglich der zu fassenden Beschlüsse, ferner auch das Recht auf eine vorher gemeinsam in Rede und Gegenrede mit Arbeitgebern durchzuführende Erörterung solcher Beschlüsse, d. h. ein Mitberatungsrecht; und zwar alles das, ohne daß dabei die Arbeitgeberseite mit ihren Beschlüssen irgendwie an eine Stellungnahme der Arbeitnehmer gebunden wäre. Auch der hierfür mitunter benutzte Ausdruck „Mitsprache" trifft, wenn man von der formellen Rechtslage absieht, im wesentlichen diesen Sachverhalt, denn das Recht auf Information wird heute praktisch fast stets auch die Möglichkeit einer Stellungnahme der Arbeitnehmer zu den erhaltenen Mitteilungen in sich schließen.

Dieser Mitwirkung i. e. S. alias Mitsprache als einer höchstens beratenden Teilnahme der Arbeitnehmer ohne deren Mitentscheidungsrecht tritt dann unter dem Oberbegriff der Mitbestimmung i. w. S., wie gesagt, jene *Mitbestimmung i. e. S.* gegenüber, die wir im folgenden stets als *Mitentscheidung* bezeichnen wollen. Hier macht das Recht der Arbeitnehmer auf Teilnahme an den zu fassenden Beschlüssen die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gültigkeit dieser Beschlüsse auch von der ausdrücklichen oder stillschweigenden Zustimmung der Arbeitnehmervertreter abhängig, sei es, daß diese Zustimmung (oder deren Verweigerung) für sich allein auftritt, sei es, daß sie (viel schwächer) sich als Teil von Mehrheitsbeschlüssen oder in der Herbeiführung und/oder Anerkennung eines beiderseits verbindlichen Schiedsspruchs auswirkt. Dabei kann diese Abhängigkeit der Beschlüsse entweder negativ auf dem Veto-, Beschwerde- oder Anfechtungsrecht der Arbeitnehmer oder positiv auf dem Erfordernis ihrer Zustimmung bzw. auf der zwingenden Vorschrift einer gemeinsamen einhelligen oder mehrheitlichen Beschlußfassung beruhen. Dies Mitentscheidungsrecht kann gesetzlich oder durch Vereinbarung begründet sein.

Nach allem stellen wir hier also unter dem Oberbegriff der Mitbestimmung i. w. S., die wir im folgenden nur schlechthin als *„Mitbestimmung"* bezeichnen werden, die „Mitbestimmung i. e. S." alias *„Mitentscheidung"* der „Mitwirkung i. e. S." gegenüber. Diese Mitwirkung i. e. S. auf Grund des Rechts der Arbeitnehmer nur auf Auskunft, Gehör oder Mitberatung ohne Mitentscheidungsbefugnis sei im folgenden zu größerer Deutlichkeit schlechthin nur als „Mitsprache" bezeichnet.

Daß die hier von uns gewählte sozialpolitische Terminologie abweichend von der Begriffsbildung des westdeutschen Arbeitsrechts Mitentscheidung und Mitsprache unter den Oberbegriff der Mitbestimmung bringt, entspricht auch der noch darzulegenden Tatsache, daß die sozialpolitische (anders wie die mehr kasuistische juristische) Betrachtung auch das graduelle Ineinanderübergehen von Mitentscheidung und Mitsprache besonders zu beachten hat: Es werden, wie wir sehen werden, durch graduelle Abstufungen in der Intensität der Einflußmöglichkeiten sowie unterschiedliche Verbindung der Mitbestimmung mit Rechten der Exekutive Grenzfälle dieser beiden Mitbestimmungsarten geschaffen, die einander fast berühren, und diese Übergangsformen können, wie noch zu zeigen, für die sozialpolitische Praxis durch ihre sozialpsychologischen Auswirkungen von großer Bedeutung sein (vgl. u. S. 56, 57).

3. Mitdirektions- und Mitverwaltungsrecht

Die vorstehend erörterten Begriffsabgrenzungen der Mitbestimmung betreffen, wie nicht zu vergessen ist, alle nur die Teilnahme der Arbeitnehmer an der Fassung von Beschlüssen, die hier von und mit den Arbeitgebern erörtert werden. Die praktische Bedeutung der gekennzeichneten Teilnahmearten hängt daher selbst bei der Mit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

entscheidung immer noch davon ab, welche Folgen das Zustandekommen oder Nichtzustandekommen gültiger Beschlüsse für die faktisch zu treffenden Regelungen und Maßnahmen hat. So kann z. B. der Arbeitgeber im Betriebe praktisch die Möglichkeit haben, die fraglichen Regelungen und Maßnahmen auch dann wirksam durchzuführen, wenn er die im Falle der Mitentscheidungsbefugnis gesetzlich erforderliche Zustimmung der Arbeitnehmervertreter zu einem diesbezüglichen Beschluß nicht erlangen konnte. Dann hängt die ganze praktische Bedeutung jenes Mitentscheidungsrechts der Arbeitnehmer davon ab, welche Folgen gesetzlicher oder auch nur tatsächlicher Art sich an ein solches eigenmächtiges Handeln des Arbeitgebers knüpfen. Rechtlich bestehen hier von der Kriminalstrafe bis zur Schadensersatz- oder Abfindungspflicht etwa an gekündigte Arbeitnehmer viele Möglichkeiten. Auf diese Weise können gleiche Rechtsformen der Mitbestimmung von sehr verschiedenem praktischen Inhalt sein und das Handeln insbesondere des Arbeitgebers mit sehr verschiedenem Nachdruck beeinflussen.

Ein Recht der Arbeitnehmer bzw. ihrer Vertreter zur Mitwirkung unmittelbar auch an der Ausführung der fraglichen Beschlüsse gehört ja begrifflich nicht zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Eine solche Befugnis der Arbeitnehmervertreter würde auf der betrieblichen Ebene deren Recht zur Teilnahme mit Anordnungsgewalt unmittelbar an der Leitung der Betriebe, also ein sogenanntes Mitdirektionsrecht, bedeuten, und bei der überbetrieblichen Mitbestimmung würde eine entsprechende Befugnis ein Mitverwaltungsrecht, nämlich die Teilnahme der Arbeitnehmervertretung mit verwaltungsrechtlicher Befehlsgewalt unmittelbar an der wirtschafts- oder sozialpolitischen Exekutive z. B. der Kammern oder Gemeinwesen beinhalten, in denen bzw. in deren beratenden Ausschüssen oder Körperschaften sie mitwirkend oder mitbestimmend tätig sind. Solche Exekutivrechte betrieblicher wie überbetrieblicher Art können mit den hier zu erörternden Mitbestimmungsrechten, wie schon angedeutet, verbunden werden, wie es in Westdeutschland z. B. das Mitdirektionsrecht der „Arbeitsdirektoren" bei Kohle, Stahl und Eisen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 zeigt. Eine solche Verbindung stellt dann gleichsam eine Verlängerung des Mitbestimmungsrechts in die Ebene der Exekutive hinein dar. Sie kann das entsprechende Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer in seinen Einwirkungsmöglichkeiten sehr verstärken, ist aber doch sehr selten und dann, soweit wir sehen, fast stets auch durch Einbettung der Mitexekutive in kollegiale Kollektiventscheidungen (z. B. Vorstandsbeschlüsse) abgemildert, die von Mehrheitsbildungen abhängen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung

Zum Schluß dieser begrifflichen Untersuchung noch ein Wort zur Frage der Abgrenzung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung. Die *betriebliche* Mitbestimmung kommt nur in den Arbeitsgemeinschaften (Werkgemeinschaften) von Arbeitgeber und Arbeitnehmern zum Zuge, wie sie in den Betrieben bzw. auch in mehrbetrieblichen Unternehmen an der betriebswirtschaftlichen *Basis* der Wirtschaftspyramide stehen. Demgegenüber besteht die *überbetriebliche* Mitbestimmung auf den höheren Stufen der Wirtschaftspyramide. So findet sie sich in den *Mittelstufen* der Wirtschaftspyramide bei öffentlichen Leistungs- und Kontrollgemeinschaften der Wirtschaft und ähnlichen Wirtschaftskörpern des öffentlichen Rechts sowie wirtschafts- und sozialpolitischen Selbstverwaltungskörpern und Verbänden, also z. B. in regionalen Wirtschaftskammern, Innungen und ähnlichen Körperschaften der Wirtschaft, in Schlichtungsausschüssen der Sozialpolitik und bei den Trägern der Sozialversicherung. Ferner kommt sie an der *Spitze* einer Wirtschaftspyramide zum Zuge, wenn z. B. in der Volkswirtschaft Vertretungen der Arbeitnehmer an den Beratungen und Beschlüssen eines die volkswirtschaftspolitische Führung etwa eines Bundesstaats mitwirkend unterstützenden Bundeswirtschaftsrates oder an der Willensbildung fachlich organisierter Spitzenverbände teilnehmen. In diesem Sinne des Stufenwerts der Mitbestimmung können wir von der *mittelstufigen* Mitbestimmung und der *Spitzen*-Mitbestimmung einer Sozialwirtschaft sprechen.

Die Frage nach der Berechtigung der, wie gezeigt, neuerdings sich durchsetzenden Terminologie, die diese überbetriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer heute mit unter den ursprünglich engeren Oberbegriff der „Mitbestimmung" bringt, ist nicht ganz einfach zu beantworten. Sie ist — wie alle Fragen wissenschaftlicher Nomenklatur — nur eine Frage logischer Zweckmäßigkeit. Aber in der Tat bestehen, wie wir noch sehen werden, für die wissenschaftliche Analyse und praktisch-normative Beurteilung der einschlägigen Erscheinungen durch die Disziplin „Sozialpolitik" so viele theoretische Analogien auf *allen* Stufen zu der betriebswirtschaftlichen Stufe der Wirtschaftspyramide, daß man diese Zweckmäßigkeitsfrage für die Sozialpolitik als Wissenschaft bejahen muß. Was vollends das Denken der sozialpolitischen Praxis anlangt, so bewegte es sich hier zeitweise in Deutschland sogar in Alternativen: Um die Wende der zwanziger Jahre unseres Jahrhunderts z. B. wurde die Forderung nach „Wirtschaftsdemokratie" als nach einem System vor allem überbetrieblicher Mitbestimmung u. a. auch mit dem Hinweis auf den geringen praktischen Einfluß begründet, den die betriebliche Mitbestimmung der Betriebsräte bis dahin nur hatte ausüben können. Man wollte, wie man damals mit einer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Reminiszenz an die Soldatenräte des Umsturzes von 1918 sagte, die Mitbestimmung, die sich in den Schützengräben des Wirtschaftskampfes nicht habe bewähren können, in die Bataillonsgefechtsstände hinter der Front zurückverlegen. Erst der Nationalsozialismus schnitt 1933 diese Überlegungen ab. Nach dem zweiten Weltkrieg wandten sich die Gewerkschaften, die sich sagen mußten, daß die überbetriebliche Mitbestimmung der Wirtschaftsdemokratie ihren Einfluß vermutlich schmälern würde, praktisch wieder mehr der betrieblichen Mitbestimmung zu: Auch im Ausland (insbesondere z. B. in Schweden und Jugoslawien) bestehen enge Zusammenhänge zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung[4].

Nach allem sollte sich die Disziplin „Sozialpolitik" von der westdeutschen Gesetzessprache, wie sie „Mitbestimmung" und „Mitwirkung" nur auf betrieblicher Ebene einander gegenüberstellt, auch hier unabhängig machen und den Begriff „Mitbestimmung" in dem weiteren Sinn, in dem er die Begriffe „Mitentscheidung" und „Mitsprache" umfaßt, als Oberbegriff auch über die Unterscheidung von betrieblicher und überbetrieblicher Teilhabe der Arbeitnehmer setzen.

5. Innerbetriebliche und unternehmerische Mitbestimmung

Im westdeutschen Schrifttum findet sich gelegentlich das Bestreben, innerhalb der „betrieblichen Mitbestimmung" im heute üblichen Sinne des Wortes noch die Mitbestimmung des Betriebsrates und des Wirtschaftsausschusses in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Fragen als „innerbetriebliche Mitbestimmung" der Mitbestimmung im Aufsichtsrat und Vorstand der Großbetriebe gegenüberzustellen[5].

Sprachlogisch wäre es dann, diese letztgenannte Mitbestimmung als „außerbetriebliche Mitbestimmung" jener „innerbetrieblichen" gegenüberzustellen, doch käme man damit dem heute sprachüblich gewordenen Begriff der „überbetrieblichen Mitbestimmung" begrifflich ins Gehege. Auch die Bezeichnung als „unternehmerische Mitbestimmung" wurde daher erwogen, wobei man also diese Mitbestimmung im Aufsichtsrat und Vorstand mehr auf die Unternehmensführung bezieht als die des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses. Im Zusammenhang damit steht mitunter auch der Gedanke, für diese Mitbestimmung im Aufsichtsrat und Vorstand mit größerem Recht eine Teilnahme von Delegierten der Gewerkschaften fordern zu können als für die „inner-

[4] Näheres darüber bei Otto *Neuloh*, Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, 1960, S. 274 ff. und 285 ff. Über Jugoslawien s. auch *Voigt* unten S. 276, 282, 505.

[5] Vgl. H. *Deist*, Wirtschaftsdemokratie, in: Grundfragen moderner Wirtschaftspolitik, hrsg. v. C. Schmid, K. Schiller und E. Potthoff, o. J., S. 214, 225, 226.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

betriebliche" Mitbestimmung des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses.

Zu dieser Gegenüberstellung von „innerbetrieblicher" und, sagen wir also einmal, „unternehmerischer" Mitbestimmung muß zunächst gesagt werden, daß die Begriffe „Betrieb" und „Unternehmung" in der reinen Wirtschafts*theorie* zweckmäßig nur zwei Seiten des gleichen Produktionsgebildes bedeuten können: „Betrieb" bedeutet hier die technische (z. B. räumliche, maschinelle) Seite, und „Unternehmung" die wirtschaftliche (kaufmännische) Seite dieser Produktionseinheit, die als ganzes der Begriff „Betriebswirtschaft" am besten trifft[6]. Daneben bezeichnet eine schon etwas mehr wirtschaftsbeschreibende Betrachtung jedoch als „betrieblich" auch die unterste, betriebswirtschaftliche Stufe im Aufbau der volkswirtschaftlichen Pyramide, also deren „betriebliche Ebene", so z. B. in dem sprachüblichen Ausdruck „betriebliche Sozialpolitik".

Um diese letztgenannte, deutlich strukturelle Bedeutung des Wortes „betrieblich" handelt es sich auch in dem sprachüblichen Ausdruck „betriebliche Mitbestimmung", obwohl sie in diesem Sinne genauer als „betriebswirtschaftliche Mitbestimmung" zu kennzeichnen wäre. Die so als „betrieblich" bezeichnete Mitbestimmung der Arbeitnehmer umfaßt die Führung der betriebswirtschaftlichen Unternehmung an der Basis der volkswirtschaftlichen Pyramide, ganz gleich, welches Gremium in dieser Produktionseinheit als Träger der Mitbestimmung auftritt. Die Mitbestimmung nicht nur im Aufsichtsrat und Vorstand (auf deren Besetzung der Betriebsrat z. T. auch Einfluß nimmt), sondern auch die Mitbestimmung des Betriebsrats als solchen in sozialen und personellen und vollends natürlich in wirtschaftlichen Angelegenheiten berührt ja letztlich stets die Frage von Aufwendungen der Betriebswirtschaft, also die Kostengestaltung der Unternehmung, sie betrifft in der Marktwirtschaft also deren unternehmerische Wirtschaftsführung grundsätzlich ebenso, wie das von Beschlüssen des Aufsichtsrats oder Vorstandes über soziale, personelle oder wirtschaftliche Fragen der Unternehmung festzustellen ist. Wenn so z. B. der Betriebsrat die Frage einer kostspieligen Maßnahme der betrieblichen Sozialpolitik mitentscheidet oder wenn sich seine Mitbestimmungsrechte (im praktischen Ergebnis heute, wie noch zu zeigen, fast nur als Mitsprache) auf die Frage der Schließung oder Verlegung des Betriebes beziehen, so ist auch das zweifellos eine die Wirtschaftsführung des Unternehmens betreffende, also „unternehmerische" Mitbestimmung. Ebenso können umgekehrt auch innerbetriebliche Fragen z. B. einer Arbeitsordnung etwa bei größerer disziplinärer Bedeutung

[6] Näheres s. W. *Weddigen*, Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 1958², S. 22, 51, 333.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

im Aufsichtsrat beraten werden, und sie werden im Vorstand wohl meist vom Arbeitsdirektor, dem unmittelbarsten Exponenten der Mitbestimmung in der Führung der Unternehmung, bearbeitet.

Eine grundsätzliche Aufspaltung aller dieser ineinandergreifenden und sich überschneidenden Funktionen der „betrieblichen Mitbestimmung" in die getrennten Bereiche einer „innerbetrieblichen" und einer „unternehmerischen" Mitbestimmung ist daher mindestens für produktivitätstheoretische Untersuchungen des Mitbestimmungsproblems, die den Zweckstufengedanken, wie noch zu zeigen, stets im Auge behalten müssen, nicht zweckmäßig, die Unterteilung der „betrieblichen Mitbestimmung" nach ihrem Objekt in soziale, personelle und wirtschaftliche Mitbestimmung genügt hier terminologisch zur Erfassung auch der Wirklichkeit. Wesentlich ist hier allein, wo die Mitbestimmung im Gefüge (im Aufbau) der Volkswirtschaft angreift, ob also die Beschlußfassung, die von der Mitbestimmung der Arbeitnehmer mitentschieden oder mitberaten wird, die Willensbildung eines an der betriebswirtschaftlichen Basis oder in der verbandswirtschaftlichen Mittelstufe bzw. als Ganzheit an der Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide liegenden Wirtschaftsgebildes betrifft. Diesen strukturellen Unterschieden wird das heute sprachüblich gewordene Gegensatzpaar „betriebliche" und „überbetriebliche Mitbestimmung" (die letztgenannte noch unterteilt in „mittelstufige" und „Spitzen-Mitbestimmung", s. S. 18) durchaus gerecht. Auch die Mitentscheidung in einem Schlichtungsausschuß also z. B., die den Streit zwischen der Leitung und der Belegschaft eines Mammutwerkes von 15 000 Arbeitnehmern über einen in der betrieblichen Arbeitsordnung dieses Werkes geregelten Fall entscheidet, gehört danach nicht zur „überbetrieblichen" sondern zur „betrieblichen" Mitbestimmung, mögen auch Delegierte aus den Bundesvorständen der größten Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften unter dem Vorsitz des Arbeitsministers selbst den Schiedsspruch über eine solche Firmenvereinbarung fällen. Dieser strukturelle Unterschied der Pyramidenstufen ist für die gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit (die Produktivität) der Mitbestimmung, wie wir sehen werden, in vieler Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Er ist für theoretische Zwecke wichtiger als die unbestreitbare Tatsache, daß Aufsichtsrat und Vorstand der heutigen Großbetriebe es in Westdeutschland mehr und unmittelbarer mit der Wirtschaftsführung zu tun haben als der Betriebsrat. Deskriptivere Untersuchungen dieses westdeutschen Zustandes können dem durch entsprechende Kennzeichnungen der betrieblichen Mitbestimmung zweckmäßig Rechnung tragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6. Übernationale und internationale Mitbestimmung

Zogen wir bisher die Terminologie nur der Mitbestimmung an der Basis, auf den Mittelstufen und an der Spitze der *Volks*wirtschaft in Betracht, so sei dies noch ergänzt für die Mitbestimmung auch der größeren Wirtschaftsganzen auf den höheren, weltwirtschaftlichen Stufen der Wirtschaftspyramide, also etwa der Kontinental-, Großraum oder einer denkbaren Weltwirtschaft.

Hier sprechen wir von *übernationaler* (überstaatlicher) Mitbestimmung nur dann, wenn es sich um eine wirkliche Überbauung der einzelnen Volkswirtschaft durch höherstufige Wirtschaftsganzheiten handelt, in die die Volkswirtschaften dann eingegliedert sind. Dabei muß grundsätzlich Einigkeit darüber bestehen, daß das Allgemeininteresse jener größeren Wirtschaftsganzheiten dem Sonderinteresse der einzelnen, ihr eingegliederten Volkswirtschaft im Einzelfall vorgeht, und dies wird zumeist auch darin zum Ausdruck kommen, daß die höherstufige Wirtschaftsganzheit auf ihre Gliedvolkswirtschaften auch unmittelbar maßgeblich einzuwirken vermag. So gehört also die Mitbestimmung z. B. im Beratenden Ausschuß der Montanunion, die ja die Souveränität ihrer Mitgliedstaaten auf wirtschaftspolitischem Gebiet z. T. konsumiert, zur übernationalen Mitbestimmung im Sinne dieser unserer Begriffsbildung. Auch von der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) können in bestimmten Fällen Fragen der Freizügigkeit, der Sozialversicherung, der Wanderarbeiter und der Zahlungen aus dem europäischen Sozialfonds mit unmittelbarer Bindung für die Staatsbürger der sechs Mitgliedstaaten übernational geregelt werden[8]. Insofern wäre also die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter in dem dabei anzuhörenden „Wirtschafts- und Sozialausschuß" der EWG als übernationale Mitbestimmung (nämlich Mitsprache) anzusprechen.

Dagegen scheint uns die Mitbestimmung bei Gremien wie etwa der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf, die auf horizontalen Vereinbarungen zwischen gleichberechtigten Staaten beruhen und auch nur auf freiwillige Verpflichtungen ihrer Mitgliedstaaten hinwirken können, durch den Ausdruck „*internationale* (zwischenstaatliche) Mitbestimmung" treffender bezeichnet zu werden.

---

[8] Vgl. Peter *Heyde*, Internationale Sozialpolitik, 1960, S. 121.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

II. Werturteile und Produktivitätsurteil

Die Frage der Mitbestimmung ist in ihrer Entstehung wie auch ihrer neuesten Entwicklung besonders eng mit ethischen und politischen Werturteilen verknüpft. An der Wiege dieser Problematik standen die technischen Erfindungen der Neuzeit. Sie führten bekanntlich zur Entwicklung des Großbetriebes in Industrie und Bergbau sowie bald auch in Teilen des Bankwesens, des Handels und des Transportwesens. Die Massenproduktion, die hier Platz griff, wurde aus den technischen Notwendigkeiten des Großbetriebs heraus überall streng zentralistisch organisiert. Das bedeutete damals eine unbedingte und blinde Unterordnung jedes einzelnen Arbeiters und Angestellten unter die Leitung des Arbeitgebers, der die Produktionsmittel des Unternehmens besaß oder von den Kapitalseignern mit dessen Führung beauftragt war. So kam es in Politik und Wirtschaft der Neuzeit zu einer einander gegenläufigen Entwicklung: In der *Politik* beseitigte seit der Emanzipation des Bürgertums in der französischen Revolution die demokratische Entwicklung der westlichen Kulturländer mit ihren freiheitlichen Verfassungen die blinde Unterwerfung des Einzelnen unter eine autoritäre Zentralgewalt immer mehr, in der *Wirtschaft* aber des immer fortschreitend arbeitsteilig differenzierten und mechanisierten Großbetriebes breitete sich eine solche Unterwerfung im Zuge der Industrialisierung zwangsläufig immer mehr aus. Dem Verlust an persönlicher Freiheit, den dies für das Berufsleben des einzelnen Arbeitnehmers bedeutete, konnte er praktisch nicht ausweichen. Denn auch der Wechsel des Arbeitsplatzes, den ihm die demokratische Freizügigkeit der Arbeit juristisch erlaubte, bedeutete für ihn, wenn ein Stellenwechsel nach Lage des Arbeitsmarktes überhaupt möglich war, nur einen Wechsel des Herrn, keine Beseitigung des autokratischen Systems.

Die Wirkung dieser Entwicklung auf die Arbeitnehmer ist bekannt. Der „Herr-im-Hause-Standpunkt" der Stummschen Ära in der deutschen Sozialpolitik suchte zwar zunächst am System einer patriarchalischen Autokratie des Arbeitgebers auch ausdrücklich noch festzuhalten, aber je mehr die Arbeiterschutzgesetzgebung und die Sozialversicherung der neuzeitlichen Sozialpolitik den Arbeitnehmer von seinen unmittelbaren Sorgen um Arbeitsmöglichkeit und Arbeitsfähigkeit befreite, desto mehr mußte er seine blinde Unterwerfung unter den Willen des Arbeitgebers als drückend empfinden. Verschärfend trat

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hier beim Arbeitnehmer auch das Gefühl der Unsicherheit hinzu, das sich für ihn aus seiner völligen Unkenntnis fast aller größeren Zusammenhänge und Vorgänge in der Unternehmung ergeben mußte. Obwohl sein Arbeitsplatz von Führung und Erfolg des Unternehmens abhing, erfuhr er als kleines Rad in einem für ihn unübersehbaren Betriebsmechanismus kaum etwas davon. Er hatte im Großbetrieb meist keinerlei persönliche Verbindung mit dem Arbeitgeber, und selbst von einer Anschwärzung bei diesem durch persönliche Feinde, die nie ans Licht kam, konnte ihm unversehens Entlassung drohen. Kam zu alledem noch der rauhe Kommandoton hinzu, den der Arbeitgeber oft zur Aufrechterhaltung der Arbeitsdisziplin für notwendig hielt, so konnte man häufig von geradezu unwürdigen Arbeitsbedingungen sprechen. Sie ließen einen Geist kameradschaftlicher Zusammenarbeit in der Betriebsgemeinschaft nicht aufkommen und mußten das Berufsleben des Arbeitnehmers trotz aller demokratischen Freiheiten, die er in der Politik genoß, auf die Dauer vergiften.

So ist es kein Wunder, daß der Kampf um die Mitbestimmung von seiten der Arbeitnehmerverbände sehr bald unter der humanitär-ethischen und politischen Parole von „Freiheit und Würde der Arbeit" oder ähnlicher humanitärer Ziele geführt wurde und z. T. noch heute geführt wird. Das ist — was die Wissenschaft anlangt — logisch unschädlich, soweit die dabei leitenden Ziele eindeutig bezeichnet und in ihrer Geltung hypothetisch unterstellt werden. Dann können die festgestellten Tatsachen von diesen Normen aus auf ihre Zweckmäßigkeit wissenschaftlich beurteilt werden. Oft aber findet man z. B. einfach nur das Urteil, die Mitbestimmung habe sich „bewährt", oder sei „gefährlich", und alle Zielbezogenheit bleibt offen[9]. Die Sozialpolitik als praktische wirtschaftswissenschaftliche Disziplin, wie wir sie hier vertreten, muß sich jedenfalls von unbeweisbaren bekennenden Werturteilen freihalten. Zur Norm von Freiheit und Würde der Arbeit insbesondere kann sie dann nur in rein tatsächlicher Hinsicht folgendes sagen:

Es darf nicht vergessen werden, daß auch die Freiheit (im Unterschied zur Ungebundenheit) bekanntlich nur als Synthese von Individual- und Kollektivprinzip, als ein Gleichgewicht also von Persönlichkeit und Gemeinschaft, denkbar ist. Erst dieses bipolare Gleichgewicht bedeutet die Freiwilligkeit, mit der sich der Einzelne im Interesse der Gemeinschaft ohne das Gefühl einer Bedrückung auch empfindlichen Bindungen einer straffen Ein- und Unterordnung fügt. Diese Freiwilligkeit als Kernstück des Freiheitsbewußtseins besteht besonders da, wo der Einzelne die Notwendigkeit seiner Unterordnung

---

[9] Vgl. hierzu W. *Weddigen*, Das Werturteil in der Politischen Wirtschaftswissenschaft, Jhb. f. Nationalökonomie u. Stat. 1941.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

im Sinne des gemeinsamen Leistungsziels erkennt und anerkennt. Erst soweit diese Unterordnung nach Art und Umfang jenes Maß des erkennbar Notwendigen überschreitet, wird sie vom Einzelnen regelmäßig als drückend bzw. sogar als seiner unwürdig empfunden.

Die Frage wiederum, ob und inwieweit bestimmte Gemeinschaftsbindungen nach Art und Umfang notwendig sind, entscheidet sich vor allem an den technischen Bedingungen und Erfordernissen im Leistungsvollzuge der Gemeinschaft. Es sei hier nur am allerdings extremen Beispiel einer außerwirtschaftlichen Gemeinschaft exemplifiziert, die mit der Analogie wirtschaftstheoretischer und strategischer Zusammenhänge aber auch sonst mitunter der Wirtschaft gegenübergestellt wird: Das Funktionieren einer Truppe als militärischer Einheit im Felde erfordert grundsätzlich ein Maß blinden Gehorsams und unbedingter Disziplin, das von den Angehörigen der Truppe eben infolge dieser für alle erkennbaren Notwendigkeit niemals als unwürdig aufgefaßt wird. Dabei würde dort niemand nach „Mitbestimmung" von Soldatenräten in der militärischen Führung rufen. Im modernen Großbetrieb liegen die technischen Notwendigkeiten glücklicherweise bei weitem nicht so eng wie beim Militär, vor allem braucht hier der notwendige Gehorsam auch in der Regel keineswegs „blind" zu sein. Stellen wir aber die im Großbetrieb bestehenden disziplinären Notwendigkeiten in der Wirtschaft denen z. B. der Hausindustrie mit der viel loseren Bindung und weitgehenden persönlichen Selbständigkeit ihrer Heimarbeiter gegenüber, so ist klar, daß ein moderner Großbetrieb ohne den relativ straffen Zentralismus einer streng planmäßigen Leitung und Arbeitsdisziplin aus technischen Gründen kaum leistungsfähig sein kann.

Es bleibt hier natürlich immer noch die Bewertung der erstrebten Leistung selbst offen. Wenn etwa der Pazifist die Verteidigungsleistung der Truppe aus Gründen seines Ideals verurteilt, oder wenn z. B. der Buddhist die Mittelbeschaffungsleistung des industriellen Großbetriebes ablehnt, weil er sein Ideal des Nirvana bei Wasser und erbetteltem Reis für wichtiger hält, so endet da die Zuständigkeit jeder Wissenschaft. Ein Abwägen von „ora" und „labora", von unmittelbar kulturellen Endzielen einerseits und Mittel beschaffender Wirtschaftsleistung andrerseits, wird immer so notwendig bleiben, wie die rationelle Verteilung der Mittel auf Konsumtion und Produktion im Bereich der Wirtschaft selbst. Vom Ergebnis dieser Abwägung hängt auch das Gleichgewicht von Persönlichkeit und Gemeinschaft im Freiheitsbegriff weitgehend ab. Die Wirtschaftswissenschaft kann dazu nur sagen, daß auch die kulturellen Ideale auf die Dauer nicht erreichbar bleiben, wenn der Zweck der Wirtschaft, die Beschaffung der Mittel, nicht genügend berücksichtigt wird. Ein wohltätiger Kauf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mann z. B., der auch die Substanz und die Investitionserfordernisse seines Geschäfts seinem karitativen Ideal opfert, sägt den Ast ab, auf dem er sitzt, und kann sehr bald auch nicht mehr wohltätig sein. Unterstellt man das vitale Ziel aktiver Nächstenliebe im Sinne der christlichen Lehre als ethisches Ideal, so kann man in diesem Sinne sagen, daß das kulturelle und das ökonomische Optimum, das „ora" im weitesten Sinn der kulturellen Ziele und das „labora" im Sinne des Wirtschaftserfolges, auf die Dauer parallel laufen müssen. Insofern kann das wirtschaftliche Ziel, die Produktivität als gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit, ihre Erheblichkeit niemals verlieren, und die Sozialpolitik als praktisch-normative Disziplin der Wirtschaftswissenschaft hat hier der sozialpolitischen Praxis nach Möglichkeit zu sagen, wie sich die sozialpolitischen Regelungen auf diese Ergiebigkeit der Wirtschaftsgebilde, d. h. auf das Sozialprodukt, auswirken. Im Falle der betrieblichen Mitbestimmung insbesondere geht es hierbei zunächst um die volkswirtschaftliche Ergiebigkeit der Betriebswirtschaften, d. h. praktisch um die Auswirkung der betrieblichen Mitbestimmung auf das Nationalprodukt der Volkswirtschaft. Sie sei im folgenden zunächst untersucht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

III. Die Produktivität der betrieblichen Mitbestimmung

Die Frage der gesamtwirtschaftlichen Ergiebigkeit der betrieblichen Mitbestimmung haben wir von Gesichtspunkten produktiver Wirtschaftsordnung aus in diesen Schriften vor zehn Jahren bereits kurz behandelt[10]. Wir gingen dort vom Vergleich der Betriebswirtschaft mit der Zweckstufenpyramide eines wirtschaftlichen „Organismus" aus, an deren Basis die Arbeitnehmer der ausführenden Arbeit, also der Betriebsexekutive, in deren Mittelstufen die Angestellten des mittleren Managements und an deren Spitze die Betriebsführung des Unternehmers steht. Auf dieses dreistufige Modell wandten wir im Sinne einer produktiven Synthese von individueller Freiheit und kollektiver Bindung das Postulat eines „vertikalen Gleichgewichts der Stufen" an, wie es als zweckmäßige Verteilung wirtschaftlicher Führungsgewalten und Verantwortlichkeiten zwischen Basis, Mittelstufen und Spitze der Zweckstufenpyramide grundsätzlich die Produktivität auch der höherstufigen wirtschaftlichen „Organismen", der Volks-, Kontinental- und Weltwirtschaft, maßgebend beeinflußt. Wir kamen dabei zu dem Ergebnis, daß dies „vertikale Gleichgewicht" der Betriebswirtschaftsstufen ungeachtet der straff zentralistischen Organisation des Großbetriebes weitgehende Mitbestimmungsrechte (im Sinne von Mit*entscheidungs*rechten) der Arbeitnehmer in allen *sozialen* und *personalen* Betriebsfragen produktivitätsnotwendig erscheinen lasse. Nur die Schlagkraft und Entschlußfähigkeit der selbstverantwortlichen unternehmerischen Leitung dürfe davon, stellten wir fest, nicht übermäßig eingeschränkt werden, und vor allem aus diesem Grunde seien die einschlägigen Rechte der „mittleren und unteren Betriebsstufen" in Fragen der *Wirtschaftsführung* auf „Mit*wirkungs*rechte" (d. h. hier also auf Mit*sprache*rechte ohne Mit*entscheidungs*befugnisse) der Arbeitnehmer zu beschränken.

Dies grundsätzliche Ergebnis, das in jener schon nach ihrem Titel ausgesprochen theoretischen Untersuchung mehr am Rande anfiel, sei hier noch konkreter und unter Heranziehung seit 1950 in der Praxis noch gemachter Erfahrungen begründet und ergänzt.

1. Betriebliche Mitbestimmung und Wirtschaftsordnung

Schon die organisatorische Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung hängt in ihrer Produktivitätswirkung mit der Frage der pro-

[10] Zur Theorie der Wirtschaftslenkung und Sozialisierung, a.a.O., S. 79—82.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

duktiven Wirtschaftsordnung zusammen. Diese Wirtschaftsordnung ergab sich uns als die bipolare Synthese von individueller Freiheit und kollektiver Bindung, von Persönlichkeit und Gemeinschaft, in der Wirtschaft. Insoweit diese Wirtschaftsordnung nach Lage der hier maßgebenden tatsächlichen Voraussetzungen und gegebenen Aufgaben der Sozialwirtschaft[11] am Individualgrundsatz freier *Marktwirtschaft* ausgerichtet ist, entspricht dem bei der betrieblichen Mitbestimmung deren Organisierung auf Grund *freier Vereinbarung* zwischen den Verbänden der beteiligten Sozialpartner, die sich hier ja auch sonst als freie Partner gegenüberstehen. Dies ist heute die Regel z. B. in den USA, Kanada, Groß-Britannien, der Schweiz, Italien und in den skandinavischen Staaten (außer Finnland). Dabei können die Mitbestimmungsverträge von beiderseitigen *Spitzen*verbänden der Volkswirtschaft geschlossen werden, so daß dann in dem betreffenden Gewerbezweig eine Einheitlichkeit der Organisierungsformen der Mitbestimmung im ganzen Gebiet der Sozialwirtschaft besteht (so meist in Schweden, Norwegen, Italien). Diese Vereinbarungen über die betriebliche Mitbestimmung können aber auch zwischen Verbänden in der *Mittel*stufe der Wirtschaftspyramide, etwa von regionalen Tarifvertragspartnern, ja (wie oft in den USA und der Schweiz) auch an der betrieblichen *Basis* dieser Pyramide durch Betriebsvereinbarungen geschlossen werden. Dann herrschen in den verschiedenen Gebieten und Gruppen bzw. auch Betrieben unterschiedliche Regelungen dieser Mitbestimmung vor.

Zeigt die produktive Wirtschaftsordnung nach Art unserer *sozial gelenkten Marktwirtschaft* hier einen stärkeren Einschlag zum Kollektivgrundsatz zentraler Lenkung, so entspricht dem eine *gesetzliche Regelung* von Kollektivrechten der betrieblichen Mitbestimmung, wie wir sie heute in Westdeutschland und Österreich haben. Soweit die Arbeitnehmer von diesen ihren gesetzlichen Rechten Gebrauch machen — es besteht meist praktisch kein Zwang dazu — herrscht hier überall Einheitlichkeit der Mitbestimmungsregelungen in den Betrieben. Insofern bleiben diese Regelungen dem Konkurrenzkampf des Arbeitsmarktes entzogen, können aber auch betriebsindividuelle Besonderheiten nur schwer berücksichtigen.

In der einseitig kollektivistisch orientierten, zentralgeleiteten *Planwirtschaft* (Zentralverwaltungswirtschaft) ist für kollektive Bestimmungen, die nicht „von oben", also von der wirtschaftspolitischen Zentralgewalt des Staates, kommen oder von dort gebilligt werden, in den Betrieben schon ex definitione grundsätzlich kein Raum. So be-

[11] Vgl. darüber W. *Weddigen*, Zur Theorie der Wirtschaftslenkung und Sozialisierung, a.a.O., S. 58 ff., sowie *Ders.*, Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 2. Aufl. Berlin 1958, §§ 17 und 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sagte im sowjetisch besetzten Mitteldeutschland, nachdem man die Betriebsräte dort abgeschafft hatte, § 4 Abs. 1 des Gesetzes der Arbeit vom 19. April 1950 unter der Titelüberschrift „Das Mitbestimmungsrecht der Arbeiter und Angestellten": „In unserer neuen demokratischen Ordnung, in der die Schlüsselbetriebe dem Volk gehören, wird das Mitbestimmungsrecht der Arbeiter und Angestellten, als die entscheidende Kraft im Staate, in der Führung der Wirtschaft durch die demokratischen staatlichen Organe verwirklicht." Zwar wurden die Gewerkschaften mit ihren betrieblichen Untergliederungen, den Betriebsgewerkschaftsleitungen, als Vertretung der Belegschaften in Betrieben vorgesehen, doch fehlte diesen die erforderliche Unabhängigkeit gegenüber den ihnen übergeordneten Gewerkschaftsstellen und dem allmächtigen Arbeitgeber Staat, um gegen deren Willen irgend eine wirkliche Mit*entscheidung* auf irgend einem Gebiet der betrieblichen Mitbestimmung durchzusetzen. Dem Produktivitätswert der Mits*prache* der Belegschaften in sozialen und personellen Angelegenheiten dagegen scheint man neuerdings in Mitteldeutschland auch schon aus Gründen der politischen Propaganda mehr Rechnung tragen zu wollen.

2. Betriebsausschüsse oder Betriebsräte als Träger der Mitbestimmung?

Mit der Ausrichtung der Wirtschaftsordnung hängt eng zusammen auch eine weitere Frage des organisatorischen Aufbaus der betrieblichen Mitbestimmung, die Frage nämlich, ob die Mitbestimmung der Belegschaft sich zweckmäßiger in Betriebs*ausschüssen* oder durch Betriebs*räte* vollzieht. Für beide Typen von Trägern der Mitbestimmung fehlt es nicht an geschichtlichen Beispielen.

a) Das System der Betriebsausschüsse

Der *Betriebsausschuß* entspricht der ständischen Wirtschaftsordnung mit ihrer Betonung der Leistungsgemeinschaften und des Sachverständigenelements in deren Führung. Er bedeutet einen echten Ausschuß der Werksgemeinschaft des Betriebes, in der Arbeitgeber und -nehmer am gemeinsamen Produktionsziel zusammenarbeiten. Die Vertreter dieser Kräfte der Werksgemeinschaft treten in dieser Kommission in einer dieser Gemeinschaft entsprechenden Zusammensetzung, nur gleichsam im engeren Kreise zusammen. So hat hier vor allem auch die Führung des Unternehmens in diesem Betriebsausschuß Sitz und Stimme.

Der Gedanke einer in dieser Weise ständisch organisierten Mitbestimmung kam z. B. schon in dem Entwurfe einer Gewerbeordnung zum Ausdruck, der im Jahre 1848 der Deutschen Nationalversammlung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in Frankfurt a. M. von einer Minderheit ihres volkswirtschaftlichen Ausschusses vorgelegt wurde. Danach sollte in jeder Fabrik ein *Fabrikausschuß* errichtet werden, der aus den gewählten Vertretern jeder selbständigen Fachgruppe der Fabrikarbeiter, einem ebenso durch die Arbeiter zu wählenden Werkmeister jeder solchen Gruppe und dem Fabrikherrn oder seinem Stellvertreter bestehen sollte.

Jener ständische Entwurf aus dem „Handwerkerparlament" von 1848 drang damals nicht durch, jedoch wurde der Gedanke einer berufsständischen Organisierung der Mitbestimmung wieder hervorgeholt, als der *Nationalsozialismus* sich 1933 anfangs mit den Federn des Ständegedankens zu schmücken suchte. Den *„Vertrauensräten"*, die 1933 in Deutschland an die Stelle der seit 1920 bestehenden Betriebsräte traten, gehörte zusammen mit den Vertrauensleuten der „Gefolgschaft" des Betriebes auch der „Führer" des Unternehmens, d. h. der Arbeitgeber, an. Die Vertrauens„räte" waren also in Wahrheit auch hier Ausschüsse des Betriebes. Aber auch diese Ausschüsse vermittelten der Belegschaft im wesentlichen nur Mitberatungsfunktionen mit geringen Beschwerderechten. Im übrigen zeigte sich hier sehr bald die typische Anfälligkeit der berufsständisch organisierten Wirtschaft für die Gefahr, die ihr von der Politik her sehr leicht droht: Die Leistungsgemeinschaften der Betriebe, die ein reges Leben der Zusammenarbeit am gemeinsamen Produktionsziel hätten entfalten sollen, gerieten sehr bald in blinde Unterwerfung unter den Kollektivismus einer diktatorischen Zentralgewalt. Das Recht der Belegschaften, alljährlich in geheimer Abstimmung zu den Vorschlagslisten für die Wahl der Vertrauensratsmitglieder Stellung zu nehmen, blieb nach einmaliger Ausübung auf dem Papier des „Arbeitsordnungsgesetzes" stehen. Der Belegschaft war damit jede Möglichkeit zu echter Mitbestimmung geraubt. Sie war mundtot gemacht und als „Gefolgschaft" unter das sog. „Führerprinzip" geraten, das in Wahrheit sehr bald zum Kommandoprinzip einer totalitären Regelung „von oben" wurde. Deren behördliches Werkzeug in der Sozialpolitik war vor allem der „Treuhänder der Arbeit".

Ein anderer Versuch mit Betriebsausschüssen einer ständischen Betriebsverfassung wurde etwa gleichzeitig in *Österreich* begonnen, als dort 1934 bis 1938 eine ständische Bundesverfassung bestand. Dabei bildeten nach dem österreichischen Bundesgesetz vom 17. Juli 1934 die „Vertrauensmänner" der Belegschaft zusammen mit dem Arbeitgeber die „Werksgemeinschaft", die „die aus der Verbundenheit der Arbeitnehmer mit dem Betrieb sich ergebenden Interessen wahrzunehmen" hatte. Die Vertrauensmänner ihrerseits hatten dabei die arbeitsrechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen nur der Arbeitnehmer im Betrieb, nicht auch die Interessen des Betriebes als

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

solchen wahrzunehmen. Damit blieb die Wirtschaftsführung des Unternehmens ihrer Zuständigkeit entzogen. Verhandlungsleiter war der Arbeitgeber. Da Beschlüsse der Werksgemeinschaft der Übereinstimmung des Betriebsinhabers und der Mehrheit der Vertrauensmänner bedurften, lief die Konzeption dieses Betriebsausschusses auf ein System der Mitsprache hinaus[12].

In *Westdeutschland* findet sich heute in dem bei uns vorherrschenden Betriebsrätesystem nur ein Einschlag zum Betriebsausschußgedanken in der Form des *Wirtschaftsausschusses* nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952. Dieser Ausschuß besteht bekanntlich heute bei Unternehmen mit mindestens 100 ständig Beschäftigten und setzt sich paritätisch aus je zwei bis vier Unternehmer- und Betriebsratsvertretern zusammen. Gestützt auf bestimmte Informationsrechte, hat er nur mitberatende, nicht auch mitentscheidende Aufgaben bezüglich aller wesentlichen wirtschaftlichen Maßnahmen, die für die Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Er ändert daher am sonst hier vorherrschenden Räteprinzip unserer heutigen betrieblichen Mitbestimmung im wesentlichen nichts. Erst da, wo in den paritätischen Aufsichtsräten der Mammutbetriebe bei Bergbau, Eisen und Stahl (s. u. S. 39) der Vorstand mitberät, kann praktisch der Ausschußgedanke auch dort stärker zum Zuge kommen.

In *Schweden* entstanden auf Grund eines Abkommens, das 1946 von den Landesverbänden der Arbeitgeber und der Gewerkschaften abgeschlossen und von deren Einzelverbänden durchgehend anerkannt wurde, in Betrieben mit mindestens 50 Arbeitnehmern *Betriebsausschüsse*. Sie setzen sich nach dem Abkommen aus sieben Vertretern der Werksleitung und neun Vertretern der Gewerkschaften, davon zwei Vertretern der Angestellten zusammen. Mit ihren Aufgaben der Information und Mitberatung über die Produktions- und Arbeitsverhältnisse, wirtschaftliche und technische Belange sowie Ergebnisse, Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsfreudigkeit und Fachausbildung im Betrieb ähneln sie den vorstehend behandelten Wirtschaftsausschüssen unseres Betriebsverfassungsgesetzes. Die bisherigen Erfahrungen mit den Betriebsausschüssen, die auf autonomer und freiwilliger vertraglicher Zusammenarbeit der Sozialpartner beruhen, werden in Schweden positiv beurteilt[13].

b) Das System der Betriebsräte

Der ständischen Konzeption der Betriebsausschüsse tritt, um nun geschichtliche Beispiele auch für die andere Art der Organisierung zu

[12] Näheres hierüber bei Franz *Schäffer*, Mitsprache und Mitwirkung, Selbstverlag, Graz 1953, S. 149 ff.
[13] S. hierüber Otto *Neuloh*, Der neue Betriebstil, S. 287, 293, 295 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

geben, die mehr demokratische Konzeption der *Betriebsräte* gegenüber. Hier trägt die Organisierung der Mitbestimmung zunächst nicht dem Gedanken der Leistungsgemeinschaft des Betriebes, sondern der Frontstellung Rechnung, in der sich die beiden Sozialpartner im Betrieb auch als Sozialparteien gegenüberstehen. So bedeutet der Betriebsrat nicht wie der Betriebsausschuß eine bilaterale Inkorporierung von Arbeitgeber und Belegschaftsvertretern, sondern er gibt unilateral den Vertretern der Arbeitnehmer eine eigne Organisation: Der Arbeitgeber gehört dem Betriebsrat nicht als Mitglied an, so daß die Arbeitnehmervertreter ihre Anliegen jederzeit zunächst „unter sich" beraten und allein darüber Beschluß fassen können.

Die Grundlagen zu der heutigen Ausprägung dieses Betriebsrätegedankens in Westdeutschland wurden in der Zeit des ersten Weltkrieges gelegt. Die *Kriegszeit* brachte damals mit der Hilfsdienstpflicht den Arbeitszwang für grundsätzlich alle Schichten des Volkes. So bestand die (wenn auch meist nur formalrechtliche) Freiheit des Arbeitsvertrages nicht mehr, mit der der ökonomische Liberalismus seine Passivität gegenüber der oft monopolistischen Übermacht des Arbeitgebers im Arbeitsverhältnis so häufig glaubte begründen zu können, und man entschloß sich, der öffentlich-rechtlichen Arbeitspflicht des Hilfsdienstgesetzes von 1916 auch entsprechende Rechte des Arbeitnehmers gegenüberzustellen. Die „Arbeiter-" und „Angestelltenausschüsse", die nach diesem Gesetz in allen gewerblichen Hilfsdienstbetrieben mit mehr als 50 Beschäftigten von den volljährigen Arbeitnehmern zu wählen waren, waren unilaterale Vertretungen der Arbeitnehmer, also „Betriebsräte" im Sinne unserer obigen Terminologie. Zur Förderung des guten Einvernehmens von Belegschaft und Arbeitgeber hatten sie Anträge, Wünsche und Beschwerden der Arbeitnehmer über Betriebseinrichtungen, Löhne und sonstige Arbeitsverhältnisse zur Kenntnis des Arbeitgebers zu bringen und dazu Stellung zu nehmen. Mangels einer Einigung mit dem Arbeitgeber konnte der Ausschuß den Schlichtungsausschuß anrufen, so daß insofern also ein (wenn auch abgeschwächtes) Mitentscheidungsrecht der Arbeitnehmer gegeben war.

Die Aufgaben der Betriebsräte, die nach dem Zusammenbruch des ersten Weltkrieges im neuen *deutschen Freistaat* durch das Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 begründet wurden, lagen bekanntlich einerseits in sozialpolitischer, andrerseits in produktionspolitischer Richtung. Zur Wahrnehmung dieser ihrer Aufgaben hatten sie bestimmte Mit*sprache*rechte. Diese umfaßten auch das Recht auf Auskunft über den Erfolg des Unternehmens sowie über die die Arbeitsverhältnisse berührenden Betriebsvorgänge. Darüber hinaus standen den Betriebsräten nur auf dem Gebiet ihrer sozialpolitischen Auf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gaben auch gewisse Mit*entscheidungs*rechte zu. Sie betrafen vor allem den Abschluß von Betriebsvereinbarungen über Arbeitsordnungen und Dienstvorschriften mit dem Arbeitgeber im Rahmen geltender Tarifverträge, waren aber stark abgeschwächt durch die Pflicht zur Anrufung des Schlichtungsausschusses oder einer vereinbarten Einigungstelle im Nichteinigungsfall. Daneben bedeutete auch das Recht des Betriebsrates auf Entsendung von ein oder zwei Betriebsratsmitgliedern in einen kraft Gesetzes bestehenden Aufsichtsrat des Unternehmens kein besonders starkes Mitentscheidungsrecht. Denn schon infolge der zahlenmäßigen Beschränkung dieses Entsendungsrechts kam es hier praktisch kaum jemals zu Kampfabstimmungen. Die Betriebsräte konnten auf Antrag schon eines Viertels ihrer Mitglieder jederzeit Vertreter der Gewerkschaften mit beratender Stimme zu ihren Sitzungen zuziehen.

Als drittes und für uns aktuellstes Beispiel des Betriebsrätesystems sei die heute in *Westdeutschland* geltende Regelung der Betriebsräte hier nur in ihren für uns wesentlichsten Grundzügen umrissen. Dabei beruhen diese wichtigsten Träger der Mitbestimmung in den privaten und den fiskalisch (privatwirtschaftlich) geführten öffentlichen Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft (außer Seeschiffahrt und Luftfahrt) sowie der Landwirtschaft bekanntlich auf dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952.

Der Betriebsrat ist nach näherer Maßgabe dieses Gesetzes in allen Betrieben mit mindestens fünf (bzw. in der Landwirtschaft zehn) ständigen Beschäftigten aus den Arbeitnehmern des Betriebes von den mindestens 18 Jahre alten Arbeitnehmern in unmittelbarer geheimer Wahl für je zwei Jahre zu wählen. Voraussetzung für die Wählbarkeit ist u. a. ein Lebensalter von 21 Jahren und eine Betriebszugehörigkeit des zu Wählenden von mindestens einem Jahr. Nicht zu den wählbaren Arbeitnehmern gehören dabei die „leitenden Angestellten". Die Sitze des Betriebsrates (höchstens 35) entfallen auf die Gruppe der Arbeiter und Angestellten (abgesehen von einer Mindestbeteiligung jeder Gruppe) regelmäßig im zahlenmäßigen Verhältnis dieser Gruppen in der Belegschaft. Wahlvorschläge dürfen nur von Belegschaftsangehörigen eingereicht werden. In Betrieben mit bis zu 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern wird nur ein Betriebsobmann gewählt.

Der Betriebsversammlung der Arbeitnehmer, die neben dem Betriebsrat besteht, hat dieser wenigstens einmal vierteljährlich über seine Tätigkeit zu berichten. Der Arbeitgeber kann an den Betriebsversammlungen sowie auch an denjenigen Sitzungen des Betriebsrats teilnehmen, die auf seinen Antrag einberufen sind oder zu denen er eingeladen ist. Auf Verlangen von mindestens einem Viertel der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitglieder muß der Betriebsrat den Beauftragten einer im Betriebe vertretenen Gewerkschaft zuziehen (näheres bei Voigt, S. 425 ff.).

Arbeitgeber und Betriebsrat sollen „zum Wohle des Betriebes und seiner Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des Gemeinwohls" vertrauensvoll zusammenarbeiten, wobei der Betriebsrat im Rahmen seiner Zuständigkeit den Arbeitgeber zu beraten sowie auf den Ausgleich gegensätzlicher Interessen und die Förderung des Betriebsfriedens hinzuwirken hat. Dazu sollen beide mindestens einmal im Monat zusammentreffen und über strittige Fragen ernstlich verhandeln. Für Meinungsverschiedenheiten ist eine Einigungsstelle vorgesehen. Sie ist unter einem unparteiischen Vorsitzenden paritätisch besetzt, ihr Spruch hat aber nur in bestimmten Fällen (s. u.) bindende Kraft. Im einzelnen stehen dem Betriebsrat Mitbestimmungs-(Teilhabe-)rechte (das Gesetz spricht von „Beteiligungsrechten") in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten zu. Hierauf wie auch auf das Recht des Betriebsrats auf Vertretung in Aufsichtsräten kommen wir unten (S. 37 ff.) noch zurück. Über Gesamtbetriebsräte s. Voigt, S. 190, 191, 412 ff.

c) Beurteilung dieser Systeme

Die vorstehend unter a) und b) kurz gegenübergestellten Beispiele für Betriebsausschüsse und Betriebsräte mögen hier als empirische Unterlagen für eine Produktivitätsbeurteilung dieser beiden Arten von Trägern der Mitbestimmung genügen. Auch wenn wir von der unter a) festgestellten Anfälligkeit wirtschaftsständischer Regelungen gegen kollektivistische Diktaturen der Politik hier absehen, so spricht schon auf den ersten Blick vieles dafür, daß zur Herstellung eines auf die Dauer tragfähigen und damit auch wirtschaftlich nachhaltig produktiven sozialen Friedens in den Werksgemeinschaften der westdeutschen Betriebe die Betriebsräte gegenwärtig geeigneter sind als die Betriebsausschüsse. Bei Verhandlungen aller Art zwischen Partnern, die oder von denen die eine Seite aus einer Vielzahl von Personen besteht, gehört die Möglichkeit einer „itio in partes" in der Regel zu den Selbstverständlichkeiten. Diese Möglichkeit der Verhandlungspartner, ihre Anliegen zunächst unter sich zu beraten, würde man hier, wo die Vielzahl nur auf der Seite der Arbeitnehmer liegt, mit der bilateral organisierten Ausschußform einseitig zuungunsten der Arbeitnehmer ausschalten oder mindestens doch erschweren. Eine solche einseitige Benachteiligung der Arbeitnehmerseite würde von diesen sehr leicht als ungerecht empfunden werden können. Auch ist die Geltendmachung streitig bleibender Forderungen der Arbeitnehmer durch den Ausschuß gegen den Arbeitgeber erschwert, wenn dieser selbst Mitglied des Ausschusses ist. Insofern ist

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Betriebsausschuß von vornherein eigentlich nur auf ein Mit*sprache*recht der Belegschaft abgestellt, wie wir es ja auch bei den Wirtschaftsausschüssen unseres Betriebsverfassungsgesetzes verwirklicht sahen.

Man könnte hiergegen einwenden, diese Argumentation sei zu eng verhandlungstechnisch gedacht, es sei gerade unter Gesichtspunkten der Produktivität des gemeinsamen Werks sehr fraglich, ob es zweckmäßig sei, die Sozialpartner, die der Sozialpolitiker im Betriebe doch einigen wolle, dort zunächst einmal als Parteien getrennt zu organisieren. Dieser Einwand würde in der Tat tiefer greifen und muß auch auf dieser mehr grundsätzlichen gedanklichen Ebene widerlegt werden. Er involviert nämlich die Frage von individueller Freiheit und kollektiver Bindung, von Persönlichkeit und Gemeinschaft, in der Wirtschaftsordnung überhaupt.

Gehen wir hier von der oben (S. 28) bereits erwähnten Synthese von Individual- und Kollektivgrundsatz aus, mit der die sozial gelenkte Marktwirtschaft unter den dort angedeuteten Voraussetzungen ein Maximum von Produktivität erreicht, so kommt es gerade auf der Ebene der Einzel- und Betriebswirtschaften, also an der Basis der Wirtschaftspyramide, darauf an, den Sozialparteien soviel Freiheit zu lassen, wie es im Rahmen der im Sinne dieser Synthese unentbehrlichen zentralen Lenkungsmaßnahmen möglich ist. Bejaht man insoweit das Eigeninteresse und die Eigenverantwortung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Betriebswirtschaft, so muß man der Tatsache Rechnung tragen, daß in diesem Wirtschaftsgebilde nicht nur das kollektive Gemeinschaftselement des gemeinsamen Produktionsziels, sondern auch der individuelle Antagonismus des Kampfes um den größtmöglichen Anteil am gemeinsam erzielten Produkt besteht. Gewiß ist ein großer Teil dieses Gegensatzes heute durch das Tarifvertragswesen auf die überbetriebliche Ebene verlagert und wird dort durch Einigung oder Schlichtung immer wieder periodisch stillgelegt. Es bleiben aber gleichwohl noch viele individuelle Interessen von Arbeitgeber und Belegschaft auf betrieblicher Ebene zu regeln. Sie können z. B. im Bereich der im Betrieb zu vereinbarenden Arbeitsordnung und vieler Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik liegen, sie können aber auch durch rein wirtschaftliche Maßnahmen der Betriebsführung (z. B. Stillegungen oder Standortsverlegungen von Betriebsteilen, Fusionen, Änderungen der Produktionsmethoden) bedingt sein, die den Arbeitnehmer etwa durch notwendig werdende Kündigungen oder Versetzungen erheblich treffen.

So gesehen ist also die Frage „Betriebsausschüsse oder Betriebsräte" nicht eine Frage nur des Gemeinschaftsgedankens. Sie ist vielmehr grundsätzlich ebenso zu beurteilen wie etwa die Frage, ob und in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

welchen Grenzen die Wirtschaftslenkung auf dem Arbeitsmarkt gesamtwirtschaftlich verlustreiche Streiks oder im Wettbewerb der Warenmärkte eine ebenso verlustreiche (weil z. T. schon „ruinöse") Konkurrenz zulassen soll und kann, wenn sie ein Maximum an Produktivität anstrebt. Wir schrieben schon früher einmal über diese Frage (damals des Streikverbots), gerade auch die Vertreter des organizistischen Gemeinschaftsgedankens (dem ja auch der Ständegedanke nahesteht) sollten bedenken, daß innerhalb jedes lebendigen produktiven Organismus verschiedenartige Kräfte nicht nur zusammenwirken, sondern auch miteinander kämpfen müssen, wenn er seine volle Leistungsfähigkeit und innere Angespanntheit behalten soll. Die Vertreter des Organismusgedanken sollten nicht vergessen, daß Tod und Erstarrung jeden Organismus in dem Augenblick bedroht, wo dieser lebenspendende Kampf, dieser leistunggebärende Antagonismus der Gegensätzlichkeit in der Einheit, ein Ende nimmt. Jedes stabile Gleichgewicht in einem Organismus bedeutet dessen Erstarrung und Tod. Nur das gespannte und dadurch labile Gleichgewicht entgegengesetzter Kräfte kann die volle Leistungsfähigkeit eines lebendigen Organismus begründen und erhalten: Ohne innere Spannung des Organismus gibt es auch keine Angespanntheit seiner Kräfte nach außen. Kampfgefahr und Gemeinschaftsbestand müssen freilich aufeinander abgestimmt werden, wenn die Höchstleistung des wirtschaftlichen und sozialen Organismus gewährleistet werden soll[14]. Im Sinne dieser Argumentation wird die sozial gelenkte Marktwirtschaft, wenn sie schon die Organisierung der Mitbestimmung gesetzlich vorschreibt (s. o. S. 28), den mehr wirtschaftsdemokratisch ausgerichteten Betriebsrätegedanken allen mehr ständisch orientierten Entwürfen von Betriebsausschüssen heute in Westdeutschland regelmäßig vorzuziehen haben. Das berührt freilich nicht die Möglichkeit, daß in Ländern, in denen die Voraussetzungen einer freiwilligen Gemeinschaft und Zusammenarbeit der Sozialpartner (wie etwa in Schweden, s. o.) anders liegen, das Ausschußprinzip bessere Dienste leistet.

Betrachteten wir bisher die Organisierung der wichtigsten Träger der Mitbestimmung im Betrieb unter dem Gesichtspunkt ihrer Produktivität, so sei der gleiche Produktivitätsmaßstab nunmehr auch an die verschiedenen Möglichkeiten von Art, Umfang, Intensität und Reichweite der von diesen Trägern ausgeübten betrieblichen Mitbestimmung selbst angelegt. Dazu soll die Mitbestimmung vor allem unserer westdeutschen Regelung zum Gegenstand kritischer Betrachtung gemacht werden.

---

[14] W. *Weddigen*, Grundzüge der Sozialpolitik und Wohlfahrtspflege, Stuttgart 1957, S. 125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Die betriebliche Mitbestimmung in Westdeutschland

Hier sei zunächst die oben (S. 33) bereits erwähnte Mitbestimmung (Beteiligung, Teilhabe), die den Betriebsräten aller Betriebe nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 zusteht, kurz im wichtigsten dargelegt (weiteres s. Voigt S. 396—406).

a) Der Betriebsrat

Die Mitbestimmung des *Betriebsrats* steht neben seinen allgemeinen Aufgaben. Diese betreffen vor allem die Beantragung von Maßnahmen zugunsten des Betriebes und der Belegschaft beim Arbeitgeber, die Überwachung der Durchführung zugunsten der Arbeitnehmer bestehender Regelungen und die Entgegennahme und gegebenenfalls Vertretung von Beschwerden der Arbeitnehmer (näheres s. § 52 BetrVerfGes.). Eine Mitbestimmung steht dann den Betriebsräten in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten zu:

α) *In sozialen Angelegenheiten*

Die *sozialen* Angelegenheiten, die dieser Mitbestimmung unterliegen, betreffen vor allem die Arbeitsbedingungen, den Arbeitsschutz und die Wohlfahrtseinrichtungen. Hierbei handelt es sich nicht nur um Mit*sprache,* sondern auch um Mit*entscheidung* des Betriebsrates, und zwar vor allem bei dem weitgehend obligatorischen und dann notfalls durch den bindenden Schiedsspruch der Einigungsstelle zu bewirkenden Abschluß unabdingbarer Betriebsvereinbarungen. Beansprucht werden kann hier von jedem der Sozialpartner der Abschluß von Betriebsvereinbarungen über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen, Zeit und Ort der Lohnauszahlung, Urlaubsplan und Berufsausbildung, die Verwaltung betrieblicher Wohlfahrtseinrichtungen, Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer, Akkord- und Stücklohnsätze, Entlohnungsgrundsätze und Einführung neuer Entlohnungsmethoden (allerdings stets nur unbeschadet üblicher Tarifvertragsregelungen). Obwohl das Mitentscheidungsrecht des Betriebsrats durch die erwähnte Schiedssprechung der Einigungsstelle eingeschränkt ist, liegt hier doch der Schwerpunkt des unmittelbaren Mitentscheidungsrechts des Betriebsrates.

β) *In personellen Angelegenheiten*

Die *personellen* Angelegenheiten, für die Mitbestimmungs- alias Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer nach dem Gesetz in Betracht kommen, betreffen ausschließlich deren Einstellung, Versetzung, Umgruppierung und Entlassung, und zwar auch nur in Betrieben mit mindestens 20 ständigen Arbeitnehmern. Bei Einstellungen, Versetzungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Umgruppierungen hat der Betriebsrat ein Informations- und ein (nur auf bestimmte Gründe stützbares) Einspruchsrecht. Da im Fall der Nichteinigung das Arbeitsgericht auf Antrag des Betriebsrats die angefochtene Maßnahme des Arbeitgebers außer Kraft setzen kann, liegt hier ein bedingtes Mitentscheidungsrecht des Betriebsrats vor. Bei Kündigungen hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vorher zu hören, bei Massenentlassungen und Masseneinstellungen hat der Betriebsrat ein Mitberatungsrecht.

γ) *In wirtschaftlichen Angelegenheiten*

In diesen Fragen besteht nach dem Betriebsverfassungsgesetz — abgesehen von dem oben (S. 31) bereits erwähnten Informations- und Mitspracherecht des Wirtschaftsausschusses — ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei bestimmten Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft haben können, in Betrieben mit wenigstens 20 ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern. Es ist gegeben, soweit es sich um Einschränkung, Stillegung oder Verlegung des Betriebes oder wesentlicher Betriebsteile handelt; ferner bei Zusammenschluß mit anderen Betrieben, grundlegender Veränderung des Betriebszweckes oder der Betriebsanlagen, soweit sie nicht offensichtlich auf einer Veränderung der Marktlage beruhen; endlich bei Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, soweit sie nicht offensichtlich dem technischen Zweck entsprechen oder ihm dienen. Im Nichteinigungsfall entscheidet die Vermittlungsstelle. Handelt der Arbeitgeber ohne zwingenden Grund dieser Entscheidung zuwider, so hat er Arbeitnehmern, die aus diesem Grunde entlassen werden müssen, eine Abgangsentschädigung zu zahlen. Nur im Hinblick auf diese eventuelle Entschädigungspflicht des Arbeitgebers kann man vielleicht hier noch von einem (aufs äußerste verwässerten) Mitentscheidungsrecht der Arbeitnehmer sprechen. Im wesentlichen liegt hier nur ein Mitspracherecht (Mitwirkungsrecht i. e. S.) vor.

b) *Der Aufsichtsrat*

Ein echtes Mitentscheidungsrecht in *allen* Angelegenheiten des Unternehmens besteht endlich in dem Recht der Arbeitnehmer auf Entsendung von Vertretern in den *Aufsichtsrat.* In dieser Hinsicht ist die Rechtslage bei den Großbetrieben des Bergbaus sowie der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie bekanntlich von derjenigen der übrigen Unternehmungen verschieden.

Bei diesen letztgenannten Unternehmungen, die zahlenmäßig weitaus überwiegen, gewährt das Betriebsverfassungsgesetz den Arbeitnehmern der meisten größeren Kapitalgesellschaften sowie der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (mit mehr als 500 Arbeitneh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mern) u. ä. eine von ihnen unmittelbar zu wählende Vertretung im Aufsichtsrat, und zwar in Höhe von einem Drittel der Aufsichtsratssitze. Nur wenn dabei mehr als zwei Vertreter in den Aufsichtsrat entsandt werden, kann der dritte und jeder weitere Vertreter eine nicht zur Arbeitnehmerschaft des Unternehmens gehörende Person sein. Gewählt wurden dabei in der Regel auch insoweit, als hiernach Betriebsfremde wählbar waren, Belegschaftsmitglieder, und zwar Mitglieder des Betriebsrats, vor allem dessen Vorsitzende[15].

Bei den erstgenannten Unternehmen dagegen, nämlich im wesentlichen bei den Großbetrieben mit über 1000 Arbeitnehmern von Bergbau, Stahl und Eisen, gilt hier das sog. *Mitbestimmungsgesetz* von 1951. Dieses Gesetz, das der Deutsche Gewerkschaftsbund Anfang 1951 unter Streikandrohung im Bundestag durchsetzte, schreibt, um hier nur das wichtigste anzuführen, für die genannten Unternehmen eine fast paritätische Besetzung des Aufsichtsrats vor: Regelmäßig besteht dieser aus fünf Arbeitnehmervertretern und fünf Vertretern der Anteilseigner, ferner einem elften Mitglied, das auf bindenden Vorschlag einer qualifizierten Mehrheit der übrigen Aufsichtsratsmitglieder gewählt wird (näheres s. Mitbestimmungsgesetz von 1951 § 8). Von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat schlägt in diesen Fällen der Betriebsrat zwei (nämlich einen Arbeiter und einen Angestellten des Unternehmens), die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften drei Vertreter dem Wahlorgan (z. B. der Hauptversammlung der AG) bindend vor. Auf beiden Seiten kann das fünfte Aufsichtsratsmitglied aus anderen Bereichen (z. B. Wissenschaft oder Verwaltung) gewählt werden. Über den „elften Mann" erfolgt oft eine Einigung in der Weise, daß die Anteilseignervertreter den Vorsitzenden des Aufsichtsrates, die Arbeitnehmervertreter den „elften Mann" benennen. Sind in einem aus mehreren Gesellschaften zusammengesetzten Konzern oder dgl. mehrere Aufsichtsräte zu besetzen, so einigt man sich oft dahin, daß in der einen Hälfte dieser Aufsichtsräte diese vorgenannte, in der anderen Hälfte die umgekehrte Regelung Platz greift (vgl. auch Voigt S. 242, 281, 299).

Da die rechtliche Stellung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat stets derjenigen der übrigen Aufsichtsratsmitglieder restlos entspricht, liegt hier in beiden Fällen ein Mitentscheidungsrecht vor, das als solches nur durch die minorisierende Beschränkung auf ein Drittel der Sitze bei den Unternehmen, die lediglich dem Betriebsverfassungsgesetz unterstehen, erheblich geschwächt ist. Jedoch ist nicht zu vergessen, daß es sich hier zumeist und vor allem um eine Mitentscheidung bei Funktionen einer Überwachung, Bilanzprüfung und Zustim-

[15] So berichtet Hardy R. H. *Wagner*, Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, 1960, S. 11, 112, 115, auf Grund der von ihm referierten Ergebnisse einer Erhebung bei über 1200 Gesellschaften.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mung handelt, wie sie der Aufsichtsrat der Unternehmensführung gegenüber laufend auszuüben hat. Von großer Tragweite aber ist hier, wie noch zu zeigen ist, das Recht des Aufsichtsrates, den Vorstand zu bestellen und abzuberufen. Weiteres s. Voigt S. 168, 290—306.

c) Der Arbeitsdirektor

Das relativ stärkste Mit*entscheidungs*recht gibt sodann das Mitbestimmungsgesetz den Arbeitnehmern der erwähnten Montanbetriebe mit dem „Arbeitsdirektor". Im Vorstand zumeist mit vor allem sozialpolitischen und personalpolitischen Aufgaben betraut, kann der Arbeitsdirektor vom Aufsichtsrat nicht gegen die Mehrheit der im Aufsichtsrat sitzenden Arbeitnehmervertreter, muß insofern also mit einer doppelten Mehrheit als Vorstandsmitglied bestellt und abberufen werden. Von den 96 Arbeitsdirektoren, die der DGB im Jahre 1958 testete, hatten 67 ihren Berufsweg mit der Tätigkeit oder Ausbildung eines Handarbeiters begonnen, aber nur 16 von ihnen gehörten noch bei ihrer Ernennung zum Arbeitsdirektor (als Facharbeiter) dem Arbeiterstande an[16]. In den kollegialen Entscheidungen des Vorstandes, der meist mindestens noch einen kaufmännischen und einen technischen Direktor aufweist, kann der Arbeitsdirektor überstimmt werden. Im übrigen liegt in seiner Vorstandsstellung, wie schon erwähnt, bereits ein Übergang vom Mitentscheidungs- zum Mitdirektionsrecht der Arbeitnehmer vor, wobei aber der Arbeitsdirektor die volle Verantwortung des Vorstandsmitgliedes auch gegenüber dem Unternehmen zu tragen hat. Weiteres s. Voigt S. 207—212.

Die Mitbestimmung in den Obergesellschaften der Montanindustrie regelte das Mitbestimmungsergänzungsgesetz (sog. Holdingnovelle) von 1956 (s. darüber Voigt unten S. 175, 179, 284, 285, 298, 304).

4. Mittelbare und unmittelbare Produktivitätswirkungen

Die Wirkungen der Mitbestimmung auf die gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit des Betriebes, die wir hier zu untersuchen haben, sind im einzelnen mittelbarer oder unmittelbarer Art: Die (a) *mittelbaren* Produktivitätswirkungen nehmen ihren Weg über eine sozialpsychologische Beeinflussung der „menschlichen Beziehungen" (human relations) im Betriebe, über das „Betriebsklima" also. Diese Wirkungen entsprechen also unmittelbar der spezifisch sozialpolitischen Mitbestimmungsaufgabe einer Befriedung des Gruppenverhältnisses der Sozialpartner zueinander, sie wirken sich dabei aber indirekt auf dem Wege über das „Betriebsklima" auch auf die Leistungen der betei-

[16] Näheres bei Otto *Neuloh*, Der neue Betriebsstil, a.a.O., S. 150 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ligten Arbeitskräfte aus. Die (b) *unmittelbaren* Produktivitätswirkungen der Mitbestimmung hingegen beeinflussen die Ergiebigkeit der Betriebswirtschaft ohne einen solchen sozialpsychologischen Umweg, sie steigern oder verringern den Betriebserfolg direkt nach den Gesetzen der Ertragstheorie (Produktivitätstheorie). Hier seien zunächst die erstgenannten, also die psychologischen Einwirkungen der Mitbestimmung auf die Produktivität der Betriebswirtschaft betrachtet.

a) Die psychologischen Produktivitätswirkungen

Diese Auswirkungen der Mitbestimmung auf dem Wege über das „Betriebsklima" beruhen vor allem darauf, daß sich der Arbeitnehmer auf Grund des Rechts seiner Vertreter auf Mitsprache und gegebenenfalls auch Mitentscheidung nicht mehr nur als blindes Werkzeug und isoliertes Rädchen in dem für ihn unübersehbaren Getriebe des Unternehmens zu fühlen braucht. Hatte er, wie wir sahen, von den *wirtschaftlichen* Maßnahmen des Unternehmers bisher meist nichts erfahren und verstehen können und ihre Auswirkungen auf sein Schicksal fürchten müssen wie den Blitz aus einer Wetterwolke, so beseitigt hier insbesondere das Recht auf Information und Mitsprache seiner Vertreter einen großen Teil dieser Sorgen. Auch da, wo die Geheimhaltungspflicht der Beratungen über wirtschaftliche Angelegenheiten der Unternehmensführung eine unbeschränkte Unterrichtung der Arbeitnehmer nicht zuläßt, weiß dieser seine Interessen bei solchen Beratungen doch grundsätzlich vertreten. Das Mitsprache- und Mitentscheidungsrecht seiner Vertreter in *personellen* Angelegenheiten nimmt ihm vor allem einen Teil seiner Sorge um seinen Arbeitsplatz, und durch das gleiche Mitbestimmungsrecht in den *sozialen* Angelegenheiten des Betriebes weiß er sich vertreten bei den Maßnahmen, Regelungen und Überlegungen, wie sie die soziale Selbstverwaltung und die Sozialpolitik in der Betriebsgemeinschaft mit sich bringt. Insofern nimmt er nun an dem Erlaß der Vorschriften, denen er sich früher blind zu beugen hatte, durch seine Vertreter teil und kann zu ihrer Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit mehr Vertrauen haben. Das alles ist geeignet, sein Selbstgefühl und seine Arbeitsfreude auch beim täglichen Werk zu heben. Auch seine Teilnahme an den Betriebsversammlungen ermöglicht ihm oft ein regeres Interesse am Produktionsziel des Unternehmens. Er braucht sich nicht mehr nur als kleiner Brotverdiener, sondern kann sich als ein an seinem Teil wichtiges, wirkendes Glied des Betriebsorganismus fühlen. Alles das kann mittelbar auch seine Leistungswilligkeit und Leistungsfähigkeit und damit die Intensität seiner Arbeitsleistung als wichtigen Faktor der Ergiebigkeit des Unternehmens steigern.

Den Produktivitätsmöglichkeiten, die sich hier ergeben, steht auch die unbestreitbare Tatsache nicht unbedingt entgegen, daß das *Inter-*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

esse der Belegschaften an der Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte nicht immer gleich rege ist.

Schon für die Zeit des Kampfes der Gewerkschaften um die heutige Mitbestimmung berichtet z. B. Th. *Pirker,* Ende 1950 hätten Befragungen ergeben, daß „ein großer Prozentsatz der Gewerkschaftsmitglieder überhaupt nicht wußte, worum es im einzelnen bei der Mitbestimmung ging"[17]. Auch aus Ergebnissen, die Hardy R. H. *Wagner* 1960 mit einer Enquête in 13 mittleren Industriebetrieben des unteren Rhein-Wupper-Kreises sowie unter Heranziehung auch sonstiger Erhebungen erzielte, geht hervor, daß die Belegschaften einer nicht unbedeutenden Zahl von (auch größeren) Betrieben von ihrem Recht zur Wahl des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz bis 1959 noch keinen Gebrauch gemacht hatten. Es seien, schreibt Wagner, „in erstaunlich wenig Betrieben" der Industrie und im Handel und Handwerk vermutlich noch weniger Belegschaftsvertretungen gewählt worden. Auch sei anscheinend die Neigung der Belegschaften, Betriebsratswahlen durchzuführen, 1957 gegenüber 1955 noch zurückgegangen (a.a.O. S. 57). Ferner sagt Wagner auch, daß eine geringe Beteiligung der Belegschaften an den Betriebsversammlungen zu beklagen sei (a.a.O. S. 75, 76)[18]. Vgl. auch Voigt S. 407—414.

Wo allerdings Betriebsräte bestanden, da hätten sie, berichtet *Wagner* (S. 90) ihre Mitbestimmungsrechte in den *sozialen* Angelegenheiten in der Regel wahrgenommen. Was die Mitbestimmung in *personellen* Angelegenheiten anlangt, so seien in den kleineren Betrieben die Betriebsräte oft bei den Einstellungen von Arbeitnehmern übergangen worden, jedoch seien die Betriebsräte bei ihrer Einflußnahme auf solche Einstellungen auch „eher zurückhaltend" gewesen. Entlassungen dagegen seien ohne Beteiligung des Betriebsrates „schlechterdings nicht mehr denkbar" gewesen (a.a.O. S. 95).

Was die Mitbestimmung (Teilhabe) in *wirtschaftlichen* Angelegenheiten anlangt, so wurde auch von dem Informations- und Mitberatungsrecht, das der Wirtschaftsausschuß (vgl. oben S. 31) bietet, bisher nur zum Teil Gebrauch gemacht. Hier berichtet *Wagner* (a.a.O. S. 101) nach Äußerungen von seiten der Gewerkschaften, allgemein sei nur in etwa einem Viertel bis höchstens einem Drittel der in Frage kommenden Betriebe ein Wirtschaftsausschuß gebildet worden; nur vom Kölner Raum stellt er fest, dort fehle nur in einem knappen Drittel solcher Betriebe ein solcher Ausschuß. Dabei führt er (S. 106, 107) „die

[17] Theo *Pirker,* Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, 1960, S. 180. Vgl. auch Voigt S. 160.

[18] Hardy R. H. *Wagner,* Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, 1960, S. 54, 55. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß der Umfang des Materials, auf das sich Wagner hier stützt, verhältnismäßig begrenzt ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mangelnde Aktivität und fehlende Initiative" in etwa der Hälfte der bestehenden Wirtschaftsausschüsse u. a. auch auf die Zurückhaltung der Gewerkschaften zurück, die von der gesetzlichen Gestaltung dieser Ausschüsse enttäuscht gewesen seien. Näheres s. Voigt S. 450—458.

Aus diesen und ähnlichen Beobachtungen eines Mangels an Interesse der Arbeitnehmer für die Mitbestimmung hat man mitunter schließen wollen, diese sei in Wahrheit ein Anliegen nur der Gewerkschaftsfunktionäre, nicht auch der Belegschaften selbst. Doch sollte man hier vorsichtig urteilen. Im einzelnen kann der Mangel geeigneter Methoden und Persönlichkeiten bei der Durchführung der Mitbestimmung auf der einen oder anderen Seite einen Kontaktmangel der Sozialpartner und damit auch ein Desinteressement auf Seiten der Arbeitnehmer bedingen, und die Kenntnis von Einzelheiten des juristischen Apparates der Mitbestimmung ist auch für den einzelnen Arbeitnehmer von geringerer Bedeutung. Wichtiger für den Arbeiter als diese Kenntnis der Methoden und Kanäle der Mitbestimmung ist deren Wirkung auf das Verhalten seiner Vorgesetzten ihm gegenüber. Im ganzen geht die tiefgreifende sozialpsychologische Wirkung, die die betriebliche Mitbestimmung für die „menschlichen Beziehungen" in den Betrieben, für das „Betriebsklima" also, gehabt hat, aus Befragungen von Arbeitnehmern hervor. So berichtet z. B. O. *Neuloh,* die befragten Arbeiter betonten immer wieder, die Vorgesetzten seien „viel freundlicher, viel kameradschaftlicher" geworden. Als Grund dafür hätten viele dieser Antworten die Mitbestimmung genannt, da diese „mehr Kontakt mit den Vorgesetzten" gebracht habe. „Mitbestimmung ist das einzige, was den Betrieb geändert hat. ... Früher konnte der kleine Mann ja nicht an die Götter herankommen, heute hat jeder Zutritt zum Himmel", „Früher wurde befohlen, heute wird beraten", — so und ähnlich hätten die befragten Arbeitnehmer die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung hervorgehoben. Nur vereinzelt sei von den Gefragten auch auf eine gewisse Lockerung der Arbeitsdisziplin verwiesen worden, die als Folge des durch den „Kontakt nach oben" verringerten Abstandes zur Betriebsführung mitunter eingetreten sei[19].

Im Ganzen ergibt sich der Eindruck, daß hier vor allem die Mitsprache und Mitberatung mit ihrer dem Arbeitnehmer gegebenen Möglichkeit, bei der Betriebsführung mit Wünschen, Beschwerden und Vorschlägen gehört zu werden, eine nicht nur sozialpolitisch höchst bedeutsame Entspannung und Befriedung der „human relations", eine fühlbare „Verbesserung des Betriebsklimas" also, gebracht hat. Man

[19] O. *Neuloh,* Die deutsche Betriebsverfassung, 1956, S. 190, 214 ff., 245, 247. *Ders.,* Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, 1960, S. 4, 181, 182, 185. Auch hier allerdings wäre eine Verbreiterung des erhobenen Tatsachenmaterials erwünscht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wird nicht fehlgehen mit der Vermutung, daß die daraus resultierende Steigerung oder Stabilisierung der Betriebsleistungen, um deren Untersuchung es uns hier geht, im ganzen in Westdeutschland weitaus mehr ins Gewicht fiel, als deren Schwächung durch die vereinzelte Lockerung der Betriebsdisziplin, mit der sie, wie erwähnt, hier oder dort einmal vorerst noch hat bezahlt werden müssen.

Grundsätzlich allerdings ziehen die Erfordernisse der betrieblichen Arbeitsdisziplin der produktiven Mitsprache der Arbeitnehmer in den Betrieben in der Tat gewisse Grenzen. Diese Grenzen hängen ab von der verstandesmäßigen Einsicht und sittlichen Reife der Arbeitnehmer auf der einen, und den persönlichen Qualitäten der wirtschaftsführenden Kräfte auf der anderen Seite. In dieser letztgenannten Hinsicht kann eine nach ihrem Umfang und der Auswahl der Delegierten zweckmäßig geregelte Mitbestimmung übrigens u. U. auch ein produktives Auslesemoment bei der Auswahl der den Betrieb führenden Persönlichkeiten bedeuten. Denn die fachliche Tüchtigkeit dieser den Betrieb leitenden Kräfte wird von der Arbeitnehmerschaft meist sehr treffsicher beurteilt und ist für deren disziplinäre Haltung gegenüber der Betriebsleitung oft von entscheidender Bedeutung. Dabei darf die Führung des Betriebes mit der Führung des Unternehmens allerdings nicht ohne weiteres gleichgesetzt werden, denn die Fähigkeiten unternehmerischer Wirtschaftsführung umfassen nicht notwendig die Kontaktfähigkeit, die heute zu den wichtigsten Vorbedingungen erfolgreicher Betriebsführung gehört.

Neben der also heute in Westdeutschland per Saldo wohl unzweifelhaft produktivitätsfördernden sozialpsychologischen Wirkung der Mitsprache in den sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes steht die Mitbestimmung (Mitberatung und Mitentscheidung) der Arbeitnehmervertreter in den *Aufsichtsorganen* der Kapitalgesellschaften. Dort ging es den von der Belegschaft gewählten Arbeitnehmervertretern bei ihrer Mitarbeit bisher vor allem um die Wahrung der sozialen Interessen der Belegschaft, die wirtschaftlichen Fragen traten dagegen bei ihnen mehr in den Hintergrund[20]. Das war schon früher ebenso bei den Betriebsratsmitgliedern, die die Betriebsräte nach dem Betriebsrätegesetz in der Zeit von 1922 bis 1933 in die Aufsichtsräte delegierten. Der Einfluß, den die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten im Betrieb ausüben, darf insbesondere auch da nicht unterschätzt werden, wo sie sich (unter dem Betriebsverfassungsgesetz) mit einem Drittel der Gesamtzahl der Stimmen in der Minorität befinden. Denn allein die Tatsache, daß die Arbeitnehmerver-

[20] So Hardy R. H. *Wagner*, a.a.O., S. 122—124, bezüglich der Aufsichtsräte unter dem Betriebsverfassungsgesetz. Für die nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildeten Aufsichtsräte wird entsprechendes anzunehmen sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

treter, wenn auch nur in der Minorität, im Aufsichtsrat sitzen, übt dort nach allen bisherigen Berichten meist schon einen wesentlichen Einfluß auf die Mehrheit aus. Andererseits fühlen sich nach bisherigen Berichten die von der Belegschaft gewählten Aufsichtsratsmitglieder anscheinend auch stark an die Interessen des Unternehmens gebunden[21]. Auch dabei ist allerdings nicht zu vergessen, daß es sich bei der Mitbestimmung im Aufsichtsrat unmittelbar zumeist nur um die grundsätzliche und meist nur alle halben Jahre zusammentretende Überwachung der Führung des Unternehmens, nicht auch um diese Wirtschaftsführung selbst handelt. Diese liegt ja zunächst beim Vorstand bzw. der sonstigen Geschäftsführung der Kapitalgesellschaften. Der Einfluß der Tatsache, daß sich besonders in den Großbetrieben von Bergbau, Eisen und Stahl der Vorstand in seiner Stellung vom Aufsichtsrat abhängig weiß, wird noch zu untersuchen sein (weiteres s. Voigt S. 307—396).

Insofern ist es erklärlich, daß nach vielen Berichten den relativ stärksten Faktor bei den sozialpsychologischen Auswirkungen der Mitbestimmung im Sinne der Erhaltung des Betriebsfriedens und der produktiven Leistung des Unternehmens der *Arbeitsdirektor* im Vorstand der Großbetriebe von Bergbau, Eisen und Stahl unter dem Mitbestimmungsgesetz bedeutet. Er ist zwar nicht nur der Exponent der Arbeitnehmer im Vorstand, er ist vielmehr, wie schon erwähnt, als Vorstandsmitglied auch dem Unternehmen als solchem verantwortlich und in die kollegiale Beschlußfassung des Vorstandes ressortmäßig eingegliedert. Praktisch aber sind ihm, wie schon erwähnt, im Vorstand fast immer die personellen und sozialen Angelegenheiten des Betriebes übertragen, und hier wird sein Mitbestimmungsrecht, wie wir sahen, zum Mitdirektionsrecht: In vielen Fragen seiner laufenden Geschäftsführung ist er nicht nur beteiligt an den Mehrheitsbeschlüssen des Vorstandes, sondern muß im Rahmen dieser Beschlüsse auch allein Entscheidungen treffen und ausführen. Vielfach gilt er der Belegschaft als Schlichter und Friedensrichter in allen sozialen und personellen Streitfragen[22]. In jedem Fall nimmt er sehr weitgehend teil an den Arbeitgeberfunktionen der Unternehmensführung und vermag hier einen starken vermittelnden psychologischen Einfluß im Sinne des sozialen Friedens auf das Betriebsklima und den Leistungsstand der Betriebswirtschaft auszuüben, wenn er als Persönlichkeit über Gewicht verfügt (vgl. Voigt S. 166, 224—237, 260—271, 286).

---

[21] So z. B. *Burgbacher*, in: Bund katholischer Unternehmer, Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, 1953, S. 4; Hardy R. H. *Wagner*, a.a.O., S. 124 ff., insbes. S. 218.

[22] Nach Otto *Neuloh*, Der neue Betriebsstil, äußerten von 733 nach den Aufgaben des Betriebsdirektors befragten Arbeitern eines großen Hüttenwerkes 46,5 % diese Ansicht, 18,8 % erklärten ihn für den „Vertreter der Arbeitnehmerschaft".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Denn hier wird ein sozialpolitischer Faktor der Mitbestimmung besonders wichtig, auf den wir hier nur grundsätzlich hinweisen können: Das Persönlichkeitsniveau und der soziale Takt der in der Mitbestimmung tätig werdenden Menschen. Wenn wir sahen, daß rund zwei Drittel der Arbeitsdirektoren früher Arbeiter waren, so liegt in dem Aufstieg zum Vorstandsmitglied mit heute, sagen wir einmal, DM 100 000 Jahresgehalt auch ein menschliches Problem (vgl. Voigt S. 212—224). Hier besteht eine besonders wichtige Aufgabe für die Sozialpsychologie und die Sozialpädagogik, die (als angewandte Disziplinen der Psychologie bzw. der Pädagogik) ja überall der Disziplin „Sozialpolitik" (als angewandter Disziplin der Wirtschaftswissenschaft) an die Seite treten müssen.

Unsere Antwort auf die Frage nach der sozialpsychologischen Produktivitätswirkung der Mitbestimmung in der Betriebswirtschaft wäre nach allem etwa folgendermaßen auf eine kurze ertragstheoretische Formel zu bringen: Die betriebliche Mitbestimmung erreicht in den dargelegten Grenzen durch Harmonisierung und Intensivierung der Zusammenarbeit von leitenden Kräften der Wirtschaftsführung und ausführenden Kräften der Arbeitnehmerschaft eine Verstärkung des „Produktionsfaktors Arbeit", der diese beiden Leistungsarten begrifflich umfaßt. Diese potentielle Steigerung des Arbeitsfaktors wird dann (nach dem Produktivitätsgesetz) die Ergiebigkeit der Produktion um so mehr steigern, je knapper dieser Faktor mit den anderen Produktionsfaktoren (vor allem des Kapitals) kombiniert ist, und je reibungsloser diese anderen Produktionsfaktoren sich auf die von der Mitbestimmung erreichte Faktorsteigerung einzustellen vermögen.

Soviel über die Auswirkungen, die von der betrieblichen Mitbestimmung auf dem Wege über die menschlichen Beziehungen im Betriebe auf die Produktivität der Unternehmung ausgehen können. Nunmehr wenden wir uns den ertragstheoretischen Fragen zu, die die *unmittelbare* Produktivitätswirkung der Arbeitnehmermitbestimmung in der Betriebswirtschaft als dem wichtigsten Produktionsgebilde an der Basis der volkswirtschaftlichen Pyramide betreffen.

b) Unmittelbare Produktivitätswirkungen in ertragstheoretischer Sicht

Soweit es sich hier um die Mitbestimmung (Mitsprache und Mitentscheidung) in *sozialen* und *personellen* Angelegenheiten der Belegschaft handelt, wirken sich die Rechte der Arbeitnehmer auf die Betriebsleistung grundsätzlich ebenso aus, wie alle anderen sozialpolitischen Beschränkungen und Lasten der Betriebswirtschaft: Mit den Aufwendungen an Geld und an Arbeitskraft der Betriebsleitung, die sie der Betriebswirtschaft im Ergebnis auferlegen, vermehren sie ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fach nur deren sog. Sozialbelastung. Diese sozialpolitischen Kosten zählen zu den Aufwendungen, die überall in der Rentabilitätsrechnung dem Erfolg (Gewinn) der Unternehmung gegenüberstehen, sie können aber, ertragstheoretisch gesehen, bekanntlich auf die Dauer auch höchst produktive Opfer der Unternehmung bedeuten. Dies gilt für diese Lasten auch insoweit, als sie nicht vom Unternehmen mit seiner Preisgestaltung überwälzt werden können, und es gilt auch abgesehen von den bereits betrachteten sozialpsychologischen Wirkungen, die hier ja jetzt ausgeklammert werden müssen. Jede Pflege des Arbeitsfaktors, die die Mitbestimmung veranlaßt, jede Verhinderung von Raubbau an Arbeitskraft, die sie erreicht, kann so auch rein objektiv die Ergiebigkeit des Unternehmens unmittelbar fördern.

Verkehrt sich insofern die soziale Last in einen Produktivitätsvorteil, so ist die Gefahr einer Übersteigerung dieser sozialpolitischen Belastung, die die Betriebswirtschaft zum Erliegen bringt oder sie doch in ihrer Ergiebigkeit nachhaltig schädigt, bei dieser Art der Mitbestimmung nicht größer als bei den anderen Anforderungen, die die neuzeitliche Sozialpolitik an die Betriebswirtschaft stellt. Ja, in Anbetracht der Interessensolidarität, die die mitbestimmende Belegschaft hier in jedem einzelnen Fall individuell mit dem Gedeihen ihrer Unternehmung besonders deutlich und unmittelbar verbindet, wird die Gefahr einer solchen unproduktiven Überlastung hier sogar oft kleiner sein als bei den übrigen meist mehr generell schematischen Belastungen der Unternehmungen durch die heutige Sozialpolitik. Die Sorge um die Arbeitsplätze gehört nach vielen Berichten zu den wichtigsten Motiven im Verhalten der Belegschaftsvertreter bei ihrer Mitbestimmung. In dieser Richtung einer produktiven Mäßigung sozialpolitischer Ansprüche dürften wohl auch die Schieds- und Einigungsstellen wirken, deren Einschaltung bei der Mitbestimmung für den Nichteinigungsfall, wie wir sahen, so häufig vorgesehen ist.

Gilt alles das für die Mitbestimmung (Mitsprache und Mitentscheidung) in sozialen und personellen Angelegenheiten, so ist dies bei der Mitbestimmung in *wirtschaftlichen* Angelegenheiten insoweit ganz anders, als es sich dabei nicht nur um Informations- und Mitspracherechte, sondern um aktiv ausgeübte Mit*entscheidungs*rechte der Belegschaft in Fragen der Wirtschaftsführung des Unternehmens handelt.

Ein annähernd „reines" und jederzeit ohne weiteres aufschlußreiches Modell für eine produktivitätstheoretische Untersuchung einer deutlich aktiven Art von Mitentscheidung in Fragen der Wirtschaftsführung finden wir freilich nicht in unserer westdeutschen Regelung der Mitbestimmung. Denn da ist die Mitentscheidung der Betriebsräte in wirtschaftlichen Angelegenheiten, wie wir sahen, praktisch so gut wie ganz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zum Mitspracherecht entkräftet, und in den Aufsichtsräten geht es, wenn wir hier zunächst von dem Recht auf Bestellung und Abberufung des Vorstandes absehen, zumeist nur um eine Beteiligung an einer in der Regel nur zwei bis dreimal jährlich zusammentretenden Kontrolle der Unternehmensführung und der von ihr vorgelegten Bilanz und Investitionspläne, wie sie auch von Nichtfachleuten, wenn sie nur Bilanzen lesen können, im Mechanismus mehrheitlicher Abstimmung nebenberuflich ausgeübt werden kann. In den Aufsichtsräten, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterstehen, sind die Arbeitnehmervertreter mit ihrem Drittel der Sitze sehr in der Minderheit, aber auch in den paritätisch zu besetzenden Aufsichtsräten bei Bergbau, Eisen und Stahl kam es bisher fast nie zu Kampfabstimmungen. Inwieweit dieser fast ungestörte Friede auf echter Harmonie rein sachlicher Überlegungen beruht, wird allerdings noch zu untersuchen sein.

Ein schon etwas eher idealtypisch „reines" Modell für eine ertragstheoretische Untersuchung der betrieblichen Mitentscheidung in Angelegenheiten der Wirtschaftsführung der Unternehmung dagegen hätte wohl jene volle, paritätische Mitentscheidung geboten, die man im Anfang der fünfziger Jahre auf seiten der westdeutschen Gewerkschaften forderte. Damals verlangten diese im Kampf um die gesetzliche Regelung der betrieblichen Mitbestimmung nicht nur Arbeitsdirektoren in den Vorständen, sondern auch die Vorschrift, daß alle Aufsichtsorgane, wie sie in allen größeren Betrieben zu bilden seien, paritätisch mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen seien, und zwar (darüber später) nach Wahlvorschlägen der Gewerkschaften. Was hier damals angestrebt wurde, ergibt sich auch aus einer Mustervereinbarung, die von den Gewerkschaften der britischen Zone auf Grund des Kontrallratsgesetzes Nr. 22 entworfen und vorgeschlagen wurde. Darin heißt es u. a., es seien „alle Produktionsabsichten und sonstigen Planungen" des Unternehmens von der Betriebsleitung dem Betriebsrat „mitzuteilen und mit ihm gemeinsam zu beschließen. Die Durchführung der Beschlüsse obliegt der Betriebsleitung". Das war in der Tat die Forderung nach voller paritätischer Mitentscheidung in allen Fragen der Unternehmensführung, und ganz ausdrücklich schrieb noch im Mai 1952 der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Christian *Fette,* in seiner Antwort auf den offenen Brief des Präsidenten des Bundesverbandes der deutschen Industrie, Fritz *Berg,* vom 16. Mai 1952 u. a., der Deutsche Gewerkschaftsbund habe stets die Auffassung vertreten, „daß Kapital und Arbeit aufeinander angewiesen sind. Deshalb seine Forderung nach Mitbestimmung, nach Anerkennung der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit. Die deutschen Gewerkschaften bestreiten", heißt es dort weiter, „nicht die unter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmerische Leistung. Sie verlangen aber, daß auch die Träger der Arbeitskraft an der unternehmerischen Leistung beteiligt werden"[23].

Dem Wissenschafter fällt insbesondere an diesen letzten Äußerungen sofort eine Vermischung ertragstheoretischer und soziologischer Betrachtungsweise auf, die einen bedeutsamen Fehler der in ihnen enthaltenen Argumentation bedingte. Das Aufeinanderangewiesensein von „Kapital und Arbeit", der „unternehmerischen Leistung" und der Träger der Arbeitskraft, war hier ganz richtig ertragstheoretisch gesehen, wie denn auch das Allgemeine Ertragsgesetz (zum mindesten mit unserer Einfügung der Elastizitätsvoraussetzung als „Produktivitätsgesetz") als das Grundgesetz der Ertragstheorie das „Aufeinanderangewiesensein und die gegenseitige Verbundenheit (Solidarität) aller Glieder des Wirtschaftsorganismus"[24] klarstellt. Auch die „Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit" ist, obwohl von Fette offenbar schon nicht mehr ertragstheoretisch als Gegenüberstellung von Produktionsfaktoren, sondern bereits soziologisch als Gegenüberstellung von Gesellschaftsgruppen gedacht, doch zutreffend aus dieser ertragstheoretisch begründeten Solidarität der Sozialpartner zu folgern. Die weitere Folgerung Fettes aber, deswegen seien die „Träger der Arbeitskraft" an der unternehmerischen Leistung durch Mitbestimmung zu beteiligen, schlug jenen Erkenntnissen der Ertragstheorie ins Gesicht, von denen sie ausging. Für diese rein ertragstheoretische Betrachtung gehören ja (im Unterschied zur soziologischen oder auch wirtschaftsbeschreibenden Sicht) in der bekannten Dreiteilung der Produktionsfaktoren die Kräfte auch der Wirtschaftsführung eines Unternehmens zu dessen Arbeitsfaktor, nicht zum Produktionsfaktor „Kapital". Wir deuteten das oben (S. 46) schon an. Was hier von dem Vorsitzenden des DGB gefordert wurde, bedeutete also im Ergebnis die Aufhebung der Arbeitsteilung, die zwischen leitender und ausführender Arbeit in einer Unternehmung produktivitätsnotwendig besteht. Nach den Produktivitätserfordernissen zweckmäßiger Arbeitsteilung des Unternehmens bedeutet ganz allgemein eine mitentscheidende Einflußnahme von Arbeitskräften einer bestimmten fachlichen Eignung (z. B. von Arbeitnehmern) auf die Entschlüsse von Arbeitskräften einer anderen fachlichen Eignung (z. B. der unternehmerischen Leitung) die Gefahr einer Behinderung oder Lähmung jeder produktiven Leistung des Unternehmens. Das gilt ja nicht nur für jede Einmischung etwa von Arbeitern in unternehmerische Entscheidungen, sondern auch umgekehrt, wenn etwa ein Generaldirektor mit ausschließlich juristischer, volkswirtschaftlicher oder kaufmännischer Vor-

[23] Zitate nach Th. *Pirker*, a.a.O., S. 163, 267.
[24] So W. *Weddigen*, Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 2. Aufl. 1958, S. 90.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bildung einem Dreher bei seiner Arbeit maßgebend dreinreden wollte. Ist schon jede Teilung in der obersten Entscheidungsgewalt der unternehmerischen Betriebsführung als solche gefährlich für den Produktionsertrag („viele Köche verderben den Brei"), so gilt das doppelt, wenn dabei einem Teil der Führung die dazu erforderlichen Fachkenntnisse und beruflichen Fähigkeiten fehlen (vgl. z. B. Voigt S. 327).

Die vorstehenden Einwendungen gegen die Produktivitätsaussichten der betrieblichen Mitentscheidung in der Wirtschaftsführung waren unmittelbar aus den ertragstheoretischen Zusammenhängen der *Betriebs*wirtschaft heraus zu begründen. Sie verstärken sich noch, wenn wir an die produktive Eingliederung der Betriebswirtschaft in die *Volks*wirtschaft denken. Gehen wir hier von dem individualistisch-freien Sektor der sozial gelenkten Marktwirtschaft aus — für die zentralistische Planwirtschaft kommt Mitentscheidung, wie wir sahen, ja schon grundsätzlich nicht in Frage —, so beruht diese Eingliederung der Betriebswirtschaft in den Ausgleichsmechanismus der Marktwirtschaft vor allem auch darauf, daß das Ertragsstreben im Verein mit der Selbstverantwortlichkeit des Unternehmers bei diesem im Kampf des freien Wettbewerbs ein Gleichgewicht von Wagemut und Vorsicht, von Risikobereitschaft und Abwartenkönnen, bedingt. Fehlt hier die Selbstverantwortung, wie sie mit ihrem Verlust- und Konkursrisiko (bzw. bei Managern mit der Gefahr des Verlustes von Ansehen und Stellung) die Grundlage der unternehmerischen Willensbildung bedeutet, so kann sich dieses innere Gleichgewicht der Wirtschaftsführung nicht herstellen, das für das Funktionieren des überwiegend freiwirtschaftlichen Sektors der sozial gelenkten Marktwirtschaft unentbehrlich ist. Die Last einer solchen wirtschaftlichen Selbstverantwortung kann man jedoch der Arbeitnehmerschaft nach Lage der Dinge nicht zumuten, und niemand denkt auch daran, dies zu versuchen. Ohne eine realisierbare Übernahme des anteiligen Verlustrisikos durch die Arbeitnehmer würde aber deren volle Mitentscheidung in Fragen der Wirtschaftsführung vom Unternehmer bzw. von den hinter ihm stehenden Anteilseignern und Kreditgebern als eine höchst ungerechte Verletzung des Privateigentums an den von ihnen im Unternehmen investierten Kapitalien empfunden werden. Die Reaktion in Meinungsäußerungen des ausländischen Kapitals, ja selbst ausländischer Gewerkschaften schon auf das westdeutsche Mitbestimmungsgesetz von 1951 hat das sehr deutlich gezeigt. Eine Volkswirtschaft mit einer echten, aktiven, voll paritätischen Mitentscheidung der Arbeitnehmer in Fragen der Unternehmensführung (wie wir sie heute praktisch auch in den Montanbetrieben noch nicht haben) müßte jedenfalls auf eine produktive Befruchtung durch den internationalen Kreditstrom weitgehend verzichten, und die inländischen Sparer und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rentner würden das nötige Vertrauen zur sachkundigen Verwertung ihrer Spargroschen in solchen Mitbestimmungsbetrieben, wie jene „Mustervereinbarung" der Gewerkschaften sie forderte, wohl auch nicht lange behalten.

Bei Verfechtern einer Demokratisierung der Wirtschaft durch Mitbestimmung begegnet man hier dem Einwand, in den politischen Demokratien habe sich die Entscheidungsgewalt der Parlamente und der Beschlußorgane kommunaler Selbstverwaltung längst bewährt, obwohl die Mitglieder dieser Körperschaften zum großen Teil nicht aus Fachleuten der jeweils zu entscheidenden Fragen bestünden und bei Fehlentscheidungen von keinem Konkursrisiko bedroht seien. Man sehe keinen Grund, hier die Wirtschaft mit anderen Maßstäben zu messen.

Diesem Einwand aber ist nicht recht zu geben. Schon in den Parlamenten, Stadtverordnetenversammlungen usw. delegiert man überall möglichst Fachleute in die entscheidenden Ausschüsse und zieht Gutachten von Fachleuten zu Rate. Außerdem aber ist die Volks-, Stadt- usw. Gemeinschaft und ihre Willensbildung nicht mit einer Unternehmung und ihrer Führung zu vergleichen. Diese hat ja schon ex definitione des Unternehmerbegriffs dem freiwirtschaftlichen Einschlag der sozial gelenkten Marktwirtschaft zu entsprechen, d. h. sie beruht auf den Grundsätzen des Privateigentums, der Vertragsfreiheit und der Selbstverantwortlichkeit der Einzelwirtschaft. Ganz grundsätzlich muß man sich darüber klar sein, worauf hinsichtlich der Wirtschaftsordnung man mit einer Sozialpolitik hinaus will, was man also hier für produktiv hält. Will man jenen Einschlag der sozial gelenkten Marktwirtschaft zum Individualprinzip tunlichst wahren, dann kann man dem Privateigentümer der in einer Unternehmung investierten Kapitalien die eigene Entscheidungsgewalt nicht einfach nehmen, um sie zur blockierenden Hälfte in die Hand von Mitarbeitern zu legen, die zu solcher Mitentscheidung weder durch Sachkunde noch durch Übernahme entsprechender Verantwortungen legitimiert sind.

Nun haben wir hier aber, könnte man sagen, heute bei den Fragen der Mitbestimmung in Westdeutschland nicht von den Produktivitätserfordernissen nur der freien Marktwirtschaft, sondern von denen der sozial gelenkten Marktwirtschaft auszugehen. Das bedingt auf der betrieblichen Ebene, um die es uns hier geht, in der Tat neben den Pflichtleistungen der behördlichen Sozialpolitik, auf die sich die Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten vor allem beziehen, auch freiwillige Leistungen der sogenannten betrieblichen Sozialpolitik. Die freiwillige Übernahme solcher sozialpolitischer Aufwendungen gehört zu den Aufgaben der Wirtschaftsführung und ist hier insoweit unproblematisch, als diese sozialpolitischen Leistungen (etwa durch Steigerung der Leistungsfähigkeit oder Leistungswilligkeit der Arbeitnehmer)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ergiebig auch im Sinne der Gewinnerzielung der Unternehmung, also auch rentabel sind. Soweit diese Leistungen aber als echte sozialpolitische Belastung mindestens zunächst eine Rentabilitätsminderung der Unternehmung bedeuten, entsprechen sie für die Wirtschaftsführung grundsätzlich (von Caritas ist hier ja abzusehen) den Aufwendungen der Unternehmung für Löhne und sonstige Entgelte ihres Arbeitsfaktors. Ebenso wie bei deren Bemessung müssen daher hier auch in der sozial gelenkten Marktwirtschaft die Interessen von Kapital und Arbeit, von Anteilseignern und Arbeitnehmern, zu einem überbetrieblich produktiven Ausgleich kommen, und hier zeigt sich bereits die ganze Problematik jeder betrieblichen Mitentscheidung der Arbeitnehmer in Angelegenheiten der Wirtschaftsführung.

Dieser produktive Interessenausgleich der Sozialparteien bei den freiwilligen Leistungen der betrieblichen Sozialpolitik betrifft ja ein Gebiet, auf dem die soziale Lenkung unserer Volkswirtschaft nicht mit Zwangsvorschriften in den freiwirtschaftlichen Sektor dieser sozial gelenkten Marktwirtschaft eingreift. Er erfordert daher grundsätzlich einen Marktausgleich, der hier zunächst den Arbeitsmarkt betrifft. Für diesen produktiven Ausgleich des Arbeitsmarktes braucht man (trotz aller dort bereits errichteten Schranken und Ausgleichsgegengewichte der überbetrieblichen Sozialpolitik doch) Marktparteien, die in klaren Fronten als Arbeitgeber und -nehmer einander zu ehrlichem Kompromiß gegenübertreten. Während nun ein Mit*sprache*recht der Arbeitnehmer diesen Ausgleich der Sozialparteien überall durch Herstellung von Kontakten fördern und reibungsloser gestalten kann, löst jedes wirklich betätigte Mit*entscheidungs*recht der Arbeitnehmer in Fragen der Wirtschaftsführung der Unternehmung diese Fronten eines ehrlichen Ausgleichs von Angebot und Nachfrage grundsätzlich auf, weil die Arbeitnehmer dabei vermöge ihrer Gewalt über die Willensbildung des Unternehmens auf beide Seiten dieser Ausgleichsfront der Marktparteien zu stehen kommen. Es kann bei entsprechender Gesamtlage eines Unternehmens ideal zweckmäßig sein, wenn, angeregt durch ständige Mit*sprache* der Arbeitnehmer, der Unternehmer die sozialpolitischen Gesichtspunkte schon in seine Wirtschaftsführung der Unternehmung organisch einfügt und eingliedert — man denke nur z. B. an die Erhaltung von Arbeitsplätzen durch nur sozialpolitisch, nicht auch unmittelbar ökonomisch zu rechtfertigende Investitionen der Unternehmung. Aber der gedachte Ausgleich des Arbeitsmarktes muß, gemessen an seiner Produktivitätsaufgabe, schon im Keim verfälscht und unrichtig werden, wenn er infolge einer Mit*entscheidung* der Arbeitnehmer nicht von völlig selbständigen Sozialparteien in freier Einigung unabhängig voneinander abgeschlossen wird, wenn also die Arbeitnehmer durch ihre Mitentscheidungsrechte in einem jeweils praktisch nicht nachzuprü-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fenden Ausmaß ihre eigenen Arbeitgeber werden. Diese Verunklarung, ja Vermengung der Fronten des Arbeitsmarkts läuft jedem freiwirtschaftlich produktiven Marktausgleich noch dann besonders stark zuwider, wenn die Kapitalseite, obwohl schon nicht mehr Herr ihrer eignen Entschlüsse, sich in den Kapitalgesellschaften auch noch in Anteilseigner und Manager, in Eigentum und Wirtschaftsführung, aufspaltet, und die Manager, wie es vor allem bei dem qualifizierten Mitbestimmungsrecht in den großen Kapitalgesellschaften von Bergbau, Stahl und Eisen der Fall ist, sich von der Arbeitnehmerseite weitgehend abhängig wissen. Doch kommen wir darauf unten (S. 68) noch zurück.

Hier könnten diejenigen Verfechter der Wirtschaftsdemokratisierung, die weniger theoretisch zu denken bereit sind, ihre Auffassung vielleicht stützen wollen auf die heutige westdeutsche Rechtslage. Sie würden dann etwa betonen, in den Mammutbetrieben von Bergbau, Eisen und Stahl seien heute keine Unternehmer im vorstehend erwähnten Sinne, sondern nur noch vielköpfige Gremien von Managern zu finden. In der Mehrzahl dieser großen Unternehmungen, so wurde uns hier z. B. erklärt[25], seien die Funktionen der Vorstandsabteilungen heute so voneinander geschieden, daß der eine Abteilungsleiter dem anderen nicht mehr hereinreden könne. Ein einzelner Generaldirektor sei gar nicht mehr fähig, z. B. die Produktionsverhältnisse der einigen tausend verschiedener Produkte zu übersehen, die ein solches Unternehmen herstelle, oder die Arbeitsbedingungen seiner großen Zahl unterschiedlicher Produkte zu beurteilen. Es gebe Generaldirektoren solcher Mammutbetriebe, die ihren Arbeitervertretern, z. B. ihren Arbeitsdirektoren, unterlegen seien. Der autoritäre Unternehmertyp, der noch vor einigen Generationen an der Spitze der Unternehmungen stand, existiere heute nicht mehr. In Wahrheit bestimme heute kein einzelner Unternehmer mehr entscheidend alle Bereiche dieser Großunternehmungen. Auch kein Konkursrisiko begründe eine Selbstverantwortlichkeit dieser Manager mehr, „einige Generaldirektoren", deren Unternehmungen in Konkurs geraten seien, seien ohne jede Einbuße heute wieder an verantwortlichen Stellen in anderen Unternehmungen tätig. Was das Ausland anlange, so seien gerade in den Bergbau sowie die Eisen- und Stahlindustrie, also in die Domäne des Mitbestimmungsgesetzes, besonders große Mengen ausländischen Kapitals geflossen. Auch eine theoretische Studie über Mitbestimmung müsse von der heutigen Struktur der Wirtschaft, nicht von derjenigen des vorigen Jahrhunderts ausgehen. Privateigentümer gebe es in den Großunternehmungen der westdeutschen Industrie heute weniger denn je,

[25] Die folgenden Einwendungen wurden von einem Mitglied des sozialpolitischen Arbeitsausschusses des Vereins für Socialpolitik gegen das dort von mir gehaltene Referat erhoben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Privateigentum sei jedenfalls in den weitgehend mit Selbstfinanzierung arbeitenden und vielfältig verflochtenen Konzernen der heutigen Großindustrie fast ohne Bedeutung.

Dem ist, immer wenn wir die gelenkte *Markt*wirtschaft als die produktive Ordnung unserer heutigen westdeutschen Volkswirtschaft unterstellen, rein tatsächlich folgendes entgegenzuhalten:

1. Diese Mitbestimmung auch nur in den Montanindustrien ist, wie schon erwähnt, nicht die volle Mitentscheidung, die den Gewerkschaften bei ihren oben erwähnten Forderungen vorschwebte. Zudem weiß auch das Ausland, daß unser Staat die Großbetriebe der Montanindustrie in Krisenzeiten schon aus sozialpolitischen Gründen nicht fallenlassen kann. Der Zustrom von Auslandskapital in jene Industrien beweist daher noch nichts gegen unsere Ablehnung jener Forderung einer vollen, restlos paritätischen Mitentscheidung aller Beschlüsse der Wirtschaftsführung durch Vertreter der Arbeitnehmer.
2. Die Struktur dieser Montanindustrien ist noch nicht die unserer Volkswirtschaft schlechthin, ja noch nicht einmal überall die Struktur unserer großgewerblichen Wirtschaft (vgl. Voigt S. 194, 197 ff.).
3. Wenn die Generaldirektoren der erwähnten Montanindustrien nicht die Arbeit eines jeden ihrer Vorstandsmitglieder tun können, so bedeutet das noch nicht, daß sie den Erfolg dieser Arbeit nicht beurteilen und nicht verantwortliche Träger einer zentralen unternehmerischen Willensbildung sein können, die die Arbeit der einzelnen Vorstandsmitglieder koordiniert, lenkt und beaufsichtigt.
4. Sollte es aber Mammutunternehmungen geben, die sich nicht mehr von einer zentralen Stelle übersehen lassen, in deren Leitung die rechte Hand nicht mehr weiß, was die linke tut, und in denen der Generaldirektor einzelnen Vorstandsmitgliedern unterlegen ist, so kann dort zwar auch keine Mitentscheidung die Produktivität der Unternehmung mehr lähmen, als dieser Zustand es auf die Dauer tun muß. Das spricht aber nicht für die volle Mitentscheidung der Arbeitnehmer, sondern für eine Reformbedürftigkeit dieser Werke.
5. Auch wenn „einige" Generaldirektoren den Konkurs ihrer Großunternehmungen ohne Einbuße überstehen (andere büßten die Aufregungen solcher Entwicklung durch Herzinfarkt), so bleibt auch in diesen Fällen der Vermögensverlust der Kapitaleigentümer, der für jeden moralisch intakten Manager als Risiko seiner Auftraggeber eine zu Vorsicht und Gewissenhaftigkeit mahnende Belastung bedeutet.
6. Der Unterstellung einer Bedeutungslosigkeit des Privateigentums in der modernen Großunternehmung begegnet man auch sonst in der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sozialpolitischen Diskussion über Mitbestimmung und Miteigentum der Arbeitnehmer. Sie stützt sich meist mehr oder weniger bewußt auf die Tatsache der begrenzten Haftung und Anonymität des Anteilsbesitzers in den Kapitalgesellschaften, der seine Verfügungsgewalt über das von ihm gebildete Geldkapital ja heute weitgehend auf Manager delegiert. Dabei verschleiert oft auch die weitgehende Konzernverflechtung der Großindustrie die Tatsache, daß am Ende auch aller Verschachtelung privater Kapitalgesellschaften als Lieferer und Eigentümer der Kapitalsausrüstung doch immer wieder der private Anteilseigner steht. Von ihm, vom Sparer und Rentner, erhofft man stets die Bildung des Kapitals, das die gelenkte Marktwirtschaft befruchten soll, und empfiehlt neuerdings dazu besonders auch das Aktiensparen. Eine ständige Nichtbeachtung des Widerspruchs, der hierin liegt, müßte (in der hier als produktiv unterstellten gelenkten Marktwirtschaft), wie schon angedeutet, zu einer allmählichen Zurückziehung des Sparkapitals aus den Kapitalgesellschaften des Großgewerbes führen (vgl. auch Voigt u. S. 165, 167, 279).

Unsere vorstehend ertragstheoretisch begründeten Einwendungen sind nicht nur „blasse Theorie", sondern werden auch durch Erfahrungen aus der industriellen Praxis bestätigt. So schreibt E. *Berens* in einem Aufsatz über „Vergessene Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Licht und Schattenseiten der zehnjährigen Erfahrung in der Grundstoffindustrie" über die Vertretungen der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten: „Hier offenbart sich am deutlichsten die eigentliche Schwäche des Systems. Gewerkschaften und Belegschaften verfügen nicht über genügend qualifizierte Kräfte, um ein wirkliches Gegengewicht zur Vertretung der Anteilseigner zu bilden. Es gehört eine ganze Menge Praxis, langjährige Erfahrung und eine Portion Fachwissen dazu, um ... auf der andern Seite des grünen Tisches als gleichberechtigt anerkannt zu werden. Man vergleiche nur einmal die Listen der Aufsichtsräte großer Unternehmen über mehrere Jahre hinweg, um festzustellen, wie oft Delegierte der Arbeitnehmer, vor allem der Belegschaften, ausgewechselt worden sind." Niemand wisse das besser als die Gewerkschaftsspitze, die daher bemüht sei, einen qualifizierten Nachwuchs heranzubilden. Der Außenstehende habe jedoch gelegentlich den Eindruck, daß die „Gefahr des Erstarrens im Funktionärstum" keineswegs ausgeräumt sei. Einzelfälle ausgezeichneter Leistungen insbesondere von Arbeitsdirektoren, die Berens wiederholt rühmend hervorhebt (vgl. z. B. unten S. 69), dürften nicht darüber hinwegtäuschen, „daß es vielerorts noch hapert, und sich der Arbeitsdirektor weder als Persönlichkeit noch als Institution durchgesetzt hat"[25a].

[25a] In der Süddtsch. Ztg. vom 24./25. 6. 61, S. 17.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sind die Produktivitätsaussichten einer vollen, überall paritätischen Arbeitnehmermit*entscheidung* in wirtschaftlichen Angelegenheiten der Betriebswirtschaft nach allem ertragstheoretisch negativ zu beurteilen, so steht es in dieser Hinsicht ganz anders mit der Produktivitätsbeurteilung der Mit*sprache,* mag sie nur als Informations- und Äußerungsrecht der Arbeitnehmer oder als deren Recht auch auf Mitberatung auftreten. Der sozialpsychologisch günstigen Wirkung auf das Betriebsklima, die wir (oben unter a) für die Mitbestimmung auch in wirtschaftlichen Fragen grundsätzlich festgestellt fanden, steht hier keine Minderung oder Gefährdung der Betriebsleistung von seiten unmittelbarer Produktivitätsschädigungen durch die Mitbestimmung entgegen. Im Gegenteil: Aus der Praxis war zu hören, daß die Betriebserfahrung der Arbeitnehmervertreter insbesondere z. B. bei der Zusammenarbeit der Sozialpartner im Aufsichtsrat sehr zweckmäßige Ratschläge zu erteilen vermag und dann bei allen einschlägigen Entscheidungen maßgebend Berücksichtigung findet[26]. Auch sonst haben Verbesserungsvorschläge bzw. Erfindungen technischer oder organisatorischer Art, die im Rahmen der Mitsprache von Arbeitnehmern an die Unternehmensführung herangetragen wurden, bekanntlich schon manchen Ergiebigkeitsfortschritt ermöglicht.

Die Ablehnung der Mitentscheidung in wirtschaftlichen Fragen, die wir soeben am extremen Modell einer gleichsam „reinen" Mitentscheidung für die betriebliche Ebene unter dem Gesichtspunkt ihrer unmittelbaren Produktivitätswirkung begründeten, bedarf allerdings einer Ergänzung in Rücksicht auf größere Wirklichkeitsnähe: Zwischen dieser, von seiten der Gewerkschaften seinerzeit programmatisch geforderten, aber u. E. produktivitätsgefährdenden, überall voll paritätischen „reinen" Mitentscheidung einerseits und der bloßen Mitwirkung durch Mitsprache und Mitberatung, deren große Produktivitätschancen wir vorstehend betonten, andererseits bestehen empirisch viele Abstufungen und Übergangsformen. Sie werden, wie wir sahen, bewirkt vor allem durch die verbindliche Einschaltung von Schieds- und Einigungsstellen in die Mitentscheidung für den Fall von Meinungsverschiedenheiten der Sozialpartner, wobei die Möglichkeiten und Folgen der von diesen Stellen zu fällenden Entscheidungen u. U. noch (z. B. auf die Feststellung bestimmter Entschädigungspflichten) begrenzt werden können. Auch die Beschränkung der Mitentscheidung auf Überwachungsfunktionen (z. B. von Aufsichtsräten) sowie die Einbettung der Mitentscheidungsvoten in Abstimmungen einer mehrheitlich-kollegialen Willensbildung der betrieblichen Wirtschaftsführung (vgl. den „Arbeitsdirektor") ermöglicht, wie wir sahen, hier praktisch viele Zwischenformen von Mitberatung und Mitentscheidung.

[26] So Hardy R. H. *Wagner,* a.a.O., S. 125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hierbei kann sich die sozial befriedende und dadurch vermutlich mittelbar auch produktivitätsfördernde psychologische Wirkung der betrieblichen Mitbestimmung auf das Betriebsklima, die wir oben festgestellt sahen, oft ganz wesentlich verstärken, wenn sich die Mit*sprache,* die sie enthält, mit einem (wenn auch nur schwachen) Einschlag zur Mit*entscheidung* verbindet. Ein solcher vorsichtig dosierter Einschlag der Mitsprache zur Mitentscheidung hebt das Selbstgefühl der Arbeitnehmerschaft oft erheblich und bedeutet u. U. einen besonders wirksamen Schutz gegen Rückfälle der Betriebsführung in Unternehmerautokratie. Hier kann die Praxis u. U. Kompromisse von Mitsprache und Mitentscheidung finden, die ein Maximum von Produktivitätschancen der Mitbestimmung mit einem Minimum jener Produktivitätsgefährdung verbinden, die wir grundsätzlich als drohende Folge der vollen betrieblichen Mitentscheidung in Fragen der Wirtschaftsführung feststellen mußten.

Da wo es sich nicht um programmatische Forderungen von Kongreßreden sondern um praktische Wirtschaftspolitik handelte, haben sich unsere Gewerkschaften bisher weitgehender im Rahmen der hier angedeuteten Kompromißmöglichkeiten gehalten, als man nach ihren öffentlichen Äußerungen annehmen könnte. Wo aber *grundsätzlich* die Gefahren einer Übertreibung der den Arbeitnehmern einzuräumenden Mitbestimmungsrechte im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit der Betriebswirtschaften liegen, das dürfte unsere obige Kritik des extremen Falls der „vollen Mitentscheidung" gezeigt haben. Weitere Gesichtspunkte in dieser Richtung ergeben sich, wenn wir nunmehr das Verhältnis insbesondere der westdeutschen Gewerkschaften zur betrieblichen Mitbestimmung noch kurz betrachten.

5. Aufgaben und Grenzen der Gewerkschaften in der betrieblichen Mitbestimmung

Bei unserer Erörterung der Träger betrieblicher Mitbestimmung stießen wir wiederholt auf die Einschaltung der Gewerkschaften. So konnten schon unter der Regelung des Betriebsrätegesetzes von 1920 die *Betriebsräte* auf Antrag eines Viertels ihrer Mitglieder Gewerkschaftsvertreter mit beratender Stimme zuziehen, und nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 *muß* dies im gleichen Falle geschehen. Im übrigen stehen neben den Betriebsräten in den Betrieben heute die *gewerkschaftlichen Vertrauensleute.* Sie werden auf Vorschlag der Betriebsvertretung oder der Gewerkschaft oder auch der Belegschaft selbst von der gewerkschaftlich organisierten Belegschaft gewählt, und zwar entfällt dabei durchschnittlich auf je 50 Gewerkschaftsangehörige ein solcher Vertrauensmann. Als Beauftragte der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewerkschaften werden sie von diesen in regelmäßig veranstalteten Kursen geschult, stehen dem Arbeitnehmer bei der Erledigung von Tagesfragen oft wirksam zur Seite und bedeuten so praktisch eine „gewerkschaftliche Erweiterung der Organisation der Betriebsvertretung" (Otto *Neuloh*).

Was den *Aufsichtsrat* anlangt, so schlagen die westdeutschen Gewerkschaften von den regelmäßig fünf Arbeitnehmervertretern, die in den dann elf Mitglieder zählenden Aufsichtsräten der dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegenden Großbetriebe bei Bergbau, Eisen und Stahl sitzen, wie dargelegt, drei Vertreter dem Wahlorgan (also meist der Hauptversammlung der Aktiengesellschaft) bindend vor. Außerdem haben die Gewerkschaften ein nur ziemlich dehnbar begrenztes Einspruchsrecht gegen die beiden hier vom Betriebsrat ebenso vorgeschlagenen Vertreter: Dieses gesetzliche Einspruchsrecht der Gewerkschaften besteht, falls der „begründete Verdacht besteht, daß ein Vorgeschlagener nicht die Gewähr bietet, zum Wohle des Unternehmens und der gesamten Volkswirtschaft verantwortlich im Aufsichtsrat mitzuarbeiten". Über den Einspruch entscheidet notfalls der Bundesarbeitsminister (näheres in § 6 Abs. 2 Mitbest.Ges.). Dem Betriebsrat hat das Gesetz für den umgekehrten Fall ein entsprechendes Einspruchsrecht gegen die von den Gewerkschaften für den Aufsichtsrat vorgeschlagenen Arbeitnehmervertreter nicht zuerkannt.

Diese Mehrheit von 3 : 2 der von den Gewerkschaften benannten Vertreter unter den fünf Arbeitnehmervertretern der, wie gesagt, dann elfköpfigen Aufsichtsräte der Mitbestimmungsbetriebe verschafft den Gewerkschaften dort mittelbar ein Mitentscheidungsrecht auch bei der Besetzung des Vorstandes dieser Großbetriebe und hier vor allem einen maßgebenden Einfluß auf die Wahl und Abberufung des *Arbeitsdirektors*. Dieser bedarf ja, wie wir sahen, der Mehrheit nicht nur *aller* Aufsichtsratsmitglieder, sondern außerdem auch der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Immerhin haben die Gewerkschaften von dieser ihrer letztgenannten Einflußmöglichkeit bisher anscheinend nur einen maßvollen Gebrauch gemacht: Von den 96 Arbeitsdirektoren, über deren Testung durch den DGB wir oben (S. 40) berichteten, gingen zwar 67, wie dargelegt, aus dem Arbeiterstande hervor, es waren aber nur 6 bis zu ihrer Ernennung zum Arbeitsdirektor Funktionäre der Gewerkschaften, und weitere 4 hatten vorher einmal mehr oder weniger vorübergehend die Stellung eines Gewerkschaftssekretärs bekleidet. 45 waren Angestellte oder Techniker aus mittlerer, gehobener und leitender Stellung. 11 waren höhere Beamte und Wissenschafter[27]. Gleichwohl bleibt der dargelegte Einfluß der Gewerkschaften auf die Besetzung des Vorstandes latent stets

[27] Näheres bei Otto *Neuloh*, a.a.O., S. 156, 157.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wirksam, und das gilt noch mehr, wenn sich dieser Einfluß, wie es meist nahe liegen wird, mit dem Einfluß der von den Betriebsräten entsandten Aufsichtsratsmitglieder verbündet.

Man sieht bekanntlich das Für und Wider einer Frage oft besonders klar, wenn man ihre Problemstellung ins Extrem treibt. Ein solches Extrem finden wir auch hier in jenen Forderungen, die die Gewerkschaften zu Anfang der fünfziger Jahre in ihrem Kampf um die Mitbestimmung erhoben: Danach sollten, wie schon erwähnt, außer der Berufung von Arbeitsdirektoren in den Vorstand alle Aufsichtsorgane — und solche sollten, wie wir sahen, in allen größeren Betrieben gebildet werden — nach Wahlvorschlägen der Gewerkschaften paritätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzt werden. Zusammen mit dem Mitentscheidungsrecht des Betriebsrates bei allen Produktionsabsichten und Planungen des Unternehmens, das, wie wir (S. 48) sahen, die Gewerkschaften damals gleichfalls forderten, hätte das praktisch überall ein voll paritätisches gesetzliches Mitentscheidungsrecht in allen Fragen der Unternehmensführung für die Gewerkschaften bedeutet. Denn alle Beschlüsse des Aufsichtsrats und insbesondere auch die Bestellung des Vorstandes wären dann von der Zustimmung der Gewerkschaften abhängig gewesen, und das Einvernehmen mit dem Betriebsrat, der seinerseits nach dieser Version alle Beschlüsse des Vorstandes blockieren konnte, hätten die Gewerkschaften zumeist wohl herstellen können.

Man wird diesen Forderungen der Gewerkschaften einen gewissen Radikalismus jenes in seinem Ergebnis in vieler Hinsicht, wie gezeigt, doch auch produktiven Kampfes um die Mitbestimmung zugute halten müssen, und es ist um diese Fragen inzwischen auf allen Seiten auch viel ruhiger geworden. Für die mehr grundsätzlich-theoretische Betrachtung dieser unserer wissenschaftlichen Untersuchung ergibt sich hier aber doch die Frage, ob und inwieweit das, was wir bisher über die Produktivitätsaussichten der betrieblichen Mitsprache und Mitentscheidung der Arbeitnehmer in unserer sozial gelenkten Marktwirtschaft allgemein ausführten, noch eine Veränderung oder Ergänzung erfahren müßte, wenn dieser Arbeitnehmereinfluß in der gedachten Weise ausschließlich von den Gewerkschaften teils selbst ausgeübt, teils gesteuert würde.

Vergegenwärtigen wir uns zunächst die wirtschafts- und sozialpolitische *Gesamtlage*, von der wir bei der Beurteilung dieser Frage in Westdeutschland grundsätzlich ausgehen müßten.

Die westdeutsche Wirtschaftsordnung entspricht als „soziale Marktwirtschaft“ dem Typ einer „gelenkten“ Volkswirtschaft, d. h. sie sucht in ihrem Aufbau eine produktive Synthese von individueller Freiheit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und kollektiver Bindung, ein Gleichgewicht von Persönlichkeit und Gemeinschaft, in der Wirtschaft zu verwirklichen. Dabei bezieht sie grundsätzlich in der Mittelstufe ihrer volkswirtschaftlichen Pyramide auch viele Verbände (wie etwa die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Arbeitgeber- und -nehmerverbände, die Innungen, die Genossenschaften sowie auch etwa unentbehrliche Zwangs-, Export- oder Krisenkartelle u. dgl.) in ihren Aufbau ein. Das Einschmelzungsverhältnis, mit dem jene beiden antithetischen Grundsätze des Individual- und des Kollektivgedankens als Pole einer Spannungsreihe von Wirtschaftsordnungen in jene Synthese von Persönlichkeit und Gemeinschaft, von Individual- und Kollektivprinzip, einzugehen haben, wenn diese ein Höchstmaß von Produktivität erreichen soll, hängt, wie wir früher schon darlegten, sowohl vom Ausmaß des verhältnismäßigen Gegebenseins bestimmter beiderseitiger Voraussetzungen als auch von der Art der Aufgaben ab, vor die sich die Volkswirtschaft jeweils gestellt sieht. Wir können hierauf an dieser Stelle nicht mehr näher eingehen[28], es sei nur zusammenfassend daran erinnert, daß hierbei das Ausmaß von Privatinitiative, Übersicht, wirtschaftlicher Schulung und Wendigkeit genügend monopolfreier Einzelwirtschafter in einem Lande mehr individuelle Wirtschaftsfreiheit, und daß vor allem das Ausmaß freiwilliger Disziplin und sozialethischer Opferbereitschaft einer Bevölkerung hier mehr kollektive Bindung des einzelnen ermöglicht. Die Art der Aufgaben, vor die sich eine Volkswirtschaft jeweils gestellt sieht, beeinflußt daneben jenes produktive Einschmelzungsverhältnis der Synthese von Individual- und Kollektivprinzip: Ruhige Zeiten lassen die feinere Reagibilität des freieren Marktes für den vielfältigen einzelwirtschaftlichen Bedarf, gemeine Not und Gefahr lassen die größere Schlagfertigkeit der gebundeneren Wirtschaft für die Deckung gesteigerten Gemeinbedarfs als besonders produktivitätswichtig erscheinen. In jedem Fall aber erfordert diese produktive Synthese von Wirtschaftsfreiheit und Wirtschaftsbindung strukturell eine in ihrem Rahmen zweckmäßige Verteilung der wirtschaftlichen Führungsgewalten und Verantwortlichkeiten zwischen den Einzel- und Betriebswirtschaften an der Basis, den Körperschaften und Verbandwirtschaften in den Mittelstufen und der wirtschafts- und sozialpolitischen Führung an der Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide. Bei der Herstellung dieses, wie wir es nannten, „vertikalen Gleichgewichts der Wirtschaftsstufen" gehört die Ausschaltung oder Kontrolle nichtöffentlicher Monopole, soweit nur immer sie sich als produktiv möglich erweist, zu den vordringlichsten Erfordernissen eines relativ reibungslosen Funktionie-

[28] Näheres s. bei W. *Weddigen*, Zur Theorie der Wirtschaftslenkung und Sozialisierung, a.a.O., S. 52 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rens der sozial gelenkten Marktwirtschaft. Denn das Freisein von solchen Monopolen ist eine der wichtigsten in der Gruppe jener Voraussetzungen, von denen die automatische Anpassungsfähigkeit (Umgruppierungsfähigkeit, Elastizität) der Marktwirtschaft und damit die marktwirtschaftliche Komponente unserer erwähnten Synthese von individueller Freiheit und kollektiver Bindung der Wirtschaft abhängt.

Diese Voraussetzung, die gedachte Monopolfreiheit der Wirtschaft, ist freilich, wie schon angedeutet, heute bei Wahrung des Produktivitätsziels nicht mehr überall herstellbar, und dies ist heute einer der Hauptgründe für die Undurchführbarkeit einer produktiven liberalistisch freien Marktwirtschaft. Nicht nur der Warenmarkt, wo einer weitgehenden Ausschaltung oder Kontrolle wenigstens der privaten Kartelle meist nichts im Wege steht, sondern vor allem auch der Arbeitsmarkt bietet hier besondere Schwierigkeiten. So kann man bekanntlich vor allem die Großbetriebe, die mit ihren großen Arbeitnehmerzahlen auf dem freien Arbeitsmarkt eine monopolistische Vormachtsstellung innehaben würden, nicht beseitigen, wenn man das Rad der technischen Entwicklung nicht zurückdrehen will. Daher hat unsere Wirtschafts- und Sozialpolitik hier in der Mittelstufe der volkswirtschaftlichen Pyramide das „horizontale Gleichgewicht" des Arbeitsmarktes bekanntlich durch Schaffung gleichfalls monopolistischer Gegenverbände hergestellt: Den Arbeitgeberverbänden, die als vertraglich-monopolistische Zusammenschlüsse vor allem auch die Großbetriebe in sich aufnahmen, läßt sie in Gestalt der Gewerkschaften Arbeitnehmerverbände gegenübertreten. Diesen Verbänden der Arbeitnehmer verlieh sie durch das Tarifvertragsrecht (Unabdingbarkeit, Allgemeinverbindlichkeitserklärung der Tarife) auf dem Arbeitsmarkt eine jenen Arbeitgeberverbänden möglichst gleichwertige monopolistische Machtstellung, um so entgegen aller großbetrieblichen Vermachtung die Knappheitsverhältnisse der Produktionsfaktoren, dem Sinne der sozialen Marktwirtschaft entsprechend, auch auf dem Arbeitsmarkt im Stande der Löhne usw. grundsätzlich wieder zum Ausdruck kommen zu lassen. In der Mitbestimmungsdiskussion des deutschen Sprachgebiets spricht man hier oft von den „befestigten" Gewerkschaften, um die diesen Verbänden durch das Arbeitsrecht gegebene stabilisierte Machtstellung zu kennzeichnen, die hier das potentielle Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich herstellen soll. Mutatis mutandis könnte man auch gleichsam von gesetzlich ermöglichten „Arbeitnehmerkartellen" sprechen.

Unter Gesichtspunkten produktiver Wirtschaftslenkung unserer doch grundsätzlich monopolfeindlichen sozialen Marktwirtschaft bedeutet diese Zulassung beiderseitiger privater monopolistischer Marktver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bände, in denen Angebot und Nachfrage des Arbeitsmarktes einander im Kampf um die Arbeitsbedingungen als antagonistische Interessengruppen geschlossen gegenübertreten, allerdings ganz deutlich einen Notbehelf. Dessen Notwendigkeit ist, wie gesagt, durch die technische Entwicklung zum Großbetrieb bedingt, gegen dessen monopolistische Marktübermacht das „horizontale Gleichgewicht" des Arbeitsmarktes durch Zulassung bzw. Schaffung gleich starker Gegenmonopole zu sichern war. Dies bedeutet aber keinen Grund für die sozial gelenkte Marktwirtschaft, diesen Interessenverbänden des Arbeitsmarktes, den Arbeitgeber- und -nehmerverbänden, nun auch das „vertikale Gleichgewicht" ihrer Wirtschaftsstufen, d. h. die zweckrichtige Verteilung von Führungsgewalten und Verantwortlichkeiten unter den Stufen ihrer Wirtschaftspyramide, mehr oder weniger auszuliefern. Das geschähe aber unweigerlich, wenn die Wirtschafts- und Sozialpolitik diesen monopolistischen Interessenverbänden, die sie in den Mittelstufen der Wirtschaftspyramide zulassen bzw. sogar gesetzlich stabilisieren mußte, es deswegen erlauben oder sogar durch Gesetze ermöglichen würde, auch auf die Entschlüsse in der einzel- und betriebswirtschaftlichen Basis der Wirtschaftspyramide einen monopolistischen Machteinfluß auszuüben.

Auch auf den *Waren*märkten, nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, der gelenkten Marktwirtschaft gibt es Ausnahmefälle, in denen z. B. die Kartellpolitik aus Gründen der Produktivität bestimmte monopolistische Zusammenschlüsse (wie etwa Krisen- oder Exportkartelle) zulassen oder sogar selbst organisieren muß, um die so zusammengeschlossenen einzelnen Unternehmungen vor dem Preisdruck einer monopolistisch übermächtigen Marktgegenpartei (von Abnehmern oder Lieferanten) zu schützen. Niemals aber würde es die Kartellkontrolle einer gelenkten Marktwirtschaft deswegen im Produktivitätsinteresse grundsätzlich dulden oder gar gesetzlich ermöglichen dürfen, daß solche Schutzkartelle ihre Abwehr der gegnerischen Marktpartei auch auf Maßnahmen ausdehnen, mit denen sie auf die betriebswirtschaftliche Basis der Wirtschaftspyramide, d. h. hier also auf die Wirtschaftsführung in den einzelnen Unternehmungen ihrer Gegenpartei, kraft der ihnen für ihren Markt als Gegengewicht gegen monopolistischen Preisdruck verliehenen Monopolstellung einen monopolistischen Druck oder Einfluß ausüben. Wenn hier, nachdem das horizontale Marktgleichgewicht in der Mittelstufe der Wirtschaftspyramide, also auf der Ebene der Marktverbände, potentiell tunlichst hergestellt ist, gleichwohl noch weitere Einschränkungen jener Gegenpartei auch an der betriebswirtschaftlichen Basis der Wirtschaftspyramide produktivitätsnotwendig erscheinen, so können sie nur von der Pyramidenspitze aus, d. h. von der volkswirtschafts- und sozialpolitischen Führung der gelenkten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirtschaft her, veranlaßt und gehandhabt werden. Wollte man diese Aufgabe dem zugelassenen Schutzkartell jener Marktpartei überlassen, so würde das allen Baugesetzen der gelenkten Marktwirtschaft zuwiderlaufen. Das durch die Zulassung bzw. Errichtung des Schutzkartells erstrebte Marktgleichgewicht würde dadurch nicht nur in eine einseitige monopolistische Überlegenheit der bisher schutzbedürftigen Marktpartei verkehrt, sondern es würde überhaupt kein echter Marktverkehr mehr zustande kommen. Denn diese Marktpartei würde vermöge jener ihrer Mitentscheidung der einzelwirtschaftlichen Entschlüsse in den Unternehmungen der Gegenpartei auf beiden Seiten der Marktverträge stehen.

Hier könnte man einzuwenden suchen, dieser Vergleich von Gewerkschafts- und Kartellpolitik hinke, weil der Arbeitnehmer auch auf der betriebswirtschaftlichen Ebene, also an der Basis der Wirtschaftspyramide, selbst im Produktivitätsinteresse viel mehr Schutz benötigte als jene zu ihrem Schutz kartellierten Produzenten des Warenmarktes. Es handele sich hier um den Arbeitsfaktor, dessen Träger ja doch schließlich Menschen seien. Der Einwand wäre sachlich richtig, aber nicht schlüssig. Er würde nämlich logisch nur alle jene Mitbestimmungsrechte begründen, die die Arbeitnehmer unter Assistenz und Mithilfe der Gewerkschaften in den sozialen und personellen Angelegenheiten der Betriebswirtschaft heute bereits besitzen. Diese sozialen und personellen Einschränkungen und Belastungen der unternehmerischen Wirtschaftsführung sind von der wirtschafts- und sozialpolitischen Spitze der gelenkten Wirtschaft gesetzlich festgelegt und unterliegen dabei den Produktivitätsgrenzen aller Sozialpolitik, aber sie suchen nicht die Willensbildung dieser Wirtschaftsführung mit der Blankovollmacht paritätischer Mitentscheidungsrechte in Abhängigkeit von den Arbeitnehmern bzw. ihren Schutzverbänden zu bringen. Sie sind daher hier nicht strittig. Für die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen aber kommt für die gelenkte Marktwirtschaft nur die Herstellung des potentiellen Gleichgewichts der Marktparteien als produktiv in Frage, was darüber hinausgeht, müßte durch die Verringerung des Nationalprodukts sehr bald gerade auch die Arbeitnehmer schwer treffen.

Nach allem müssen die Sozialparteien — nach grundsätzlicher Herstellung ihres bimonopolistischen Marktgleichgewichts durch das Tarifvertragsrecht — heute von der produktiven Wirtschaftslenkung (wenn auch nicht im sozialen und personellen, so doch) im *wirtschaftlichen* Bereich der Mitbestimmung grundsätzlich gleich behandelt werden. Erkennt man das an, so läßt sich unsere vorstehende Ablehnung der Mitentscheidung von Beschlüssen der Wirtschaftsführung durch die Arbeitnehmer auch am Gegenbeispiel noch klarer machen: Die im gedachten Sinne produktive Wirtschafts- und Sozialpolitik einer ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lenkten Marktwirtschaft würde ja umgekehrt auch den Arbeit*geber*-verbänden nicht durch Verleihung von Zwangsrechten die Hand dazu bieten können, auf betrieblicher Ebene etwa „gelbe" Firmengewerkschaften ins Leben zu rufen, an deren Willensbildung durch eine „Mitbestimmung" paritätisch teilzunehmen oder die Wahl von Mitgliedern der Belegschaftsvertretungen in der Betriebsgemeinschaft in ihrem Sinne zu beeinflussen. Es können sich eben produktive Gemeinschaftsbeziehungen der Sozialparteien im unmittelbaren Produktionsbereich arbeitsteiliger Kooperation niemals auf der Grundlage eines unparitätischen behördlichen Zwanges, sondern stets nur durch freiwillige Zusammenarbeit auf paritätischer Basis entwickeln[29]. Entsprechend sollte in diesem Bereich auch den Gewerkschaften die Anwendung anderer als geistiger Machtmittel (der Aufklärung, Überzeugung und friedlichen Kontaktgewinnung) auf betriebswirtschaftlicher Ebene von der Sozialpolitik der sozial gelenkten Marktwirtschaft grundsätzlich nicht mit gesetzlichem Zwang ermöglicht werden. Jedes machtmäßige Übergreifen mittelstufiger monopolistischer Marktverbände auf die Gegenseite an der betriebswirtschaftlichen Basis der Wirtschaftspyramide im wirtschaftlichen Bereich kann nur eine Fehlkonstruktion, einen Verstoß gegen das gedankliche Modell der produktiv und sozial gelenkten Marktwirtschaft, bedeuten.

Daß die Wirtschafts- und Sozialpolitik der gelenkten Marktwirtschaft deren „vertikales Stufengleichgewicht" nicht dem monopolistischen oder gesetzlichen Machteinfluß von Interessenverbänden der Mittelstufe überlassen darf, ergibt sich dabei ohne weiteres auch schon aus dem Wesen jener zweckentsprechend abzuwägenden Verteilung der wirtschaftlichen Führungsgewalten und Verantwortlichkeiten auf alle Stufen der volkswirtschaftlichen Pyramide, die dieses Stufengleichgewicht herstellt: Da haben insbesondere die mittelstufigen Träger und Organe dieser Wirtschafts- und Sozialpolitik die lenkenden Direktiven der wirtschafts- und sozialpolitischen Spitze kraft ihrer Personal-, Lokal- und Fachkenntnis aus dem Spielraum einer eignen genügend freien Selbstverwaltung heraus so an die einzel- und betriebswirtschaftliche Basis der Wirtschaftspyramide weiterzugeben, daß sie den Einzel- und Betriebswirtschaften unnötige Belastungen, Einengungen und Reibungen ersparen. Dabei müssen sie diesen Wirtschaften die Eingliederung ins größere Ganze der ihnen oft so fernen Gesamtwirtschaft tunlichst erleichtern und vermitteln, ohne ihnen den produktiven Spielraum genügender Freibeweglichkeit und Selbstver-

---

[29] Vgl. den „Grundsatz der Gemeinschaftsparität" als Postulat der Sozialpolitik in meinen „Grundzügen der Sozialpolitik und Wohlfahrtspflege", 1957, S. 49, 127, und eingehender in „Sozialpolitik. Eine Einführung in ihre Theorie und Praxis", 1933, S. 80, 212, 244 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

antwortung zu beschneiden, der ihnen nach Maßgabe jener Synthese von individueller Freiheit und kollektiver Bindung zukommt, wie wir sie oben (S. 60) nur andeuten konnten. Im ganzen ergibt sich hier für die Wirtschafts- und Sozialpolitik der gelenkten Marktwirtschaft die Aufgabe, eine kopflastige Erstarrung der volkswirtschaftlichen Pyramide ebenso zu vermeiden wie deren Zersetzung durch eine hypertrophische Entartung der Einzelzellen an der Basis dieses „Organismus". Diese Aufgabe produktiver Wirtschaftslenkung, die entgegengesetzten Prinzipien von individueller Freiheit und kollektiver Bindung in überall zweckrichtig dosierter Abstimmung im Aufbau der sozial gelenkten Marktwirtschaft zu vereinigen, ist so schwierig, daß manche Verteidiger der liberalistisch freien Marktwirtschaft die Herstellung einer solchen organischen Synthese des Persönlichkeits- und des Gemeinschaftsgedankens für unmöglich erklärt haben. Daß diese Synthese möglich, daß sie wenigstens tendenziell erreichbar ist, zeigt die Praxis unserer heutigen Wirtschaftsordnung der sozial gelenkten Marktwirtschaft. Aber man darf dabei den dargelegten Baugesetzen der gelenkten Marktwirtschaft nicht zuwiderhandeln: Insoweit im Pyramidenbau dieser Wirtschaft kollektiv eingewirkt werden muß, kann das zweckmäßig nur von der Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide her über die mittelstufigen Lenkungsorgane zur Basis hin geschehen, nicht schräg von der Seite, gleichsam aus der Richtung mittelstufig angesetzter Kegelschnitte monopolistischer Interessenverbände heraus. Auf dem Arbeitsmarkt sind Arbeitgeber- und -nehmerverbände als Monopol- und Gegenmonopolkräfte der Mittelstufe aus den dargelegten Gründen zur Aufrechterhaltung des horizontalen Gleichgewichts unentbehrlich, und ihre sozialpolitischen Verdienste sind auch sonst unleugbar. Aber wenn unsere Wirtschafts- und Sozialpolitik es den Gewerkschaften als nur einer Seite dieses Monopolpaares durch Verleihung von Zwangsrechten ermöglichen würde, die Willensbildung der Einzel- und Betriebswirtschaft an der Basis der Wirtschaftspyramide in voller Mitentscheidung maßgebend monopolistisch zu beeinflussen, so würde das das freiheitliche Element unserer gelenkten Marktwirtschaft in seiner Keimzelle, im selbstverantwortlichen Unternehmertum, vergiften.

Die Zusammenhänge, die die Theorie der Wirtschaftslenkung uns hier zeigt, hat man auf seiten der Gewerkschaften zum Teil auch sehr wohl erkannt. So betonte Hans *Böckler* als Präsident des DGB seiner Zeit im Kampf um das Mitbestimmungsgesetz von 1951, daß die Mitbestimmung (im Sinne damals von „Mitentscheidung") in einem „unzerreißbaren Zusammenhang mit der Vergesellschaftung der Grundstoffindustrien und der Planwirtschaft" stehe. Im gleichen Sinne wies er immer wieder darauf hin, daß „für die Mitbestimmung der Arbeit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmer in der Wirtschaft allerdings Planmäßigkeit der letzteren Voraussetzung" sei[30]. Die soziale Marktwirtschaft lehnte er ausdrücklich als unmöglich ab. Insofern stellt die Forderung betrieblicher Mitentscheidung von Fragen der Wirtschaftsführung letztlich auch heute wieder die Gewerkschaften vor die Gretchenfrage des Marxismus.

Was ergeben nun unsere obigen wirtschaftstheoretischen Überlegungen konkret und praktisch für die Mitbestimmung der Gewerkschaften auf der Ebene der Betriebe bzw. Unternehmungen?

Da ist zunächst jede Art von aufklärender Überzeugung, Beratung, Schulung, Hilfeleistung und sozialpädagogischer Beeinflussung der Belegschaftsmitglieder hinsichtlich der Ausübung von deren Mitbestimmungsrechten und -pflichten als eine *produktivitätswichtige Aufgabe* der Gewerkschaften anzuerkennen. Insbesondere auch die Zuziehung von Gewerkschaftsvertretern mit beratender Stimme zu den Betriebsratssitzungen liegt ganz im Sinne dieser Aufgabe, und von den gewerkschaftlichen Beauftragten gilt das gleiche. Die Gewerkschaften können mit ihrer Aktivität in dieser Hinsicht nur ein Maß von innerer Geschlossenheit als Arbeitsmarktpartei erreichen, das die Arbeitgeberverbände infolge der geringeren Zahl und intensiveren Schulung ihrer Mitglieder in der Regel längst besitzen. Der schon erwähnte „Grundsatz der Gemeinschaftsparität" als Postulat unserer Sozialpolitik[31] bleibt hier also durchaus gewahrt. Dazu kommt die sozialpolitisch so wesentliche persönliche Förderung, die unsere Arbeitnehmer durch solche Betätigung der Gewerkschaften erhalten. Viele gute Köpfe unter den Arbeitnehmern sind im Zuge solcher gewerkschaftlichen Schulungsbestrebungen an die Stellen gekommen, die ihren Fähigkeiten zur Arbeit am Gemeinwohl entsprachen.

Nicht das gleiche gilt aber für die obenerwähnten um 1950 und auch später noch erhobenen Forderungen der Gewerkschaften nach voll paritätischer Besetzung aller Aufsichtsorgane der größeren Betriebe mit Gewerkschaftsvertretern. Nach allen unsern obigen Überlegungen würde die Erfüllung dieser Forderungen die *Grenzen,* die das dargelegte Wesen unserer sozial gelenkten Marktwirtschaft den Gewerkschaften unter Produktivitätsgesichtspunkten setzen muß, durchaus überschreiten. Zwar hat der heute verwirklichte Einfluß, den die Gewerkschaften auf die Besetzung der Aufsichtsräte in den Großbetrieben von Bergbau, Eisen und Stahl sowie dadurch auch auf die Berufung des „Arbeitsdirektors" ausüben, in diesen Gesellschaften unter dem Gesichtspunkt der Betriebsleistungen u. W. praktisch bisher kaum Anlaß zu öffentlich geäußerten Beanstandungen geboten. Das liegt wohl einmal an dem maßvollen und umsichtigen Gebrauch, den

[30] Zitiert nach Th. *Pirker,* a.a.O., S. 198 und 149.
[31] Vgl. Anm. 29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die westdeutschen Gewerkschaften bisher von diesem ihrem Einfluß, wie schon angedeutet, gemacht haben. Dazu kommt, daß diese beiden Arten der Mitentscheidung, wie dargelegt, die volle Parität durch den „elften Mann" bzw. die Zusammensetzung des Vorstandes oft nicht erreichen und auch in ihrer alltäglichen Tragweite weitgehend auf Kontrollrechte bzw. kollegiale Mehrheitsentscheidungen beschränkt sind. Auch stellen die hier in Frage kommenden Großbetriebe der Montanindustrie nur einen geringen Bruchteil der Gesamtzahl in Westdeutschland dar. Und schließlich kann man mit dem Verantwortungsbewußtsein des deutschen Arbeitnehmers und seiner Verbände in der Praxis oft auch vieles von dem noch gutmachen, was die Theorie der Wirtschaft als grundsätzlich verfehlt bezeichnen muß. Aber daß man mit dieser Regelung des Mitbestimmungsgesetzes bei Bergbau, Eisen und Stahl aus der Konstruktion unserer Wirtschaftsordnung einer gelenkten Marktwirtschaft tatsächlich herausgefallen ist, und daß diese Fehlkonstruktion u. U. auch einmal als Bumerang gegen die Gewerkschaften selbst zurückschlagen kann, das zeigen auch manche Einwendungen, die von Seiten ausländischer Gewerkschaften gegen diese Art der gewerkschaftlichen Mitbestimmung erhoben wurden.

So verweisen hier vor allem die Angelsachsen, die an einer Überschätzung grundsätzlich-theoretischer Gedankengänge gewöhnlich nicht kranken, darauf, daß die westdeutschen Gewerkschaften mit dieser Mitbestimmungsregelung von 1951 ihre Position als von Arbeitnehmerschutzverbänden grundsätzlich verlassen hätten. Die westdeutschen Gewerkschaften hätten, erklärt man dort, mit solcher Mitbestimmung auch eine unternehmerische Mitverantwortung übernommen, die die Gewerkschaften des Auslandes grundsätzlich wie auch schon aus taktischen Gründen ablehnen müßten. In den USA insbesondere stützt man diese ablehnende Kritik, wie Otto *Neuloh* berichtet, besonders scharf auf das Prinzip der Nichteinmischung in den ureigenen Bereich des anderen Sozialpartners — und einen solchen Fremdbereich müsse hier die Unternehmensführung für die Gewerkschaften bedeuten[32]. In der Tat liegt ja wohl auch die auffälligste Unstimmigkeit dieser unserer gewerkschaftlichen Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene darin, daß die westdeutschen Gewerkschaften hier vor allem im Rahmen des Mitbestimmungsgesetzes, also bei Bergbau, Eisen und Stahl, gleichsam auf beiden Seiten des Marktausgleichs zugleich mitspielen wollen. Hier sehen wir ganz allgemein die wichtigsten Gefahren, die die betriebliche Mitbestimmung heute für die Produktivität der westdeutschen Volkswirtschaft haben kann.

---

[32] Otto *Neuloh*, a.a.O., S. 252. Vgl. auch *Voigt* unten S. 503.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6. Produktivitätsfragen der betrieblichen Mitbestimmung in Westdeutschland

Diese gegenwärtigen Gefahren drohen, wie unsere bisherigen mehr theoretischen Darlegungen ergeben, der westdeutschen Wirtschaft im wesentlichen nicht von der Mitbestimmung in sozialen und personellen Angelegenheiten der Betriebswirtschaft. Deren wahrscheinlich leistungsfördernde Wirkung auf das Betriebsklima hoben wir bereits grundsätzlich hervor. Solche Gefahren drohen aber heute u. U. von der Mitbestimmung in Angelegenheiten der Wirtschaftsführung. Sie ergeben sich hier im Rahmen der gegenwärtig in Westdeutschland angestrebten sozial gelenkten Marktwirtschaft, wie schon betont, vor allem aus der Tatsache, daß ein echter Marktausgleich im Kampf um die Arbeitsbedingungen nicht mehr zustande kommt, wenn der Mitbestimmungseinfluß der Arbeitnehmer auf *beiden* Seiten der Parteien des Arbeitsmarktes, also auch in der Willensbildung der Arbeit*geber,* zur Geltung kommt. Unsere Gegenüberstellung dieser Lage auf dem Arbeitsmarkt mit von uns zum Vergleich hypothetisch konstruierten entsprechenden Verhältnissen auf dem Warenmarkt (oben S. 62) suchte das bereits zu verdeutlichen.

Dieser Einfluß der Arbeitnehmerseite offenbart sich nicht so sehr im äußeren Ablauf des alltäglichen Betriebsgeschehens. Hier stehen ihm, wie schon angedeutet, rein äußerlich gesehen, vielerlei Grenzen und Hemmnisse entgegen. Ungleich folgenschwerer aber ist vermutlich die viel weniger leicht zu erkennende Auswirkung der Tatsache, daß die Mitglieder des Vorstandes insbesondere der großen Kapitalgesellschaften, und zwar nicht nur der Arbeitsdirektor, sich in ihrer beruflichen Stellung weitgehend abhängig wissen von dem Einfluß, den die Vertreter der Arbeitnehmerschaft in den Aufsichtsräten dieser Großbetriebe ausüben.

Um hier nur einer Stimme Raum zu geben, so schreibt H. *Meenzen* (in „Zeit" Nr. 20 v. 12. 5. 61 S. 25), nachdem er die Mitbestimmung des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 als einen Fremdkörper „in unserem Sozialgefüge" bezeichnet hat, u. a.: „Wer heute die Vorstände der Stahlunternehmen nach der Mitbestimmung befragt, der stößt eigentlich nur in einem Konzern auf dezidierte Kritik; die übrigen haben sich mit ihrem Schicksal abgefunden. Die einen, weil sie trotz innerer Abneigung mit ihr fertig geworden sind, die anderen, weil sie zwar schlecht fertig werden, aber noch größere Schwierigkeiten erwarten, wenn sie öffentlich Kritik zu üben wagen, und die dritten, weil sie sich „arrangiert" haben. — Wie solche Arrangements aussehen, das hat *Alfred Horné* in einer gutgemeinten, aber nichtsdestoweniger bissigen Kritik (Der beklagte Sieg) geschildert: *‚Früher haben wir noch gefochten,* dann kam dieser

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Job, und nun müssen wir das Maul halten. *Wir sind alle mehr oder weniger gekauft*'."

Wie weit die Folgen dieses Abhängigkeitsverhältnisses heute reichen, ist sehr schwer zu beurteilen. Die schon erwähnte Tatsache, daß es in den Aufsichtsräten und Vorstandssitzungen der erwähnten Großbetriebe fast nie zu Kampfabstimmungen kommt, und daß auch Streiks heute dort relativ selten sind, wird meist als ein Zeichen bestehender sozialer Harmonie gedeutet. Diese Tatsache kann aber auch ein Zeichen dafür sein, daß die Interessen der (oft auch durch Zersplitterung weitgehend einflußlosen) Anteilseigner von der Mehrheit der Vorstandsmitglieder nicht mit dem sachlich erforderlichen Nachdruck vertreten werden, weil sie es mit den Vertretern der Arbeitnehmer nicht verderben wollen. Besonders in Industrien, die infolge ihrer Größe und Allgemeinbedeutung wissen, daß die staatliche Wirtschaftspolitik sie auch dann praktisch nicht fallen lassen kann, wenn sie infolge zu hoher Lohn- und Sozialkosten konkurrenzunfähig werden, könnte eine solche Einstellung menschlich naheliegen, und insbesondere hinsichtlich der Auseinandersetzung über die Lohnhöhe hat man — wahrscheinlich mindestens weit übertrieben — schon behauptet, daß die westdeutschen Gewerkschaften heute „die Löhne mit sich selbst kontrahieren". Als Gegentendenz steht dem außer dem Verantwortungsbewußtsein der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder jedenfalls auch das Wissen der Arbeitnehmervertreter gegenüber, daß solche Absatzkrisen, ehe die staatliche Wirtschaftspolitik eingreift, in ihren Betrieben mindestens erhebliche Entlassungen erzwingen würden. Dies kann sie zum Maßhalten in ihren Forderungen veranlassen.

Diese Mäßigungstendenz der Arbeitnehmerseite ist nicht zu unterschätzen. Ein eindrucksvolles Beispiel ihrer Wirksamkeit ergibt ein Bericht Th. *Pirkers* von dem Arbeitskampf der Industriegewerkschaft Metall im Jahre 1955. Pirker schreibt dort, die Urabstimmung in den Betrieben der eisenschaffenden Industrie habe eine Mehrheit von 90 % für Kampfmaßnahmen ergeben, und fährt fort: „Gegen den gewerkschaftlichen Aktivismus erhob sich aber in dieser Situation eine neue Fraktion in den Gewerkschaften, die Otto *Brenner* (der Vorsitzende der IG Metall) bis jetzt übersehen hatte: die Fraktion der Arbeitsdirektoren und gewerkschaftlichen Aufsichtsratsmitglieder. Auf einer Zusammenkunft erklärten die Arbeitsdirektoren der eisenschaffenden Industrie, daß die Forderung der IG Metall weit überhöht sei. Diese Meinung griff sehr bald auch auf die gewerkschaftlichen Aufsichtsräte und die Betriebsräte in der eisenschaffenden Industrie über. Otto Brenner sah sich so einem wachsenden Widerstand in der eigenen Organisation gegenüber, die von dem verantwortlichen Funktionär für Mitbestimmungsfragen in der IG Metall, Heinrich *Sträter*, angeführt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wurde. ... Die Betriebsräte des Hüttenwerkes Oberhausen, des Modellunternehmens der Mitbestimmung, erklärten sich auf einer Versammlung offen gegen die Höhe der gewerkschaftlichen Forderung. Sie teilten die Ansicht der Arbeitsdirektoren ..." Ähnlich schreibt E. *Berens* in seinem oben schon zitierten Aufsatz über „Licht- und Schattenseiten der zehnjährigen Erfahrung mit der Mitbestimmung in der Grundstoffindustrie: „Es hat in diesen zehn Jahren mehrfach Situationen gegeben, in denen der Arbeitsfrieden im Bergbau und in der Stahlindustrie ernsthaft gefährdet und in denen es nicht zuletzt einigen mutigen Arbeitsdirektoren zu danken war, daß manchmal noch in letzter Stunde ein gedeihlicher Kompromiß zustande kam."

Auf der anderen Seite ergibt sich aus dem Bericht des gleichen Autors auch ein Beispiel dafür, wie leicht ein Druck von seiten der Gewerkschaften in einer großen lebensnotwendigen Industrie unsere Wirtschaftsordnung gefährden kann, wenn die Arbeitgeber in ihrer Widerstandskraft gegen solchen Druck durch die Mitbestimmung gelähmt oder behindert sind. *Pirker* schreibt dort über die bekannte westdeutsche Kohlenabsatzkrise von 1958 u. a.: „Bereits im Januar 1958 hatte die IG Bergbau eine Neuordnung der Energie- und Bergbauwirtschaft in der Bundeswirtschaft gefordert. Der Plan der Gewerkschaft sah einen Energiewirtschaftsrat und einen Kohlenwirtschaftsrat vor. ... Im Grunde wollte die Führung der IG Bergbau mit ihren Vorschlägen den Bergbau in der Bundesrepublik unter ein Sonderrecht stellen und ihn aus der bestehenden Wirtschaftsordnung ausklammern. Es war seit Jahren vorauszusehen, daß die Kohle in der Konkurrenz mit dem Öl früher oder später in eine Strukturkrise kommen würde. Die IG Bergbau war nicht willens, auch nicht unter den günstigsten Bedingungen der Vollbeschäftigung und der Hochkonjunktur, diese Strukturkrise nach den Gesetzen der herrschenden Wirtschaftsordnung austragen zu lassen. Die *Gewerkschaftsführer waren sich mit den Arbeitgebern in der Kohle darin einig*[34], daß dem Bergbau eine Sonderstellung, und sei es auch auf Kosten der Allgemeinheit, eingeräumt werden müsse. Im Grunde war es den Gewerkschaftsführern ganz gleichgültig, wer die Kosten dieser Sonderbehandlung der Kohle in der westdeutschen Wirtschaft tragen würde[35]." Man weiß, daß schließlich die Händler und die Konsumenten des Öls hier zu einem erheblichen Teil die Leidtragenden geworden sind, und dabei erhebt sich natürlich auch die Frage: Hatte hier eine Lähmung des Arbeitgeberwiderstandes durch die Mitbestimmung ein solches Ansteigen der Löhne in dem bekanntlich arbeitsintensiven Bergbau mit verschuldet,

---

[33] Th. *Pirker*, a.a.O., S. 175.
[34] Hervorhebung von mir. W.
[35] Th. *Pirker*, a.a.O., S. 276, 277.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß die Absatzkrise ausbrach und es schließlich keinen anderen Ausweg aus ihr gab als die Abwälzung auf die Ölpreise? Die von Pirker festgestellte Einmütigkeit der Arbeitgeber und Gewerkschaften kann hier immerhin zu denken geben (vgl. hierzu auch Voigt S. 237—253).

Obwohl wir diese Fragen hier offen lassen müssen, zeigen doch *Pirkers* Ausführungen — mag er im vorliegenden Fall recht haben oder nicht — wie leicht die Mitbestimmung in Fragen der Wirtschaftsführung zur Zusammenarbeit der Sozialpartner im Sinne eines *Gruppenegoismus* führen kann, der der Ergiebigkeit der Gesamtwirtschaft eindeutig entgegensteht. Es muß sich eben immer und an allen Enden rächen, wenn man ein grundlegendes Baugesetz einer organisch angelegten Wirtschaftsordnung mit autoritären Regelungen verletzt, und daß dies durch die westdeutsche Gesetzgebung über die wirtschaftliche Mitbestimmung mit unserer sozial gelenkten Marktwirtschaft z. T. bereits geschah, glauben wir vorstehend gezeigt zu haben.

Nicht den Prinzipien produktiver Marktwirtschaftslenkung unbedingt zu widersprechen scheint uns hingegen eine andere, oft kritisierte Auswirkung der betrieblichen Mitbestimmung in Westdeutschland: Als sogenannter *Betriebsegoismus* stellt sie an der Basis der Wirtschaftspyramide eine Analogie zum soeben behandelten Gruppenegoismus auf deren Mittelstufen dar. Dabei versteht man unter „Betriebsegoismus" die ertragsstrebige Einstellung, aus der heraus sich Arbeitgeber und -nehmer einer Betriebswirtschaft vermöge vor allem der Mitbestimmung über die Lohn- und Arbeitsbedingungen wie auch die Preisgestaltung des Unternehmens gleichsam auf dem Rücken der Konsumenten einigen, wobei auch auf die Lohn- und sonstigen Arbeitsbedingungen minder leistungsfähiger Konkurrenzbetriebe keine Rücksicht genommen wird. Dabei denkt man naturgemäß vor allem an den Mitbestimmungseinfluß der Betriebsräte sowie an den Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Unternehmen und stellt ihn dem Einfluß der Gewerkschaften gegenüber, die als Interessenvertreter breiterer Arbeitnehmergruppen hier die „Klassensolidarität" der Arbeiterschaft gegen jenen „Betriebsorganismus" von Führung und Belegschaft des einzelnen Unternehmens zu verteidigen hätten.

Hier muß aber doch betont werden, daß die Marktwirtschaft ihr Funktionieren auf das Ertragsstreben selbstverantwortlicher freier Einzel- und Betriebswirtschaften gründet, die in einem „Zweifrontenkrieg" — nämlich im Kampf von Angebot und Nachfrage und auf jeder von dessen beiden Seiten im Kampf der Konkurrenten unter sich — einander gegenüberstehen. Zu diesen Einzel- und Betriebswirtschaften gehört auch jede Unternehmung mit Rechten der Mitbestimmung, und soweit die sozial gelenkte Marktwirtschaft noch glaubt, produktiverweise auch „Marktwirtschaft" und nicht nur „gelenkt"

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sein zu sollen, kann man auch einer solchen Unternehmung die erfolgreiche Teilnahme am echten Leistungswettbewerb und die Erzielung entsprechender Differenzialgewinne nicht verargen. Unternehmer und Belegschaft können in diesem Leistungskampf zusammenhalten, wobei der Unternehmer die Belegschaft an solchen Gewinnen z. B. durch Überzahlung der allgemeinen Tarifsätze teilnehmen läßt, oder es kann umgekehrt die Belegschaft des Unternehmens in Krisenzeiten auf Arbeitsbedingungen eingehen, die sonst nicht üblich sind, in der Absicht, das Unternehmen in jenem Leistungswettbewerb zu stützen und sich so ihre Arbeitsplätze zu bewahren[35a] — in beiden Fällen wird man der Gemeinsamkeit der Interessen, die hier nicht nur in der Produktion, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt zu echter Werkgemeinschaft der Sozialpartner führt, die nivellierende Gleichmacherei einer stets nur auf überbetrieblichen Tarifverträgen beruhenden Lohnpolitik nicht grundsätzlich entgegenstellen können. Das Bestreben der Gewerkschaften, ihre mittelstufige Monopolstellung als Tarifvertragspartner nicht von der Basis der Wirtschaftspyramide her, also durch einzelne Firmenabmachungen, durchbrechen zu lassen, ist verständlich und mitunter auch unter Produktivitätsgesichtspunkten berechtigt. Aber daß eine Auflockerung dieser mittelstufigen Lohnpolitik der Monopolverbände den Produktivitätszielen der Volkswirtschaft und damit letztlich auch den Konsumenten in ihr dienen kann, dürfte mindestens für Krisenzeiten wie die der letzten großen Weltdeflationskrise um 1930 mit ihren Anpassungsnotwendigkeiten in den meisten Fällen anzunehmen sein.

[35a] Über die Ausrichtung der Arbeitsdirektoren auf solche Ziele der Investitions- und Preispolitik der Unternehmungen s. Voigt unten S. 279, 283.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

IV. Die Produktivität der überbetrieblichen Mitbestimmung

Als Arten der überbetrieblichen Mitbestimmung unterschieden wir (S. 18) bereits die mittelstufige Mitbestimmung und die Mitbestimmung an der Spitze einer Sozialwirtschaft. Untersuchen wir zunächst die Produktivitätsaussichten der *mittelstufigen* Mitbestimmung einer Volkswirtschaft.

1. Ihre Produktivität in den Mittelstufen der Volkswirtschaft

Diese mittelstufige Mitbestimmung besteht, wie wir sahen, vor allem bei Beschlüssen in Wirtschaftskammern, Innungen und ähnlichen Körperschaften der Wirtschaftspolitik, ferner z. B. in den überbetrieblichen Schlichtungsausschüssen (vgl. S. 21) und den Sozialversicherungsträgern der Sozialpolitik. Die Produktivitätsbedeutung dieser Mitbestimmung hängt vor allem mit den Aufgaben dieser mittelstufigen Körperschaften und Verbände zusammen.

Diese Aufgaben sind in den verschiedenen Wirtschaftsordnungen unterschiedlich. In der *Zentralverwaltungswirtschaft* des extremen Kollektivismus sind die Körperschaften und Organisationen der Mittelstufen fast nur „Briefträger" der von der Spitze des planwirtschaftlichen Aufbaus kommenden Weisungen, die sie an dessen Basis weitergeben, ferner Kontrollorgane für die Durchführung dieser zentralen Weisungen im Sinne der Planerfüllung durch die Einzel- und Betriebswirtschaften an dieser Basis der volkswirtschaftlichen Pyramide. Eine *Mitentscheidung* von Beschlüssen dieser Körperschaften durch Arbeitnehmervertretungen kommt schon nach den autoritären Grundprinzipien dieser zentralistischen Planwirtschaft nicht in Frage, denn wirklich selbständige Entschließungen dieser Körperschaften von irgendwie wesentlicher wirtschaftspolitischer Bedeutung gibt es nach diesen Grundsätzen hier nicht. Dagegen können in den schon etwas gelockerten Varianten dieser kollektivistischen Wirtschaftsordnung, die sich nicht allein auf Zwang zu stützen brauchen, Mit*sprache*rechte der arbeitenden Bevölkerung die Ergiebigkeit der planwirtschaftlich gebundenen Volkswirtschaft erheblich steigern. Je mehr hier die Zentralgewalt in umfangreichen, komplizierten und schwer kontrollierbaren Wirtschaftsgebilden auf die freiwillige Mitarbeit der Arbeitnehmer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

angewiesen ist, desto größer ist diese Produktivitätsbedeutung solcher Mitsprache der Arbeitnehmer.

In der *freien Marktwirtschaft* des ökonomischen Liberalismus andererseits würde es den mittelstufigen Organen der Wirtschafts- und Sozialpolitik grundsätzlich an Aufgaben fehlen, wenn man die volle theoretische Konsequenz aus der einseitig individualistischen Begründung dieser Wirtschaftsordnung ziehen wollte. Empirisch freilich gehen z. B. Wirtschaftskammern ähnlich unseren heutigen Industrie- und Handelskammern etwa in Frankreich bis ins 18., in den deutschen Ländern zum Teil bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurück. Erinnern wir uns aber, daß die extremen Anfänge dieses ökonomischen Liberalismus selbst das Koalitionsrecht der Arbeiter als einen Verstoß gegen die Freiheit des Marktes unterdrückten, so ist erklärlich, daß hier bis zur Mitte des vorigen Jahrhunderts grundsätzlich weder Mitentscheidungs- noch Mitspracherechte einer überbetrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in Frage kamen.

In der bipolaren Spannungsreihe der Wirtschaftsordnungen, die diese beiden Extreme des Kollektivismus und des Individualismus miteinander verbindet, steht die *gelenkte Sozialwirtschaft* zwischen diesen beiden Polen. Sie sucht, wie (S. 59) schon angedeutet, als mittelbare Wirtschaftsführung die produktive Synthese von Individual- und Kollektivprinzip zu verwirklichen. In ihrer Ausbildung als gelenkte *Markt*wirtschaft beruht die Mittelbarkeit dieser Wirtschaftslenkung nicht nur auf der Anwendung von tunlichst nur „marktkonformen" Regelungen und Maßnahmen, sondern, wie wir sahen, auch darauf, daß sie mittelstufige Körperschaften und Verbände als vermittelnde, aber auch relativ selbständige Selbstverwaltungsorgane ihrer Wirtschafts- und Sozialpolitik in diese ihre Regelungen und Maßnahmen einschaltet. Dabei verwirklicht die Wirtschaftslenkung dann jene soeben erwähnte produktive Synthese von individueller Freiheit und kollektiver Bindung, wie schon dargelegt, in dem „vertikalen Gleichgewicht" der Stufen, d. h. in einer zweckmäßig ausgewogenen Verteilung der wirtschaftlichen Führungsgewalten und Verantwortlichkeiten zwischen Einzel- und Betriebswirtschaften, mittelstufigen Körperschaften und Verbänden und staatlicher Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide.

In diesem, einem Organismus vergleichbaren Stufenbau der gelenkten Marktwirtschaft haben die Körperschaften und Verbände der Mittelstufen im Rahmen der ihnen danach zufallenden Selbstverwaltungsrechte und Aufgaben eine Zwitterstellung zwischen der einzel- und betriebswirtschaftlichen Basis und der wirtschafts- und sozialpolitischen Spitze der volkswirtschaftlichen Zweckstufenpyramide: Einerseits haben sie die Direktiven dieser Spitze unter deren Aufsicht im Dienste des Gemeinwohls den Einzel- und Betriebswirtschaften gegen-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

über zu vertreten und dabei vermöge ihrer Lokal-, Personal- und Fachkenntnis den eventuellen Druck dieser Direktiven tunlichst abzufedern, indem sie unnötige Härten notwendiger Eingriffe durch deren Begutachtung oder Vorberatung mit der Zentralgewalt sowie durch Art und Maß ihrer Weitergabe solcher Anweisungen tunlichst vermeiden. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben sind die mittelstufigen Körperschaften oft als Hoheitsträger mit behördlichen Rechten und Pflichten sowie Zwangsmitgliedschaft der von ihnen vertretenen Betriebswirtschaften ausgestattet. Auf der anderen Seite sind diese Körperschaften und Verbände auch Organe der Interessenwahrung der in ihnen zusammengefaßten Einzel- und Betriebswirtschaften. Insofern haben sie die Interessen ihrer Mitglieder horizontal untereinander tunlichst auszugleichen, sie aber auch vertikal der zentralen Spitze gegenüber zu vertreten. Stets ist es ihre Aufgabe, ihren Mitgliedern die Gesichtspunkte der diesen oft so fernen Zentralgewalt tunlichst nahezubringen und insofern für eine sozial-harmonische und produktive Eingliederung ihrer Mitglieder ins große Ganze der Volkswirtschaft Sorge zu tragen (vgl. auch oben S. 60).

Diese Zwitterstellung der mittelstufigen Körperschaften und Verbände mit ihrer Vermittlerstellung zwischen Basis und Spitze der Volkswirtschaftspyramide ist nicht überall gleich deutlich ausgeprägt, aber etwa die Industrie- und Handelskammern des auf dem europäischen Kontinent überwiegenden Kammertyps können hier als besonders charakteristische Beispiele auf volkswirtschaftspolitischem Gebiet in Bezug genommen werden. Auch die westdeutschen Handwerkskammern und Handwerksinnungen, ferner die Landwirtschaftskammern in der BRD sind in ihrer Eigenschaft als Selbstverwaltungsorgane und Berufsvertretungen Körperschaften des öffentlichen Rechts mit zum Teil behördlichen Rechten und Pflichten auf dem Gebiet der Volkswirtschaftspolitik. In der deutschen Sozialpolitik hatte z. B. die frühere Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung und hat heute die Bundesanstalt gleichen Namens mit ihren Landesarbeitsämtern und Arbeitsämtern, obwohl auf Grundlage der Selbstverwaltung der Sozialpartner organisiert, als Körperschaft des öffentlichen Rechts sehr wesentliche behördliche Rechte und Pflichten vor allem der Arbeitsverwaltung, und ähnliches gilt auch von den anderen Trägern unserer westdeutschen Sozialversicherung.

Dabei ist dieser Einschlag mittelstufiger Körperschaften und Verbände hin zur autoritär hoheitlichen Behördenfunktion nach Intensität und Umfang nicht immer gleichbleibend und unveränderlich. So können, wie z. B. die deutsche Kriegswirtschaft des zweiten Weltkrieges zeigte, bei dem Ruck hin zur zentralistisch-kollektiven Planwirtschaft, den der Ausbruch neuzeitlicher Kriege bisher in allen Ländern be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutete, auch in sonst mehr liberal ausgerichteten Volkswirtschaften Zwangskartelle mit starken kriegswirtschaftlichen Eingriffsfunktionen an die Stelle freier Kartelle treten, die in der Friedenszeit etwa nur behördlich kontrolliert waren. Auch die Eingriffsbefugnisse der Wirtschaftskammern gegenüber den Betriebswirtschaften werden dann meist erheblich verstärkt und erweitert usw. Zudem zeigen die organisatorischen Unterschiede, die im Aufbau z. B. der Wirtschaftskammern der verschiedenen Länder bestehen, deutlich, wie weitgehend die Ausrichtung der mittelstufigen Organisationen mehr am Individual- oder Kollektivgrundsatz von der Gesamtorientierung abhängt, die eine Volkswirtschaft als Ganzes in dieser Hinsicht jeweils für zweckmäßig hält oder ideologisch akzeptiert. So sind z. B. die gewerblichen Kammern des sog. angelsächsischen Kammertyps in England und USA freiwillige Vereine mit nur beratenden Aufgaben, also wesentlich individualistischer ausgerichtet als unser kontinentaler Kammertyp.

Unter Gesichtspunkten des Produktivitätsziels erhebt sich dann auch hier in der mittelstufigen Mitbestimmung der gelenkten Marktwirtschaft die Frage: *Mitsprache oder Mitentscheidung* der Arbeitnehmer bzw. ihrer Berufsverbände? Dabei rechnen wir im folgenden auch die Mitentscheidung aller Beschlüsse von Körperschaften oder Körperschaftsteilen, die als solche selbst nur *beratende* Funktionen in der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Wirtschaftslenkung ausüben können, zur Mit*sprache*seite dieser Alternative.

Hier können, um das zunächst zu erörtern, Mit*sprache*rechte von Arbeitnehmern und Gewerkschaften der Wirtschaftsbereiche, die zur Zuständigkeit der betreffenden mittelstufigen Körperschaften und Verbände gehören, für deren produktive Leistung besonders dienlich sein. Einsicht und Einfühlungsvermögen dieser Körperschaften in die wirklichen Bedürfnisse und Interessen der von ihnen zu vertretenden Wirtschaftskreise können u. U. entscheidend davon abhängen, daß diese Interessen ihnen nicht nur von seiten der Unternehmer nahegebracht werden, die oft ohnehin schon über das größere Durchsetzungsvermögen bei Behörden verfügen. Es ist unbedingt produktivitätswichtig, daß man in den Mittelstufen der gelenkten Marktwirtschaft die Dinge nicht einseitig nur mit Unternehmeraugen sieht. Zugleich werden die Informationsrechte, ohne die solche Mitspracherechte nicht denkbar sind, geeignete Ansätze für die Kontrollierbarkeit der mittelstufigen Wirtschaftspolitik bieten können[36]. Den gleichen Nutzeffekt wird man regelmäßig auch für solche Mit*entscheidungs*rechte der Arbeitnehmerseite noch annehmen können, die durch Einbettung als Minoritäten in Mehrheitsentscheidungen im praktischen Ergebnis

[36] Ähnlich schon *Kromphardt*, Mitbestimmung und Wirtschaftsordnung, in: „Wege zum sozialen Frieden", Ring Verlag 1954, S. 96.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zumeist nur als Mit*spracher*echte der Arbeitnehmerseite wirksam werden können. Das gilt etwa, um hier nur ein Beispiel zu nennen, für den Verwaltungsrat der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenfürsorge und die Verwaltungsausschüsse ihrer Landesarbeitsämter und Arbeitsämter, soweit in ihnen die Arbeitnehmervertreter, die Arbeitgebervertreter und die Gruppe der öffentlichen Körperschaften über je ein Drittel der Stimmen verfügen. Allerdings macht schon diese Regelung es klar, daß Mitspracherechte einer überbetrieblichen Mitbestimmung niemals nur den Arbeitnehmern allein, sondern stets auch den Unternehmern und den Vertretungen anderer Bevölkerungsgruppen, die die Interessen etwa der freien Berufe und der Konsumenten wahrnehmen können, zustehen müssen, wenn Einseitigkeiten vermieden werden sollen, die von der Bevölkerung als ungerecht empfunden werden würden.

Anders steht es zum Teil mit den übrigen, den vollen Mit*entscheidungs*rechten von Vertretern der Arbeitnehmer in der mittelstufigen Mitbestimmung der gelenkten Marktwirtschaft. Hier müssen zunächst diejenigen Mitentscheidungsrechte ausgeschieden werden, die Beschlüsse nur über den horizontalen Marktausgleich oder ähnliche überbetriebliche Friedensschlüsse und Vereinbarungen der Sozialpartner bzw. ihrer Verbände betreffen. Als Beispiel wäre hier die Mitentscheidung der Arbeitnehmervertreter in paritätisch mit Arbeitgeber- und -nehmervertretern besetzten Schiedskammern zur verbindlichen Schlichtung überbetrieblicher Tarifvertragsstreitigkeiten oder Arbeitskämpfe zu nennen. Hier liegt das Mitentscheidungsrecht ja ohne weiteres als produktivitätsnotwendig im Wesen der Sache und bleibt völlig in der horizontalen Ebene eines gleichsam internen Ausgleichs der Sozialpartner. Die Frage des „unparteiischen" Vorsitzenden, der in den am Schiedsgrundsatz orientierten Schlichtungsausschüssen bei Stimmengleichheit den Ausschlag gibt, ist für die Tragweite der Mitentscheidung in diesen und ähnlichen Fällen bedeutsam, kann aber hier nicht weiter verfolgt werden.

Die echte Mit*entscheidung* hingegen von Beschlüssen, mit denen mittelstufige Körperschaften oder Verbände im Zuge ihrer Selbstverwaltung sich in irgendeiner Form, sei es direkt oder indirekt, an der wirtschafts- oder sozialpolitischen Lenkung der Marktwirtschaft beteiligen, so daß sie insoweit mit als Träger dieser Einflußnahme fungieren, ist ganz anders zu beurteilen. Diese Maßnahmen der Wirtschaftslenkung gehen grundsätzlich vertikal von der Spitze über die Mittelstufen zur einzel- und betriebswirtschaftlichen Basis der Wirtschaftspyramide. Wenn man die Wirtschaft lenken will, kann das in diesem Sinne zweckmäßig nur „von oben" her, also planmäßig, geschehen, und kein irgendwie machtmäßig-autoritärer, einseitig-diago-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

naler Einfluß aus mittelstufiger Ebene sollte sich dann hier ablenkend einschalten können. Zudem sind diese Lenkungsmaßnahmen, wie wir sahen, entweder bereits mehr oder weniger hoheitlicher Natur oder können es jederzeit werden, wenn wechselnde Umstände (z. B. Naturkatastrophen, Kriegsausbruch) die Volkswirtschaft plötzlich vor neue Aufgaben eines dringlichen Gemeinbedarfs stellen (vgl. oben S. 60, 76). Insoweit erfordern sie die gründliche fachliche Vorbildung und die spezifische Verantwortlichkeit des Berufsbeamten. Nach allem kann die Lenkung der Marktwirtschaft nicht von seiten privater mittelstufiger Interessenschutzverbände der einen oder anderen Sozialpartei mitentschieden werden, wenn und solange man an der Grundentscheidung festhalten will, die die sozial gelenkte Marktwirtschaft für die kulturell und wirtschaftlich zweckmäßige Ordnung unserer westdeutschen Volkswirtschaft hält.

Die westdeutschen *Gewerkschaften* haben denn auch die überbetriebliche Mitbestimmung nach dem zweiten Weltkrieg, wie schon angedeutet, in ihren Forderungen mehr zurücktreten lassen. Immerhin erklärte z. B. der Vorsitzende der Industriegewerkschaft Metall auf dem Hamburger Gewerkschaftskongreß von 1956: „Es fehlt in der Bundesrepublik an einer funktionierenden Apparatur der wirtschaftlichen Demokratie, die lebensvoll und wirkungskräftig eine volkswirtschaftliche Planung durchführen kann. Hierzu gehört eine mehrstufige Mitbestimmung des überbetrieblichen Wirtschaftsgeschehens in den Ländern und im Bund, wie wir sie in unseren Forderungen immer wieder geschildert haben. ...“ Und der genannte Gewerkschaftskongreß beschloß dann auch: „Die bisher bei den Handwerkskammern, Landwirtschaftskammern und anderen derartigen Körperschaften bereits geschaffene gesetzliche Regelung entspricht nicht der von den Gewerkschaften geforderten Mitbestimmung (= Mitentscheidung, W.). Der zur Zeit vorliegende Gesetzentwurf über die Industrie- und Handelskammern ist in keiner Weise geeignet, diesen Forderungen gerecht zu werden und würde dazu führen, reinen Unternehmerorganisationen den Charakter staatlich sanktionierter Selbstverwaltungsorgane zu geben[37].“

Demgegenüber ist aber doch auch hier zunächst schon einmal zu bedenken, daß jede Mitentscheidung behördlicher oder ähnlicher Lenkungsmaßnahmen durch Arbeitnehmerverbände die Einschaltung auch der übrigen Bevölkerungsgruppen (s. o. S. 77) mit gleichen Rechten auf regionaler Basis noch dringender erfordert, als das schon bei den entsprechenden Mit*sprache*rechten der Fall ist. Damit würde man sich

[37] Zitate nach Th. *Pirker*, a.a.O., S. 198, 199. Daß die überbetriebliche Mitbestimmung „nur auf politischer Basis verwirklicht werden“ könne, erkannte Otto *Brenner* danach an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dann schon den Institutionen einer ständestaatlichen Verfassung nähern, und die westdeutschen Gewerkschaften müssen sich darüber klar sein, daß sie ihrer heutigen Unabhängigkeit mit solchen Forderungen praktisch das Grab graben. Denn wenn sie sich in der Mittelstufe der gelenkten Marktwirtschaft mitentscheidend in den Lenkungsvollzug einschalten, dann ist es, wenn nicht alles auseinanderfallen soll, mit dem heutigen Ausmaß ihrer Selbständigkeit und Macht weitgehend vorbei. Die Zwitterstellung der mittelstufigen Lenkungsorgane als hoheitlicher wie auch Selbstverwaltungsorgane zwischen Basis und Spitze der Wirtschaftspyramide legten wir dar, und wer hier „nach unten" mit befehlen will, der muß „nach oben" auch mit gehorchen wollen. Mag „Befehlen" und „Gehorchen" in der Wirtschaftslenkung auch noch so abgeschwächt sein, behördliche Rechte bedeuten immer auch behördliche Pflichten und behördliche Verantwortung. Auf andere Weise jedenfalls ist die „volkswirtschaftliche Planung", wie sie Otto *Brenner* in jener soeben zitierten Rede als Ziel dieser Mitbestimmung bezeichnet, praktisch nicht durchführbar, denn volkswirtschaftliche Planung kann ja immer nur zentrale Planung von der Spitze der Volkswirtschaft her bedeuten, man kann ihren Kurs nicht von Mehrheitsentscheidungen beteiligter Gruppen in den Mittelstufen mitbestimmen lassen. Im kollektivistischen Extrem haben das die Gewerkschaften der Sowjetländer in den kollektivistischen Planwirtschaften der kommunistischen Zentralverwaltungswirtschaften erfahren müssen, sie wurden sehr bald zu Befehlsempfängern, Kontrolleuren und Antreibern der Planerfüllung. Haben unsere Gewerkschaften wirklich ein Interesse daran, auf diese Weise zu mitverantwortlichen, mehr oder weniger amtlichen Organen der Wirtschaftslenkung zu werden? Und läge das wirklich im Interesse einer wahren Wirtschaftsdemokratie, wie auch die Gewerkschaften sie doch im Grunde wohl bejahen und erstreben? Die Problematik einer Übernahme von Verantwortungen, die einem Interessenschutzverband des Arbeitsmarktes wesensfremd sein müssen, suchten wir für die betriebswirtschaftliche Basis der Wirtschaftspyramide oben (S. 67) bereits darzulegen. Diese Problematik wiederholt sich hier in den Mittelstufen der Volkswirtschaft.

2. Die Produktivität der Mitbestimmung an der Spitze der Volkswirtschaft

Man könnte hier zugunsten der mittelstufigen Mitentscheidung der Arbeitnehmer bzw. Gewerkschaften einwenden, sie sehe anders aus, wenn sich der Arbeitnehmereinfluß schon an der Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide mitentscheidend würde geltend machen können. In der Tat kam z. B. schon in einem Referat, das Viktor *Agartz* auf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dem Frankfurter Kongreß von 1954 über „Grundsätze und Programm des DGB" hielt, zum Ausdruck, daß man bei der überbetrieblichen Mitbestimmung die Kammerneuordnung und die Schaffung eines Bundeswirtschaftsrates als Einheit ansehe. Dabei dachte man im DGB nicht etwa an eine Mitsprache im Sinne des „vorläufigen Reichswirtschaftsrats" der Weimarer Republik, der sich bekanntlich auf begutachtende und anregende Funktionen beschränkte, sondern ganz ausdrücklich an eine volle Mit*entscheidung* der Gewerkschaften[38].

So erklärte z. B. Otto *Brenner* in seiner oben schon in Bezug genommenen Rede auf dem Frankfurter Gewerkschaftskongreß von 1954 in Ablehnung eines vom Bundeskanzler *Adenauer* den Gewerkschaften gemachten Vorschlages, der auf einen jenem Reichswirtschaftsrat ähnlichen Bundeswirtschaftsrat abzielte: „Der Forderung unseres Aktionsprogramms nach gesicherter Mitbestimmung (= Mitentscheidung, W.) in allen Betrieben und Verwaltungen kann auch nicht durch Errichtung eines Bundeswirtschaftsrates entsprochen werden, wie ihn sich z. B. der Herr Bundeskanzler vorstellt. Wir haben nicht die Absicht, unsere Vorstellungen von einer umfassenden Beteiligung der Arbeitnehmer an den wirtschaftlichen Entscheidungen gegen das Linsengericht einiger Bundeswirtschaftsratssitze zu verkaufen. ... Ein derartiger Bundeswirtschaftsrat kann keine maßgebliche Funktion im wirtschaftlichen Geschehen ausüben. Er würde genauso ein Schattendasein führen wie der vorläufige Reichswirtschaftsrat in der Weimarer Republik[39]."

Auch und mehr noch an der Spitze der volkswirtschaftlichen Pyramide aber sind gegen eine Mitentscheidung von Beschlüssen der praktischen Wirtschafts- und Sozialpolitik durch Interessenschutzverbände der Arbeitgeber wie Arbeitnehmer die gleichen Einwendungen zu erheben, wie wir sie gegen die entsprechende Mitentscheidung auf ihren mittleren Stufen geltend machen mußten.

Eine solche Mitentscheidung an der Spitze würde zunächst auch hier schon einmal den Einbruch eines berufsständischen Elements in die demokratischen Rechte der Volksvertretung bedeuten, doch sei dies als ein politisches Argument hier nur erwähnt. Darüber hinaus aber stellte die erwähnte Rede Otto *Brenners*, wie gezeigt, die Forderung des gewerkschaftlichen Aktionsprogramms nach „umfassender Beteiligung der Arbeitnehmer an den wirtschaftlichen Entscheidungen" dem abzulehnenden „Linsengericht einiger Bundeswirtschaftsratssitze" gegenüber. Damit ließ er anscheinend durchblicken, daß auch die Stimmverteilung im „vorläufigen Reichswirtschaftsrat", dessen 326 Mitglie-

[38] Vgl. „Das System der kapitalistischen Marktwirtschaft am Pranger", im DGB-Organ Die Quelle, Sondernummer 1954; Th. *Pirker*, a.a.O., S. 139.
[39] Th. *Pirker*, a.a.O., S. 198, 199.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der außer den (paritätisch beteiligten) Arbeitgeber- und -nehmervertretern noch insgesamt 46 Vertreter der Konsumentenschaft, der Beamtenschaft und der freien Berufe sowie 12 Wirtschaftssachverständige und 12 Delegierte der Reichsregierung umfaßte, den Gewerkschaften 1954 nicht mehr annehmbar erschien.

Man wird auch von diesen Forderungen Otto *Brenners* wohl einen Teil auf das Konto des üblichen Radikalismus programmatischer Kongreßreden abbuchen dürfen, und es scheint uns auch nicht sicher, ob heute wirklich noch eine Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder hinter diesen Forderungen Otto Brenners von 1954 steht, der sich nach Zeitungsberichten inzwischen ja auch schon einmal wieder zu Zielen einer Wirtschaftsverstaatlichung bekannt hat. Der westdeutsche Sozialismus steht, soweit wir sehen, im ganzen bisher nicht auf dieser Linie. Aber den Anspruch auf eine mindestens mit den Arbeitgeberverbänden voll paritätische Mitentscheidung der westdeutschen Wirtschafts- und Sozialpolitik durch die Gewerkschaften werden wir einer unvoreingenommenen Kritik der obigen Forderungen des Vorsitzenden der IG Metall hier doch zugrunde legen müssen. Würden diese Forderungen verwirklicht, so wäre die westdeutsche Wirtschafts- und Sozialpolitik, nur wenig übertrieben, mit einer Kutsche zu vergleichen, auf deren Bock sich zwei Kutscher, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, um die Zügel streiten, wobei aber keiner dieser Kutscher die Verantwortung für den Kurs des Wagens zu tragen bereit und in der Lage ist, zumal sie beide von Beruf keine Kutscher sind. Im Fond des Wagens säße dann die Bundesregierung und suchte durch gutes Zureden die „Kutscher" zu einem Kurs zu bewegen, der sich von den politischen Zielen der Volksvertretung nicht allzu weit entfernt. Der Vergleich sagt wohl genug. Ganz analog der mittelstufigen Ebene ist es eben auch hier an der Spitze der Volkswirtschaft der Mangel an beruflicher Fachkunde und an Fähigkeit zur Tragung der Verantwortung, die der Mitentscheidung — und zwar hier der Mitentscheidung *beider* Sozialpartner, auch der der Arbeit*geber* —, hindernd entgegensteht. Ganz wie dort ist dabei auch hier nicht zu vergessen, daß die Volkswirtschaft nicht nur aus Arbeitgebern und -nehmern besteht, daß also an jeder Art von Spitzenmitbestimmung auch die Auffassungen der Konsumenten, der freien Berufe, der Verwaltung und der Wissenschaft mit zu beteiligen sind. Und zu alledem käme die Konkurrenz jeder Mitentscheidung mit den Entscheidungsrechten der politischen Volksvertretung hinzu.

So gering nach allem die Produktivitätsaussichten der Mit*entscheidung* an der Spitze der Volkswirtschaft sind, soviel spricht auch hier für eine (begutachtende und mit Initiativrechten ausgestattete) Mit*sprache* der Sozialpartner, kombiniert, wie gesagt, mit entsprechenden Mitspracherechten auch der Konsumenten, der freien Berufe sowie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Experten der Wissenschaft und Vertretern der Bundesregierung Die Tätigkeit des vorläufigen Reichswirtschaftsrats, die sich in etwa diesem Rahmen vollzog, hat sich nach dem überwiegenden Urteil der hier fachlich zuständigen Wissenschaft im Sinne der dieser Körperschaft gestellten Aufgaben im wesentlichen bewährt, wenn man von der freilich viel zu großen Zahl ihrer Mitglieder absieht.

3. Die Produktivität der internationalen und der übernationalen Mitbestimmung

Die Produktivität der Arbeitnehmermitbestimmung oberhalb der volkswirtschaftlichen Ebene bedeutet bei der *inter*nationalen (zwischenstaatlichen) Mitbestimmung nur deren Auswirkung auf die Ergiebigkeit der Volkswirtschaften, die hier durch horizontale Vereinbarungen — meist auf Gegenseitigkeitsbasis — miteinander in Beziehung treten. Bei der *über*nationalen (überstaatlichen) Mitbestimmung hingegen bedeutet deren Produktivität ihre gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit im Sinne des hier oberhalb der Volkswirtschaft gebildeten bzw. gedachten höherstufigen Wirtschaftsganzen, also die Auswirkung dieser Mitbestimmung z. B. auf das Sozialprodukt einer Kontinental- oder Großraumwirtschaft.

Grundsätzlich findet die Beurteilung, die wir soeben für die mittelstufige und die Spitzen-Mitbestimmung in der Volkswirtschaft entwickelten, auch da, wo es sich um die Wirtschaftsstufen oberhalb der Volkswirtschaft handelt, analoge Anwendung.

a) Dabei erledigt sich allerdings die Kernfrage: „Mitsprache oder Mitentscheidung?“ bei der *internationalen Mitbestimmung* praktisch meist schon dadurch, daß hier internationale Gremien mit Mit*entscheidungs*befugnissen sinngemäß nicht in Betracht kommen können. Bei horizontalen Verträgen und Gegenseitigkeitsbeziehungen wird vermittelt und verhandelt bzw. erfüllt, nicht autoritär von oben verfügt und entschieden. Um das an dem heute wohl praktisch wichtigsten Beispiel der internationalen Sozialpolitik zu erläutern, so haben die in der Internationalen Arbeitsorganisation mit Zweidrittelmehrheit zu beschließenden „Übereinkommen“ und „Empfehlungen“ bekanntlich keinerlei unmittelbar verpflichtende Wirkungen für die Mitgliedstaaten: Deren Regierungen sind nur gehalten, die dort beschlossenen Texte der gesetzgebenden Körperschaft ihres Landes vorzulegen und erst, wenn diese Körperschaft einem „Übereinkommen“ zugestimmt hat, muß die Regierung es durchführen. Die Entscheidung liegt also in jedem Fall beim Parlament des einzelnen Mitgliedstaates.

Kommt also auch die „Mitentscheidung“ von Beschlüssen durch Arbeitnehmer in den Gremien der Internationalen Sozialpolitik praktisch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stets nur als Mit*sprache* zum Zuge, so kann doch die Teilnahme der Arbeitnehmerschaft an diesen Beschlüssen für die Gestaltung und Produktivität der (nationalen) Sozialpolitik der Mitgliedstaaten von großer Bedeutung sein, ja schon in der Geschichte der Internationalen Sozialpolitik hat neben der sozialpolitischen Wissenschaft der Einfluß der Arbeitnehmerverbände als vielleicht mächtigste Antriebskraft für diese Sozialpolitik bis hin zur Gründung der Internationalen Arbeitsorganisation nach dem ersten Weltkrieg gewirkt. Dem trug man bei der Gründung dieser Organisation denn auch bewußt Rechnung, und es wurde z. B. der Entwurf eines Zusatzvertrages zum sozialpolitischen Teil VIII des Friedensvertrages, den die deutsche Delegation der Friedenskonferenz im Mai 1919 einreichte, von den Alliierten ausdrücklich mit der Begründung abgelehnt, er enthalte keine Bestimmung über die Vertretung der Arbeitnehmerschaft[40].

Diese Vertretung der Arbeitnehmer in der Internationalen Arbeitsorganisation wurde damals bekanntlich in der Form des sogenannten Tripartismus (Dreigruppensystems) organisiert: Jeder Mitgliedsstaat ist in der Internationalen Arbeitskonferenz nicht nur durch zwei Delegierte seiner Regierung, sondern auch durch je einen Delegierten seiner Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertreten, die von den Regierungen „im Einverständnis mit den maßgebenden Berufsorganisationen" ernannt und bei ihrer Stimmabgabe an keinerlei Aufträge gebunden sind. Abgestimmt wird nicht nach Ländern, sondern nach stimmberechtigten Vertretern. So treten bei nicht einhelligen Abstimmungen oft die Arbeitgeber aller westlichen Länder den Arbeitnehmern dieser Länder geschlossen gegenüber, nur die Vertreter der Ostblockstaaten als planwirtschaftlicher Diktaturen kennen eine derartige „Gruppendisziplin" der Sozialparteien naturgemäß nicht. Diesem Tripartismus entspricht die Vertretung auch im Verwaltungsrat und (z. T. mit geringen Abweichungen) in den Ausschüssen der Internationalen Arbeitsorganisation.

Diese Art von internationaler Mitbestimmung hat unzweifelhaft den Produktivitätsvorteil, daß die sozialpolitischen Fragen der Völker auf breitestem Forum wirklich vielseitig und von den Delegierten aus Demokratien auch individuell unabhängig diskutiert werden, wobei sich die Klassenideologien zwangsläufig zugleich mit der Frage ihrer praktischen Durchführbarkeit konfrontiert sehen. Auch die konkreten Unterschiede der wirtschaftlichen und sozialen Situation in den einzelnen Ländern, die die internationale Sozialpolitik in ihrem Streben nach Verbreitung gleichartiger sozialpolitischer Regelungen so leicht nicht genügend berücksichtigt, treten durch den die Mitbestimmung voll einschaltenden Tripartismus der Delegierungsweise in die plastische Beleuchtung dreiseitig postierter Lichtquellen, und was insbesondere

[40] Vgl. P. *Heyde*, a.a.O., S. 27.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Verhinderung abstrakt-mechanischer Gleichmacherei für die Produktivität der internationalen Sozialpolitik bedeutet, suchten wir an anderer Stelle darzulegen[41].

Ist hier die Mitbestimmung der Arbeitnehmer gleichsam in den Willensbildungsapparat der Internationalen Arbeitsorganisation selbst eingebaut, so steht sie dieser Organisation außerdem auch noch in der Form einer von *außen* kommenden Beratung als Mitsprache zur Verfügung: Der Internationale Bund Freier Gewerkschaften (IBFG) als Gewerkschaftsinternationale der freien Gewerkschaften von fast 100 Ländern sowie von 20 Berufsinternationalen der westlichen bzw. demokratischen Länder einerseits und der Weltgewerkschaftsbund (WGB) der kommunistischen Zwangsgewerkschaften andererseits haben beratenden Status bei der Internationalen Arbeitsorganisation. Dabei ist die Parität insofern gewahrt, als auch die Internationale Arbeitgeberorganisation die gleiche Beraterfunktion bei der IAO ausübt. Im weiteren stehen (neben vielen anderen wirtschaftlichen, sozialen, politischen und kulturellen Verbänden) noch folgenden Arbeitnehmerorganisationen Beraterfunktionen bei der Internationalen Arbeitsorganisation zu: Der Christlichen Arbeiterjugend, dem Internationalen Komitee katholischer Schwestern und Sozialarbeiter sowie dem Internationalen Schwesternrat. Auch der Internationale Verband berufstätiger Frauen sowie einige andere Frauenverbände, die den gleichen beratenden Status haben, dürften hier zu nennen sein. Auch hier liegt die Produktivitätsbedeutung dieser Mitbestimmungsfunktionen vor allem darin, daß die vielfältigsten Gesichtspunkte und Auffassungen von Beratern aus allen Ländern der Welt an die IAO herangetragen werden. Soweit die beratenden Verbände, wie das bei Demokratien die Regel ist, dabei unabhängig auftreten, kann sich die IAO dadurch ein denkbar vollständiges und wirklichkeitsnahes Bild der wirtschaftlichen und sozialen Lage und Gruppeninteressen in diesen Ländern machen.

An der Produktivitätssteigerung, die sich, wie wir sahen, von der betrieblichen und der überbetrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf der Ebene der Volkswirtschaften in bestimmten Grenzen erwarten läßt, ist die internationale Sozialpolitik — und insofern insbesondere auch deren Mitbestimmung durch die Arbeitnehmerverbände — gleichfalls mittelbar beteiligt: Schon 1928 kam es zur Gründung der „Internationalen Vereinigung für die Regelung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern", und in der Folge beschäftigten sich wiederholt „Empfehlungen" der Internationalen Arbeitskonferenz mit Materien, in deren Mittelpunkt die Mit-

[41] Vgl. W. *Weddigen*, Grundzüge der Sozialpolitik und Wohlfahrtspflege, a.a.O., S. 72—76.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bestimmung steht, so 1951 mit der Errichtung von Schlichtungsstellen für freiwillige Einigung der Sozialparteien und 1952 mit der Zusammenarbeit der Sozialpartner durch Beratungen auf betrieblicher Ebene. Auch verschiedene „Übereinkommen", die die Konferenz vorschlug, sehen die Bildung beratender Ausschüsse aus Vertretern der Sozialpartner vor[42].

b) Bedeutet nach allem die IAO das wichtigste Beispiel für die Mitbestimmung in der internationalen (der zwischenstaatlichen) Sozialpolitik, so fehlt es an Einrichtungen der Mitbestimmung auch nicht in den Körperschaften, die heute schon Ansätze zu einer *übernationalen* Wirtschafts- und Sozialpolitik aufweisen. So ist die Arbeitnehmerschaft durch Gewerkschaftsdelegierte im Beratenden Ausschuß der Montanunion (neben den Produzenten, dem Handel und den Verbrauchern) vertreten, und der Wirtschafts- und Sozialausschuß, der bei der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und der Europäischen Atomgemeinschaft errichtet wurde, hat unter seinen unabhängigen Vertretern der wirtschaftlichen und sozialen Gruppen mit beratender Funktion auch Vertreter der Arbeitnehmerschaft. Die Verwaltung des Europäischen Sozialfonds bei der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft obliegt deren „Kommission", und diese ist insofern der wichtigste Träger der übernationalen Sozialpolitik dieser Gemeinschaft, wobei sie sogar einen sozialpolitischen Finanzausgleich unter den Mitgliedstaaten herbeiführen kann. Bei diesen ihren Funktionen einer übernationalen Sozialverwaltung wird die „Kommission" unterstützt durch einen Ausschuß, der sich aus Delegierten der Regierungen, der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerverbände der Mitgliedstaaten zusammensetzt, aber keine Entscheidungsbefugnisse besitzt.

Nicht zufällig ist allen diesen Delegierten als Trägern einer in Ansätzen schon übernationalen Mitbestimmung gemeinsam, daß sie dabei auf beratende Funktionen, auf eine Mit*sprache* der Arbeitnehmer also, beschränkt sind. Was oben schon für den Bundeswirtschaftsrat an der Spitze einer politisch als Bundesstaat organisierten Volkswirtschaft klar wurde, das gilt analog um so viel mehr für die wirtschafts- und sozialpolitische Führung einer Völkergruppe, die sich zu einer Kontinental- oder Großraumwirtschaft zusammengeschlossen hat: Niemals können Interessenschutzverbände irgendwelcher Art, mögen sie Arbeitgeber, Arbeitnehmer, andere Berufsgruppen oder Konsumenteninteressen vertreten, hier zweckmäßig Mit*entscheidung* beanspruchen. Die Produktivitätsnorm, die hier den Maßstab abgibt, erfordert ja im Ziel die ausschließliche Ausrichtung auf das Gemeinwohl als Interesse der übernationalen Völkergemeinschaft, und sie erfordert als Mittel

[42] Hierzu und zum folgenden Absatz vgl. P. *Heyde*, a.a.O., S. 60, 61, 126 bis 128.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Sachkunde verantwortlicher Fachbeamter von weltweitem Überblick. Die Auskünfte und Anregungen solcher Interessenschutzverbände im Rahmen einer Mit*sprache* hingegen werden für die produktiven Funktionen der übernational führenden Stellen grundsätzlich von großer Bedeutung, ja in vielen Fällen geradezu unentbehrlich sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen

Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmungsführung

Von

Dr. rer. pol. habil. Dr. jur. Fritz Voigt

o. Professor für Volkswirtschaftslehre
an der Universität Hamburg

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhaltsverzeichnis

Einleitender Teil

Vorbemerkungen 93

Kapitel 1: *Der Untersuchungsgegenstand* 95

1. Das Ziel der Untersuchung 95
2. Probleme des Maßstabs 99
   a) Der Begriff „Mitbestimmung" in dieser Untersuchung 99
   b) Abgrenzungen 103
   c) „Betrieb" und „Unternehmung" 104

Kapitel 2: *Die Untersuchungsmethode* 106

1. Grenzen der Erkenntnis bei Erhebungen durch Fragebogen 106
2. Möglichkeiten und Grenzen der Erkenntnis bei systematischer direkter Befragung der durch die Mitbestimmung berührten Personengruppen 109
3. Grenzen der Aussagefähigkeit von Aufsichtsratsprotokollen und sonstigen Dokumenten der Wirtschaft für die Fragestellung der Untersuchung 116
4. Spezielle Ziele der Fragestellungen 118
5. Inwieweit sind die untersuchten Unternehmen repräsentativ? 120
6. Schlußfolgerungen 128

Kapitel 3: *Werkzeuge zur wissenschaftlichen Erfassung der Problemstellung der Forschungsarbeit* 132

1. Die Notwendigkeit zur Schaffung eines begrifflichen Werkzeugs 132
   a) Der Begriff Unternehmer in der modernen theoretischen Nationalökonomie 132
   b) Die Theorie der Spiele 134
2. Begriff des virtuellen Akionssektors 135
   a) Zur Erklärung des Begriffsbildes 136
   b) Systematische Ableitung des Begriffs 137
      aa) Ausgangslage 137
      bb) Zielsystem 138
      cc) Erlebnishorizont 140
      dd) Einschränkungen der — im Hinblick auf die speziell angestrebte Endlage — möglichen Handlungen 141
         α) durch das Rechtssystem, Sitte und Moralauffassungen 141
         β) durch die soziale Rolle des Entscheidenden 141
      ee) Der Prozeß der optimalen Auswahl 142
   c) Definition des Begriffs 143

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

d) Aufgabe des Begriffs 143
e) Generalisierung; Typenbildung 145
f) Zur Bedeutung des Begriffs „virtueller Aktionssektor" für die Analyse der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmungen 145
g) Anwendungsmöglichkeit des Begriffs 148
3. Abgrenzungen 148

Hauptteil

Das Erscheinungsbild der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer

I. Wesen und Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland 151

Kapitel 4: *Das Wesen der Institution Mitbestimmung* 151
1. Das Zusammenwirken von Idee und Recht — Die eigenständige Entwicklungsdynamik 151
2. Das rechtliche Wesen der Mitbestimmung 153
3. Das ökonomische Wesen der Mitbestimmung 155
4. Historische Parallelen zur Mitbestimmung 172

Kapitel 5: *Unterschiede im Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung* 175
1. Abstufungen aufgrund gesetzlicher und vertraglicher Regelungen .. 182
a) zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes für die Eisen und Stahl erzeugende Industrie und den Bergbau sowie aufgrund der Holding-Novelle 182
b) zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes 186
c) Sonderregelungen 194
2. Statistische Angaben 197
a) über den Anteil der von der einfachen Mitbestimmung betroffenen Betriebe 197
b) über die Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung 199

Kapitel 6: *Die Erfaßbarkeit des ökonomisch relevanten Wirkungsgrades der Institution Mitbestimmung* 203

II. Die Übertragbarkeit von Bereichen des virtuellen Aktionssektors von Organen der Institution Mitbestimmung auf die ökonomisch relevanten Handlungen und Reaktionen der Unternehmen 207

Kapitel 7: *Der Arbeitsdirektor als Organ der Institution Mitbestimmung* 207
1. Die formale Stellung des Arbeitsdirektors im Unternehmen 207
2. Der Erlebnishorizont des Arbeitsdirektors 212

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Die effektive Stellung des Arbeitsdirektors in Unternehmen und Verbänden ... 224
a) Die Ressortabgrenzung ... 228
b) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Lohnpolitik ... 237
c) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Beschäftigungspolitik ... 254
d) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Sozialpolitik ... 260
e) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Investitionspolitik ... 272
f) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Preispolitik und der Konzentrationspolitik ... 281

Kapitel 8: *Aufsichtsratsmitglieder als Träger der Mitbestimmung der Arbeitnehmer* ... 287

1. Geschichtliches ... 287

2. Derzeitige gesetzliche Regelungen ... 290
a) Wahlverfahren und rechtliche Stellung der Aufsichtsratsmitglieder im Unternehmen ... 294
b) Ergebnis der gesetzlichen Regelung ... 307
c) Statistische Angaben ... 314
aa) zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung ... 314
bb) zum Bereich der einfachen Mitbestimmung ... 318

3. Effektive Einwirkung der Träger der Mitbestimmung auf den Aufsichtsrat ... 321

4. Komponenten der Einwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die Willensbildung des Unternehmens ... 327
a) Die Art der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung ... 328
b) Unterschiede in den virtuellen Aktionssektoren ... 335
aa) bei den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern 335
bb) bei den unternehmensfremden Arbeitnehmervertretern ... 340
cc) bei der Gruppe der weiteren Mitglieder ... 346
c) Formung des solidarischen Auftretens ... 351

5. Die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen ... 356
a) auf den Bereich der Lohnpolitik des Unternehmens und der Arbeitgeberverbände ... 360
b) auf den Bereich der Beschäftigungspolitik des Unternehmens .. 363
c) auf den Bereich der Sozialpolitik des Unternehmens ... 365
d) auf den Bereich der Investitionspolitik des Unternehmens ... 373
e) auf Konzentrationsvorgänge in der Wirtschaft ... 378

6. Aussagefähigkeit und Grenzen der aus der Vergangenheit gewonnenen Erkenntnisse ... 386

7. Partielle Veränderungen der Stellung des Aufsichtsrats im System der „kapitalistischen Wirtschaft“ ... 387

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitel 9: *Der Betriebsrat als Organ der Institution Mitbestimmung* 396

1. Grundlagen der gesetzlichen Regelung 396
   a) Rechtliche Kompetenzen der Institution Mitbestimmung auf der Basis des Betriebsrats 397
   b) Rechtliche Kompetenzen der Institution Mitbestimmung auf der Ebene der Betriebsversammlung 406
2. Das Ausmaß der Ausnützung der vom Gesetz gewährten Rechte der Mitbestimmung 407
   a) auf der Ebene des Betriebsrats 407
   b) auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats 412
   c) Sekundäreinwirkungen des Betriebsrats 414
   d) Einwirkungsmöglichkeiten der Mitbestimmung auf spezielle, die Entwicklung besonders vorantreibende Tatbestände 415
3. Die Auswahl der Mitglieder des Betriebsrats 417
4. Das Verhältnis des Betriebsrats zu den Gewerkschaften und zum Arbeitsdirektor 425
   a) Das Verhältnis zu den Gewerkschaften 425
   b) Das Verhältnis zum Arbeitsdirektor 429
5. Die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen 433

Kapitel 10: *Der Wirtschaftsausschuß als Bestandteil der Mitbestimmung* 444

1. Grundlagen der gesetzlichen Regelung..... 444
2. Die tatsächliche Stellung des Wirtschaftsausschusses im Unternehmen 450

Kapitel 11: *Volkswirtschaftliche Folgewirkungen* 458

Kapitel 12: *Grenzen der Aussagefähigkeit der Ergebnisse der Untersuchung* 483

Schlußteil

Ein Nachwort zur Methode 493

Ergebnisse der Untersuchung 500

Anhang: Fragenkonzept für die Untersuchung über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland 519

Tabellenverzeichnis 534

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

EINLEITENDER TEIL

Vorbemerkungen

Die vorliegende Studie, die vom Ausschuß für Sozialpolitik der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften angeregt und von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unterstützt wurde, hat sich die Aufgabe gestellt, die wirtschaftswissenschaftlich relevanten Folgeerscheinungen der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland zu untersuchen, soweit die Wirtschaftsführung in Betracht kommt und soweit eine derartige Analyse nach der für die Zielsetzung der Arbeit eigentlich viel zu kurzen und zu einheitlichen Zeitspanne von nur zehn Jahren seit Erlaß der Mitbestimmungsgesetze schon möglich ist. Besonders sollte dabei die Überprüfung verschiedener Forschungsmethoden hinsichtlich der Aussagefähigkeit der Ergebnisse im Vordergrund stehen, zumal es in der bisher über die Mitbestimmung erschienenen Literatur üblich geworden ist, von einfachen Meinungsbefragungen her auf das Wesen und die Bewährung der Mitbestimmung zu schließen. Methodologische Grundprobleme sollten deshalb besonders betont werden.

Das Material für diese Untersuchung sammelte von 1956 bis 1961 eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des Verfassers, und zwar aufgrund von Fragebogen, Interviews, des Studiums von Protokollen und Gerichtsurteilen sowie aufgrund von Diskussionen mit zahlreichen Persönlichkeiten in Unternehmensleitungen, Parlamenten und Ministerien, ferner mit Arbeitern und Angestellten der verschiedensten Betriebe und Unternehmen. Dabei wurde darauf geachtet, daß die weit gestreute Auswahl der Gesprächspartner einen möglichst umfassenden Einblick in das Wirken der Mitbestimmung, deren Chancen und Grenzen eröffnete.

Das hierbei gesammelte Material bildete die Grundlage für eine erste Formulierung der Ergebnisse der Untersuchung im Dezember 1960. Um diese Ergebnisse zur Diskussion zu stellen, wurden etwa 250 Exemplare des vorläufigen Manuskripts an interessierte Persönlichkeiten mit der Bitte um Stellungnahme versandt. Zu dem Kreis derer, die das Manuskript kritisch lasen und uns in Briefen und Gesprächen ihre Stellungnahme übermittelten, gehörten insbesondere Minister, Hochschullehrer, Repräsentanten von Arbeitgeberverbänden, Wirtschaftsvereinigungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Gewerkschaften, Arbeitsdirektoren, andere Vorstandsmitglieder, Angestellte und Arbeiter verschiedener Unternehmen, Anwälte und ehemalige Schüler des Verfassers in leitenden Positionen. Allen Persönlichkeiten — wegen der großen Zahl ist eine namentliche Nennung nicht möglich —, die uns ihre wertvolle Hilfe zuteil werden ließen, sei hier mein besonderer Dank ausgesprochen. Viele der Diskussionsbeiträge zwangen uns immer wieder zu einem erneuten Durchdenken unserer Ergebnisse und zur Überprüfung des Gültigkeitsgrades und der Grenzen unserer Schlußfolgerungen. Viele der uns dabei mitgeteilten Ereignisse, Sachverhalte und Hinweise haben wir berücksichtigt.

Dabei stellten wir immer wieder fest, wie vielschichtig die Problematik der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist und wie schwierig es hierdurch wird, bestimmte wirtschaftliche und soziale Auswirkungen der Mitbestimmung objektiv zu erfassen. Die moderne Nationalökonomie hat sich bisher um diese Wandlungen in der Struktur der Willensbildung vor allem der Großunternehmungen recht wenig gekümmert. Sie arbeitet immer noch vorwiegend mit dem Modell des „Unternehmers", wie er als Eigentümer der Produktionsanlagen im vorigen Jahrhundert für alle Wirtschaftszweige typisch war, und beachtet nicht die von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig eingetretenen Veränderungen. Eine der wichtigsten Aufgaben der vorliegenden Studie war es, wissenschaftlich verwendbare Werkzeuge zu erarbeiten, die uns in den Stand setzen, die Einwirkungen der Mitbestimmung auf die Willensbildung und die Reaktionsfähigkeit der Unternehmungen sowie auf volkswirtschaftliche Folgeprozesse zu erfassen.

Im Verlauf der Analyse müssen freilich Fragen angeschnitten und Probleme untersucht werden, die politisch heiß umkämpft sind. Es wäre bequemer, wenn wir uns auf Modelle zurückzögen, die im tagespolitischen Kampf unbestritten sind. Manche Stellen haben tatsächlich kein Interesse daran, daß die Probleme der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im heutigen politischen Kräfteverhältnis der Nachkriegsentwicklung wissenschaftlich untersucht werden. Pflicht der Wissenschaft ist es aber gerade, nicht solchen Fragen auszuweichen, deren Behandlung unbequem ist.

Besonders wertvoll halfen bei der Sammlung und Auswertung des Materials die Herren Diplom-Volkswirt Dr. Roland *Hauck,* Diplom-Kaufmann Hans *Kessler,* Diplom-Mathematiker Horst *Herberg,* Diplom-Volkswirt Dr. Peter *Schlüter* und Diplom-Kaufmann Manfred *Hieber.* Ich bin ihnen hierfür sehr zu Dank verpflichtet. Außerdem danke ich allen anderen Mitarbeitern am Institut für Industrie- und Gewerbepolitik und weiterer Institute der Universität Hamburg, die bei der Materialsuche und -aufbereitung mitwirkten oder die Niederschrift kritisch lasen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitel 1

Der Untersuchungsgegenstand

1. Das Ziel der Untersuchung

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist in der Form, in der sie in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg als „qualifizierte" Mitbestimmung in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie sowie im Kohle- und Eisenerzbergbau und als „schlichte" Mitbestimmung in anderen Wirtschaftszweigen eingeführt wurde, heute noch eine politisch heiß umkämpfte Einrichtung. Begeisterte Befürworter der Mitbestimmung der Arbeitnehmer finden sich nicht nur im Kreis der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften, sondern auch bei führenden Persönlichkeiten in der Wirtschaft und im Staat, schärfste Gegner der Einrichtung sogar bei den Arbeitnehmern und verschiedentlich innerhalb der Gewerkschaften. Daher überschneiden sich die Argumente für und wider die Mitbestimmung vielfach; ein und dieselbe Einwirkungsmöglichkeit der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung wird oft ganz unterschiedlich beurteilt. Aus diesem Grund scheint es wichtig, eine Untersuchung des bisherigen Wirkens der Mitbestimmung nicht — wie dies bisher meist der Fall war — nur von der Perspektive der Sozialpartner und in deren Auftrag durchzuführen, sondern eine möglichst objektive, unabhängige Analyse zu versuchen.

Dabei soll nachgeprüft werden, inwieweit diese Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der Unternehmen einwirkt und geeignet ist, die unternehmerischen Verhaltensweisen gegenüber früher zu verändern. Für die Fragestellung der Nationalökonomie ist darüber hinaus interessant, inwieweit die Mitbestimmung die Willensbildung und Reaktionsfähigkeit der Unternehmen in einer Weise beeinflußt, die durch die Modellannahmen der theoretischen Nationalökonomie nicht erfaßt wird.

Die Fragen, auf die wir darüber hinaus auch eine Antwort finden wollen, sind: Was ändert die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinsichtlich Art und Umfang der Investitionen, wie verändert sie die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen bei Minderung oder Erhöhung des Auftragsbestandes, wie beeinflußt sie die Reaktionsfähigkeit gegenüber marktwirtschaftlichen Chancen, gegenüber dem technischen Fortschritt, inwieweit werden Form und Ausmaß der sozialen Leistungen durch die Institution der Mitbestimmung modifiziert? Inwieweit beeinflußt die Mitbestimmung die Beschäftigungspolitik jedes einzelnen Unternehmens und damit makroökonomisch die Arbeitsmarktpolitik? Ist die Mitbestimmung in der Lage, das Betriebsklima zu ändern und Reibungsverluste durch Streiks zu vermindern? Ändert sie das übliche Ausmaß der Fluktuation der Arbeitskräfte?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wir dürfen uns nicht von der Tatsache abschrecken lassen, daß heute über manche dieser Fragen keine statistisch belegte Beweisführung und noch kein endgültiges Urteil möglich ist. Viele Schlüsse sind nur mit großen Vorbehalten zu ziehen. Aber gerade diese Vorbehalte, unter denen eine Folgeerscheinung vorauszusagen sein wird, sind für die wissenschaftliche Betrachtung wichtig.

Anknüpfend an die gesetzlichen Vorschriften läßt sich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer trotz der schlechten Einpassung verschiedener Normen in das überkommene Rechtssystem verhältnismäßig einfach und vollkommen darstellen. Auch die meisten soziologischen Problemstellungen, die die Mitbestimmung mit sich bringt, stoßen auf keine unüberwindbaren Schwierigkeiten. Viel schwieriger zu beantworten sind die wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen, die den Hauptinhalt der vorliegenden Studie bilden sollen, da wesentliche Einflüsse der Mitbestimmung auf die Willensbildung der einzelnen Unternehmung und über diese auf volkswirtschaftliche Prozesse, wie wir zeigen werden, quantitativ nicht exakt faßbar sind. Manche zunächst schwer erfaßbare Einwirkungen könnten wenigstens dann tendenziell abgegrenzt werden, wenn das Wirken einer derartigen Einrichtung in einem Zeitabschnitt mit sehr unterschiedlichen Bedingungen hätte beobachtet werden können. Die Zeitspanne seit Schaffung der Mitbestimmung ist aber von einem steil aufwärtssteigenden Trend mit nur verhältnismäßig geringfügigen Abweichungen gekennzeichnet, begonnen in einem Zeitpunkt der weitgehenden Zerschlagung des deutschen Wirtschaftspotentials, einer Beschlagnahme des Eigentums der mächtigsten Konzerne im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und weiter fortschreitend bis zu einem immer schärfer werdenden Arbeitskräftemangel.

Gegen eine Untersuchung der Erfahrungen über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer schon zum jetzigen Zeitpunkt sprach die erst *kurze Zeitspanne,* die seit Einführung dieser Institution in das deutsche Recht und in das Wirtschaftsleben verstrichen ist. Das erste Mitbestimmungsgesetz[1] der Bundesrepublik Deutschland wurde am 21. Mai 1951 erlassen, das Ergänzungsgesetz[2] hierzu, das die Mitbestimmung in sogenannten „herrschenden" Unternehmen regelt, folgte am 7. August 1956, das

---

[1] Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (BGBl. I S. 347).

[2] Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (BGBl. I S. 707). Dieses Gesetz wird auch kurz das Mitbestimmungsergänzungsgesetz oder die Holding-Novelle genannt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Betriebsverfassungsgesetz[3] trägt das Datum vom 11. Oktober 1952[4]. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie besteht faktisch jedoch schon seit 1947.

Bei der Untersuchung junger Institutionen ist stets zu beachten: Viele Institutionen haben in der Anlaufzeit besondere Schwierigkeiten, die sich später verlieren können. Andererseits reagieren neue, unverbrauchte Kräfte in der Frühzeit einer Institution anders, als wenn diese bereits Traditionskraft entwickelt hat. Man könnte sich folglich auf den Standpunkt stellen, daß eine Untersuchung, die als wissenschaftliche Analyse objektiv und neutral sein soll und will, zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht ist. Auch wenn manche Unvollkommenheiten in den Ergebnissen zu befürchten sind, *muß andererseits die Wissenschaft den Mut finden, eine derartig wichtige Institution wie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auch schon in der Anfangszeit ihrer Tätigkeit zu beobachten und ihre Ergebnisse mit allem Vorbehalt zu analysieren.* Die Wissenschaft hat die Pflicht, auch aktuelle Probleme zu analysieren, selbst wenn es bequemer erscheint, sich auf die Betrachtung abgeschlossener historischer Tatsachen oder auf die Konstruktion abstrakter Modelle zu beschränken. Gewiß kann ein *endgültiges Urteil* über die geschichtliche Bedeutung einer Institution auch in wirtschaftlicher Hinsicht erst gefällt werden, wenn sich ihre Wesenszüge vollkommen ausgebildet haben und die einer Institution stets gefährlichen Anfangsschwierigkeiten überwunden sind. Das heißt, eine Beurteilung ist vollkommen erst „ex post" möglich, bei langfristigen volkswirtschaftlichen Prozessen unter Umständen erst nach generationenlangem Wirken.

Da aber verschiedene politische Kräfte die Forderung erheben, den Geltungsbereich der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 auch auf die Bereiche der Chemie, der Mineralölindustrie, der Kernenergiewirtschaft etc. auszudehnen[5], müssen sich Wissenschaft, Regierung und Ge-

---

[3] Betriebsverfassungsgesetz (BGBl. I S. 681). Dieses Gesetz wird im folgenden zuweilen auch abgekürzt zitiert als BetrVerfG.

[4] Zur Abgrenzung des Geltungsbereiches jedes dieser drei Gesetze vgl. S. 175 ff.

[5] Vgl. das Grundsatzprogramm der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands. Bad Godesberg 1959. Hierzu Heinz *Seidel* (Geschäftsführer der Hans-Böckler-Gesellschaft e. V.): Die Rolle der Mitbestimmung im neuen Parteiprogramm der SPD. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960), S. 2; Otto *Kunze* (Justitiar des Deutschen Gewerkschaftsbundes): Von der Reform des Aktienrechts zur Reform des Unternehmensrechts. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960), S. 10 ff. Vgl. außerdem das Referat von Ludwig *Rosenberg* auf dem 5. ordentlichen Bundeskongreß des DGB vom 7.—12. September 1959 in Stuttgart; die Entschließung zur Erweiterung der Mitbestimmung der 3. Betriebsräte- und Vertrauensleutekonferenz der Industriegewerkschaft Metall am 4./5. Dezember 1959 in Augsburg, sowie die Entschließung zur gleichen Frage auf der Tagung der Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik vom 26. Juni — 1. Juli 1960 in Dortmund. (Berichte und Auszüge hierzu: Das Mitbestimmungsgespräch. H. 9 (1959), S. 8 f.; H. 1 (1960), S. 14; H. 8

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

setzgeber ein möglichst objektives Urteil über das Funktionieren der Mitbestimmung in ihrem bisherigen Wirkungsfeld verschaffen.

Gewisse Aussagen über das Funktionieren der Mitbestimmung und ihren Einfluß auf die Wirtschaftsführung der Unternehmungen einzelner wichtiger Wirtschaftszweige lassen sich jedenfalls heute schon machen. Zudem ist es möglich, Auswirkungen des Betriebsrätegesetzes vom 4. Februar 1920 als historische Parallele mit zu verwerten. Ferner kann man die Diskussion über die Arbeiterselbstverwaltung in kommunistischen Staaten unter besonderer Berücksichtigung der Lösungsversuche in Jugoslawien und Polen den bisherigen Erfahrungen in der Bundesrepublik gegenüberstellen. Trotz aller Verschiedenheiten zeigen sich viele Parallelen, viele gleiche Reaktionsweisen und manche ähnliche Hemmungen.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es aber nicht, über die Berechtigung oder Nichtberechtigung der Idee einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer an sich zu urteilen oder eine Wertung jetzt schon darüber abzugeben, ob sich das Betriebsverfassungsgesetz oder die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 besser bewährt haben. Diese Auseinandersetzung soll einer für später geplanten Untersuchung vorbehalten bleiben. Vielmehr wird untersucht, wie sich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den verschiedenen Wirtschaftszweigen im letzten Jahrzehnt entwickelt hat und gefragt, wie sich ihre tatsächliche Einwirkung auf die Unternehmensführung vollzieht, ob die Mitbestimmung die Willensbildung der Unternehmen, deren Reaktion auf wirtschaftliche Wechsellagen, Markteinflüsse und andere Impulse verändert hat und ob etwaige Änderungen in der Unternehmenspolitik überall gleichmäßig zu beobachten sind.

Unsere Studie soll und kann kaum Material für jene liefern, die für oder gegen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer politisch Stellung zu nehmen beabsichtigen, da hierfür verschiedene Problemkreise analysiert werden müßten, die in der vorliegenden Darstellung zugunsten einer späteren Untersuchung vernachlässigt wurden. Die Fragen über die Bedeutung der Wandlung der Eigentumsverfassung im Verlauf des marktwirtschaftlichen Entwicklungsprozesses, der Reaktion der einzelnen Menschen auf die sich vergrößernde Anonymität in den ständig wachsenden Großunternehmungen und die hieraus sich ergebenden Forderungen für die Betriebs-, aber auch für die Unternehmensverfassung, ferner die Fragen über die Bedeutung unterschiedlicher Virulenz der

(1960), S. 8 f.) Otto *Brenner*, Erster Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall, sagte in seinem Referat „Mitbestimmung — Idee und Wirklichkeit" beim „Mahl der Arbeit" des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Bremen am 29. 4. 1961: „Wir fordern, daß für Großunternehmen ohne Rücksicht auf den Wirtschaftszweig und die heutige Rechtsform das qualifizierte Mitbestimmungsrecht nach dem Vorbild des Montangesetzes gelten soll."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Idee des Klassenkampfes sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Integrationsfähigkeit einer Institution treten nicht in den Vordergrund.

Unsere Untersuchung betrachtet demgegenüber die heutige Organisation der Mitbestimmung der Arbeitnehmer mit den ihr zugrunde liegenden Gesetzen als gegeben und prüft vorzugsweise die Art und den Umfang ihrer Einwirkung auf die Unternehmensführung. Diese Fragestellung ist wichtig für die Erkenntnis des Aussagewertes der modernen Wirtschaftstheorie, die von einer einheitlichen Gestalt des Unternehmers und der Unternehmung ausgeht und einheitliche Investitionsfunktionen, eine einheitliche Produktionsfunktion und Gewinnplanung für alle Arten von Unternehmungen annimmt.

Die nationalökonomische Wissenschaft kann sich nicht darauf berufen, daß die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in keines der heute hier üblichen Modelle passe, folglich also keine wirtschaftswissenschaftlich relevanten Tatbestände in der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gegeben seien. Wir werden zeigen, daß wichtige unternehmerische Verhaltensweisen durch die Mitbestimmung geändert werden. Hieraus müssen Einwirkungen auf wirtschaftlich relevante Tatbestände und Prozesse erwachsen.

Vor allem muß vor folgendem Fehlschluß gewarnt werden: Da die nationalökonomischen Modelle oft davon ausgehen, daß unternehmerische Entscheidungen aufgrund des Strebens nach höchstmöglichem Gewinn bei Minimierung der Kosten das höchstmögliche Sozialprodukt in der Modellbetrachtung erbringen, kann eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer, soweit sie Änderungen der unternehmerischen Entschlüsse veranlaßt oder erzwingt, nur eine Verringerung der Produktivität der Gesamtwirtschaft bedeuten; im günstigsten Fall kann ihr Wirken wirtschaftlich ohne Auswirkung sein. In dieser Argumentation, die in Diskussionen oft von Partnern verwandt wurde, die mit Werkzeugen der modernen Nationalökonomie diskutierten, liegt eine ganze Reihe von Fehlern, die wir im einzelnen zu untersuchen haben.

2. Probleme des Maßstabs

a) Der Begriff „Mitbestimmung" in dieser Untersuchung

Begriffe sind Maßstäbe, mit denen Tatbestände und Prozesse, die in unser Bewußtsein eingehen, gemessen werden. Jede einzelne Erscheinung weist gewisse Unterschiede zu anderen auf. Das Wesen eines Begriffes liegt darin, daß in gewissen Grenzen diese Unterschiede von Tatbestand zu Tatbestand, von Prozeß zu Prozeß zugunsten gemeinsamer Wesenszüge vernachlässigt werden. Was als gemeinsamer Wesenszug an-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gesehen wird, erscheint oft von unterschiedlichen Perspektiven der Betrachtenden aus als verschiedenartig. Beispielsweise müssen Juristen die Wesensmerkmale der Mitbestimmung anders sehen als Soziologen oder Sozialpolitiker. Unsere Untersuchung interessiert sich, wie schon gesagt, für die wirtschaftswissenschaftlich relevanten Tatbestände, das heißt für jene in der Mitbestimmung der Arbeitnehmer sich ergebenden Tatbestände, die die Willensbildung des Unternehmens als der Zelle wirtschaftlicher Entscheidungen durch bewußte und unbewußte Einwirkungen verändern[6] und damit auf den Ablauf volkswirtschaftlicher Prozesse Einfluß nehmen.

Die sogenannte „überbetriebliche"[7] Mitbestimmung und die Mitbestimmung im öffentlichen Dienst aufgrund des Personalvertretungsgesetzes vom 5. August 1955 behandeln wir nicht, da sie in anderen Beiträgen dargestellt wird. Wir haben folglich zu untersuchen, wo Entscheidungen in Betrieben und Unternehmen anders fallen, als sie ohne die heute bestehende Institution Mitbestimmung getroffen worden wären, und wir fragen, in welcher Richtung und mit welcher Intensität die Abweichungen erfolgen. Aus diesem Grund werden die tatsächlichen und potentiellen Einwirkungen der Träger der Mitbestimmung (Arbeitsdirektor, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß) nebeneinander behandelt, obgleich wir die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in ihrem ökonomisch relevanten Zusammenwirken so sehen müssen, wie sie in beträchtlichen Unterschieden von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig und von Unternehmen zu Unternehmen heute wirkt.

Da wir nur die *wirtschaftswissenschaftlich bedeutsamen* Erscheinungen aufgrund der Mitbestimmung untersuchen, sind für uns juristische Probleme nur insoweit wichtig, als sie gleichzeitig auch ökonomisch bedeutsam sind oder werden können, d. h. Änderungen der Willensbildung der Unternehmungen oder Wandlungen im Ablauf wirtschaftlicher und sozialer Prozesse tatsächlich verursachen oder verursachen können. Da aber die Mitbestimmung einerseits auch außerhalb des juristischen Normensystems zu wirken vermag, andererseits viele, ihr verliehene Rechtspositionen nicht ausnutzt, muß der in dieser Untersuchung angewandte Begriff „Mitbestimmung" die Tatbestände in anderer Perspektive erfassen als die juristische Terminologie.

---

[6] Hierzu W. van den *Wyenbergh:* Untersuchungen zur Dogmengeschichte des Mitbestimmungsrechtes in der Wirtschaft. Freiburger Diss. 1952.

[7] Dieser gebräuchlich gewordene Begriff ist sehr unglücklich. Gemeint ist die Mitbestimmung oberhalb der Willensbildung der untersten ökonomisch und juristisch relevanten Einheit, d. h. der Unternehmungen (z. B. auf der Ebene der Industrie- und Handelskammern, der Gebietskörperschaften). (Vgl. S. 104 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der juristischen Perspektive müssen beispielsweise *Mitbestimmungsrechte* (nach dem positiven oder negativen Konsensprinzip) von bloßen *Mitwirkungs-*[8], *Initiativ-, Anhörungs-* und *Unterrichtungs*rechten unterschieden werden. In dieser juristischen Perspektive bedeutet ein Recht zur Mitbestimmung, daß bei Versagen der Zustimmung durch Träger des Mitbestimmungsrechts eine Maßnahme der handelsrechtlich[9] zuständigen Organe des Unternehmens nicht durchgeführt werden kann oder darf. Wo das Gesetz vom positiven Konsensprinzip ausgeht, ist die Maßnahme, die die handelsrechtlich zuständigen Organe des Unternehmens ohne Mitwirkung der Organe der Mitbestimmung getroffen haben, bis zur Erteilung der Zustimmung schwebend unwirksam. Ist dagegen das negative Konsensprinzip zu beachten, kann eine Maßnahme des handelsrechtlich zuständigen Organs des Unternehmens nachträglich durch Einspruch nichtig gemacht werden. Im zweiten Fall gewährt das Gesetz unter Umständen Schadensersatzansprüche. Bei Mitwirkungsrechten muß der Träger der Mitbestimmung an der Entscheidung nur mitwirken. Sein Widerspruch zerstört aber nicht die rechtliche Gültigkeit der Maßnahme, löst auch keine weiteren Ansprüche aus. Beim bloßen Anhörungsrecht muß der Träger der Mitbestimmung gehört werden. Der Entscheidende braucht sich aber auf Diskussionen nicht einzulassen. Nach dem Initiativrecht kann der Träger der Mitbestimmung Anregungen geben oder aber die Durchführung gewisser Maßnahmen verlangen. Beim Unterrichtungsrecht muß er über bestimmte Tatbestände informiert werden[10].

Wollen wir nicht die juristische Problematik untersuchen, sondern die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung, so müssen wir von den tatsächlichen Auswirkungen der Mitbestimmung ausgehen ohne Rücksicht darauf, wie weit die rechtliche Regelung ausgefüllt wird oder nicht. Die juristische Unterscheidung verschiedenartiger Rechtspositionen verblaßt, soweit die Rechte gleiche tatsächliche ökonomische Auswirkungen zeitigen. Für uns wird gerade in der Mitbestimmung bedeutsam, daß bestimmte Änderungen der Rechtsstellung und Zusammensetzung der Organe der Unternehmen weit über deren rechtliche Position hinauswirken dadurch, daß veränderte Abhängigkeiten geschaffen werden, daß sich die Eigendynamik der Unternehmung in noch zu untersuchenden Bereichen ändert und eine Unternehmensleitung, die bemüht ist, die optimale Zusammenarbeit aller im Unternehmen wirkenden Kräfte zu organisieren — eine der wichtigsten und schwierigsten Auf-

---

[8] Oft auch als Mitspracherecht bezeichnet.

[9] Gemeint ist damit die gesetzliche Regelung des Handels- und Gesellschaftsrechts, das bis zum Erlaß der Mitbestimmungsgesetze galt.

[10] Vgl. Rolf *Dietz:* Betriebsverfassungsgesetz. 3. Aufl., München-Berlin 1960, S. 426 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gaben für die Führung —, von vornherein bei allen Plänen und Maßnahmen die veränderte Datenkonstellation berücksichtigt. Eine ökonomisch wichtige Einwirkung der Mitbestimmung liegt folglich schon dann und insoweit vor, als allein durch die Existenz der Mitbestimmung — gleichgültig, wie groß die vom Gesetz gewährten Rechte sind und wie deren Abgrenzungen gewählt wurden — die Zielsysteme und Handlungen von entscheidungsbefugten und einflußhabenden Persönlichkeiten im Unternehmen verändert werden.

Wir sprechen deshalb in der vorliegenden Studie von einer *Mitbestimmung* der Arbeitnehmer, wenn durch den Einfluß des Arbeitsdirektors, der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, des Betriebsrats oder des Wirtschaftsausschusses nationalökonomisch relevante Handlungen und Reaktionen des „Unternehmens" „mit"-bestimmt werden[11], und zwar im Sinne eines *tatsächlichen,* bewußt oder unbewußt erzielten Einflusses auf die Willensbildung der Unternehmung. Ein solcher Einfluß ist zu verzeichnen, wenn und insoweit wirtschaftlich bedeutsame Handlungen des Unternehmens in anderer Weise erfolgen und mit anderem Inhalt in Erscheinung treten[12], als dies ohne Einwirkung der Mitbestimmung der Fall wäre.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind folglich Maßnahmen, die aufgrund der Vorschriften der drei Gesetze durchgeführt werden, gleichzusetzen mit solchen, in denen sich die durch die Mitbestimmung bedingten Änderungen der Verhaltensweise des Unternehmens und der Art, des Zeitpunktes und der Dauer von Reaktionen auf Impulse, wie z. B. Konjunkturschwankungen, technischer Fortschritt, Streiks, Lohnforderungen und Investitionsvorhaben, spiegeln. Sie sind ferner gleichzusetzen mit Maßnahmen, die den überkommenen oder neugebildeten Organen aufgrund der durch die Mitbestimmung veränderten Abhängigkeiten zur Erreichung höchstmöglichen Goodwills oder zur Absicherung gegen Ein-

---

[11] Hinsichtlich der in dieser Studie gewählten Abgrenzung des Begriffs „Mitbestimmung" sei ausdrücklich auf zwei Punkte hingewiesen:

Unser Begriff umfaßt die „Mit"-Formung nationalökonomisch relevanter Handlungen oder Reaktionen des „Unternehmens" durch den Einfluß des Arbeitsdirektors, der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, des Betriebsrats oder des Wirtschaftsausschusses gleichgültig, ob sie

1. aufgrund der durch das Mitbestimmungsgesetz von 1951, durch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 gewährten Rechte erfolgt;
2. aufgrund der Normen dieser drei Gesetze oder abweichend hiervon in weiterem oder engerem Rahmen erfolgt.

Unter Mitbestimmung wird folglich nicht nur die sogenannte qualifizierte Mitbestimmung aufgrund der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956, die eine gleichberechtigte Mitentscheidung in universaler Zuständigkeit in allen Fragen der Unternehmensführung gewährt, sondern auch die viel enger begrenzte sogenannte einfache oder schlichte Mitbestimmung aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 verstanden.

[12] Beachte hierzu S. 458 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

flüsse oder Ansprüche gesellschaftlich notwendig erscheinen oder die aus Gründen des Betriebsfriedens oder des öffentlichen Ansehens vorgenommen werden.

Ist dagegen von der juristischen Seite unserer Fragestellung die Rede, sprechen wir von Mitbestimmungs-, Mitwirkungs-, Initiativ-, Anhörungs- und Unterrichtungs*rechten*.

b) Abgrenzungen

Nicht behandelt werden sollen in der vorliegenden Studie die Idee der Partnerschaft und die Problematik des Miteigentums und der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer[13] sowie der Gesamtbereich des Tarifvertragswesens.

Zur Abgrenzung sei nur auf folgendes hingewiesen:

α) Führend in der Verwirklichung der Idee der „*Partnerschaft*" waren die *Paul-Spindler*-Werke K.G. in Hilden, ein Werk, das in eigenen Spinnereien, Webereien und Färbereien Kleiderstoffe und Futterstoffe erzeugt. Von Gert P. *Spindler* wurden 1951 Versuche unternommen, die Belegschaft des Werkes zu Mitunternehmern zu machen. 98 % der Belegschaft schlossen Mitunternehmer-Verträge. Aus dem Gewinn des Jahres 1950 wurde eine Soll-Rücklage gebildet. Sie entsprach damals ungefähr einem Monatslohn eines Arbeiters. Die Mitunternehmer, die mit 25 % am Gewinn und Verlust sowie am Substanzgewinn des Unternehmens beteiligt wurden, erhielten ein beschränktes Mitentscheidungsrecht[14].

Als 1952 und 1953 große Verluste in den Werken entstanden, 1957 die Viskose-Abteilung des Werkes stillgelegt werden mußte, traten manche Schwierigkeiten auf. Später wurde der Mitunternehmervertrag geändert. Ein Mitunternehmer-Verein übernahm die Positionen der bisherigen Mitunternehmer in der Rechtsform eines Kommanditisten. An die Stelle des Wirtschaftsausschusses trat ein Partnerschaftsausschuß[15].

---

[13] Hierzu: Achim von *Loesch:* Zur Problematik des Miteigentums. Die Pläne zur Eigentumsbildung der Arbeitnehmer aus der Selbstfinanzierungsrate der Industrie. Volksw. Schriften, Berlin-München 1961, Heft 57; Siegfried C. *Cassier:* Der Streit um das Miteigentum der Arbeitnehmer. Frankfurt a. M. 1960; Gert P. *Spindler:* Mitunternehmertum. Lüneburg 1951; Horst *Ulbrich:* Das Miteigentum der Arbeitnehmer. Baden-Baden 1957; Oswald von *Nell-Breuning:* Wirtschaft und Gesellschaft heute. Bd. 1, Grundfragen, Frankfurt/M. 1956; Walter *Huppert:* Betriebliches Miteigentum der Arbeitnehmer. Berlin 1954; Walter *Huppert:* Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. Berlin 1953; Franz *Coester:* Miteigentum und Vermögensbildung der Arbeitnehmer in der Marktwirtschaft. Köln 1954; Ferdinand *Kampschulte:* Erfahrungen aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung. In: Der Arbeitgeber, 8. Jg. (1956), S. 33—37; Franz *Spiegelhalter:* Eigentumsbildung contra Miteigentum der Arbeitnehmer In: Der Arbeitgeber, 8. Jg. (1956), S. 37—40; Franz *Spiegelhalter:* Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung. In: Der Arbeitgeber, 9. Jg. (1957), S. 77 ff. (Teil III) und S. 413 ff. (Teil IV).

[14] Vgl. hierzu Gert P. *Spindler:* Das Mitunternehmertum, der dritte Weg zur wirtschaftlichen Mitbestimmung. Druckschrift an die Gesetzgeber. Hilden/Rhld. 1950.

[15] Vgl. hierzu als kritische Stellungnahme der Träger der Mitbestimmung: Dieter *Schneider:* Mitbestimmung der „Mitunternehmer"? In: Das Mitbestimmungsgespräch. 4. Jg. (1958), H. 3, S. 2 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese Fragen der *Partnerschaft,* der *Eigentumsbildung* und der *Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer* werden in einer späteren Studie untersucht.

β) Der Gedanke der Mitbestimmung, verbunden mit der Idee des gerechten Lohnes, wurde in Ansätzen von der Leitung der Duisburger Kupferhütte im Rahmen der im Jahre 1946 bestehenden gesetzlichen Vorschriften aus eigenem Antrieb heraus realisiert. Dies geschah damals im Widerspruch zu den Vorstellungen der Gewerkschaft. *Ernst Kuss,* damaliger Vorstandsvorsitzer der Duisburger Kupferhütte, sah in seinem Plan die Möglichkeit zur Schaffung einer neuen wirtschaftlichen Ordnung, in der Gerechtigkeit und Vertrauen die Grundlage des Zusammenwirkens der Sozialpartner in einer befriedeten Wirtschaft sein sollten[16]. *Kuss* realisierte bei der Duisburger Kupferhütte ein Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer des Unternehmens im Vorstand. Der Betriebsratsvorsitzende erhielt einen Sitz im Vorstand des Unternehmens, und zwar als vollberechtigtes Mitglied. Seine Stellung war eng an seine Position als Betriebsratsvorsitzender gebunden. Entzog ihm die Belegschaft bei der Betriebsratswahl das Vertrauen, dann verlor er auch automatisch seinen Sitz im Vorstand.

Eine Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat war damals auf Grund gesetzlicher Vorschrift nicht möglich. *Kuss* stellte an den Gesetzgeber die Forderung, im neu zu schaffenden Gesetz eine gleichgewichtige Zahl Arbeitnehmer, Vertreter der öffentlichen Hand und der Anteilseigner im Aufsichtsrat vorzusehen.

γ) Der Abschluß von Tarifverträgen gehört nicht zur betrieblichen oder unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer. In unserer heutigen Arbeitsverfassung ist er kein Teil des Betriebs- oder Unternehmensverfassungsrechts, sondern ein Recht der Gewerkschaften[17], denen ein Recht der Arbeitgebervereinigungen gegenübergestellt ist.

c) „Betrieb" und „Unternehmung"

Die Begriffe Betrieb und Unternehmen bedeuten nicht dasselbe. In der vorliegenden Studie verstehen wir unter *Betrieb* die örtlich-technische Einheit zur Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen, unter *Unternehmen* die organisatorische Zusammenfassung, in der dem Markt gegenüber privatwirtschaftlich unter einheitlicher Leitung, in einheitlicher Politik die Produktionsfaktoren eines oder mehrerer Betriebe zur gemeinsamen Leistung zusammengefaßt werden.

Die Arbeitsstättenzählung geht grundsätzlich von der örtlichen Betriebseinheit aus, gleichgültig, ob diese ein selbständiges Unternehmen oder ein räumlich getrennt liegender Teil eines Unternehmens ist. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ist die Basis der Institution Mitbestimmung der *„Betrieb"* (vgl. §§ 1 und 3 BetrVerfG). Nicht einmal beide Begriffe, der „Betrieb" im statistischen Sinne bzw. nach der Abgrenzung des Betriebsverfassungsgesetzes, decken sich völlig. Im

---

[16] Ernst *Kuss:* Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft. Wuppertal-Elberfeld 1950.

[17] So auch Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960. Seite 7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sinne dieses Gesetzes ist unter „Betrieb" die organisatorische Einheit zur Erreichung des arbeitstechnischen Zweckes zu verstehen, eine arbeitsrechtliche Einheit, die sich nicht in der Befriedigung von Eigenbedarf erschöpft[18]. Die Einheit der Betriebsstätte ist nach einhelliger Rechtsprechung nicht erforderlich („Betriebsausstrahlungen" in Form von Monteuren, Handelsreisenden, Kraftfahrern), aber auch nicht genügend. Beispielsweise ist der Gesamthafenbetrieb, der nach dem Gesetz vom 3. August 1950 (BGBl. I S. 352) gebildet wurde, im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes „ein Betrieb". Auch Krankenhäuser, Bühnen, Büros gelten als jeweils ein Betrieb. Die Hauptverwaltung eines Unternehmens kann sogar gegenüber dem am gleichen Ort befindlichen Teil der Produktionsbetriebe *selbständiger* Betrieb im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sein, wenn sie ausschließlich den Aufgaben des Gesamtunternehmens gewidmet ist.

Auch hinsichtlich des Begriffs *Unternehmen* bzw. Unternehmung sind die Unterschiede in der Definition zu beachten. In unserer nationalökonomischen Perspektive interessiert jene *organisatorische* Einheit, in der dem Markt gegenüber eine umfassende einheitliche privatwirtschaftliche Politik unter einheitlicher Leitung betrieben wird, gleichgültig, in welcher Rechtsform dies geschieht und wie viele rechtlich selbständige juristische Personen oder unselbständige Betriebe dabei einbezogen werden. In der juristischen Terminologie ist dagegen unter „Unternehmen" die *juristische* Einheit — d. h. die juristische Person oder die einem Erwerbszweck oder ideellen Zweck gewidmete organisatorische Einheit, die im Eigentum einer natürlichen Person oder Personenvielheit steht und die einen oder mehrere Betriebe umfassen kann — zu verstehen.

Ein in volkswirtschaftlicher Perspektive einheitliches Unternehmen kann aus einem oder mehreren Unternehmungen in rechtlichem oder im statistischen Sinne bestehen.

Diese Differenz zwischen handelsrechtlicher Einheit des Unternehmens, arbeitsrechtlicher Einheit des Betriebs und nationalökonomischer Einheit der Unternehmung ist für den Wirkungsgrad der Mitbestimmung der Arbeitnehmer von größerer Bedeutung als gemeinhin angenommen wird. *Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Fragen kann nur dann ihre volle Gestaltungskraft entfalten, wenn sie auf der Ebene wirksam werden kann, wo wirtschaftliche Entschlüsse gefaßt werden. Noch so große Mitbestimmungsrechte, die ein Gesetz gewährt, sind wirkungslos, wenn sie nur für eine Ebene zugestanden werden, auf der keine derartigen wirtschaftlich relevanten Entscheidungen zu fällen sind.*

---

[18] So auch *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar. 5. Aufl., Berlin-Frankfurt a. M. 1960, Anm. 4 ff. zu § 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In unserer Untersuchung fanden wir Fälle, in denen diese juristische Gestaltungsmöglichkeit eines der legalen Mittel darstellt, um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zurückzudrängen, indem die wirkliche Entscheidungsgewalt nicht der juristischen Einheit „Unternehmen" gewährt wird, sondern in Verschachtelung des Herrschaftsrechts den ihr betriebswirtschaftlich übergeordneten Positionen (z. B. einer OHG), in der die Rechte der Mitbestimmung möglichst gering sind.

Kapitel 2

Die Untersuchungsmethode

Um das zur Lösung der Fragestellung erforderliche Material über die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmen und damit auf volkswirtschaftliche Prozesse in genügender Breite und Objektivität[19] zu erhalten, mußten verschiedene Wege beschritten werden.

1. Grenzen der Erkenntnis bei Erhebungen durch Fragebogen

Will man unbefangen an die Sammlung von Material herangehen, über das es, wie über die Einflüsse der Mitbestimmung auf die Willensbildung der Unternehmen, keine offiziellen Statistiken gibt, so bietet sich zunächst der Weg einer Versendung von Fragebogen an.

Einfache Tatsachen lassen sich bekanntlich durch Fragen in Fragebogen gut erfragen. Die durch die amtliche Primärstatistik erarbeiteten Methoden beweisen ihre Verwendungsfähigkeit. Auch dort, wo sich die erhebende Stelle nicht auf die Pflicht zur richtigen und vollständigen Ausfüllung der Fragebogen stützen kann, wie dies bei der nichtamtlichen Statistik üblich ist, lassen sich befriedigende Ergebnisse erzielen, wenn es gelingt, ein Interesse der Befragten an der Zielsetzung der Erhebung zu erwecken. Der Nachteil einer Erhebung durch Fragebogen liegt aber darin, daß die Fragen verhältnismäßig einfach sein müssen, um vergleichbare vollständige Antworten zu erhalten.

Wir haben diesen Weg einer Erhebung durch Fragebogen natürlich auch systematisch unter sorgfältiger Ausnützung der modernen Erkenntnisse über die Technik der Erhebung durch Fragebogen angewandt. 853 Fragebogen wurden versandt und kritisch ausgewertet. Die Erfahrungen, die wir hier sammelten und vor allem bei der kritischen

---

[19] Der Fragenkomplex, der in dieser Forderung enthalten ist, wird ausgezeichnet analysiert von Hans-Jürgen *Seraphim* in seinem Buch: Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik. Göttingen 1955, S. 63—77.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Überprüfung von Aussagewert und Grenzen der Aussagefähigkeit der Ergebnisse sammeln mußten, sind für die Problematik der zu untersuchenden Fragestellung so bedeutsam, daß sie zunächst dargestellt und diskutiert werden müssen.

Eine Befragung durch Fragebogen wurde in jüngster Zeit bei ähnlichen Untersuchungen wie der unsrigen mehrfach angewandt. Die Arbeitsgruppe hat deshalb gleich bei Beginn ihrer Arbeiten verschiedene Testuntersuchungen durchgeführt, um den *Aussagewert* derartiger Ergebnisse zu ergründen. Sie hat zunächst zur Nachprüfung der dort gewonnenen Ergebnisse verschiedene der Fragenkonzepte zugrunde gelegt, die in der Literatur als Grundlage früherer Untersuchungen veröffentlicht worden waren, und die gestellten Fragen mehrfach geringfügig im Tenor variiert, ohne ihren grundsätzlichen Inhalt zu verändern. Die Antworten auf diese Fragen differierten zum Teil auffällig weit voneinander und von dem Inhalt, der von den Autoren als ihr Ergebnis der entsprechenden Frage ihres Fragebogens vorgelegt worden war.

Werden derartige Differenzen beobachtet, darf ein Wissenschafter sie nicht zu leicht nehmen. Sie können einmal Hinweise auf die Grenzen der Aussagefähigkeit von Antworten auf Fragebogen geben, zum anderen gerade durch ihren Schwankungsbereich auch wertvolle Einblicke in das Wesen der Institution verschaffen, die analysiert werden soll.

Da Fragen in Fragebogen verhältnismäßig primitiv und die Problematik vereinfachend gestellt werden müssen, wenn man erwarten will, daß sie einigermaßen vergleichbar, vollständig, einheitlich und sinngemäß beantwortet werden sollen, kann der Schwankungsbereich anzeigen, daß der „Maßstab der Frage" nicht in der Lage ist, die Gesamtproblematik zureichend zu erfassen. Schon diese Simplifizierung bringt bei Fragen über eine Institution, die sehr vielschichtige Probleme aufweist, manche Unzulänglichkeiten, wenn der Autor die Antworten zu unbefangen statistisch auswertet. Gerade bei der Mitbestimmung fanden wir ein Musterbeispiel hierfür.

Da in systematisch zu beobachtenden großen Abweichungen bei geringfügigen Variationen im Tenor der Fragestellung Hinweise auf die Grundproblematik der zu untersuchenden Institution liegen können, haben wir die Art der Veränderung der Antworten und die Breite der Variation mit ganz besonderem Interesse studiert.

Wir fanden bei derartigen Versuchen, bei einigen Fragen nach ein und demselben Tatbestand, der Bewertung eines und desselben Ereignisses, beispielsweise nach der Mitwirkung des Arbeitsdirektors bei der Planung und der Beschlußfassung bei einem bestimmten größeren Investitionsvorhaben, nach dem Einfluß der Arbeitsdirektoren auf die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Löhne, die Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat oder Aufsichtsrat, bei der Befragung derselben Menschen zum Teil geradezu grundlegend voneinander abweichende Resultate, wenn wir den Tenor der Fragen nur geringfügig änderten, bei anderen Fragekomplexen dagegen nicht, z. B. bei Fragen nach dem Einfluß des Betriebsrats auf die Personalpolitik, die abweichende Stellung der Arbeitnehmervertreter aus dem Unternehmen im Gegensatz zu den unternehmensfremden aus den Gewerkschaften. Betrachten wir zunächst nur die Bereiche, in denen die Variationsbreite auffällig groß war. Es war verblüffend leicht, in den vorangestellten Testuntersuchungen bei einer bestimmten Formulierung der Fragen von einem Teil der Befragten zur Antwort zu bekommen, daß ein sehr hoher Anteil der Arbeitnehmer sich für die Mitbestimmung überhaupt nicht interessiere, daß sie über die bisherigen Ergebnisse der Mitbestimmung sehr enttäuscht seien und seinerzeit bei Einführung der Institution etwas ganz anderes erwartet hätten. Eine nur geringfügige Abwandlung der Abfassung und des Tenors der Fragen erbrachte dagegen die Aussage, daß ein beträchtlicher Prozentsatz der Arbeitnehmer es nie dulden würde, daß die Mitbestimmung beseitigt oder auch nur geschwächt würde und daß sie alle Mittel des arbeitsrechtlichen und politischen Kampfes anwenden würden, falls der Gesetzgeber an eine Einschränkung dieser sozialen Errungenschaft herangehen sollte.

Derartig unterschiedliche Ergebnisse von Fragen in Fragebogen müssen dem kritischen Beobachter zu denken geben, da gerade aus der Unfähigkeit der Fragestellung, die Problematik systematisch richtig zu erfassen, d. h. aus dem Schwankungsbereich und seinen Gründen, Schlüsse auf das Wesen der zu untersuchenden Institution möglich oder sogar zwingend werden.

Gefährlich ist es nur, wenn Bearbeiter diesen Schwankungsbereich nicht bemerken und die Ergebnisse ihrer Fragebogen als objektiv erhärtetes, wissenschaftlich einwandfreies Quellenmaterial betrachten und entsprechend auswerten. Noch so exakt durchgeführte statistische Aufbereitungsmethoden können ein solches Resultat nicht verbessern. Sie täuschen nur eine Genauigkeit der Ergebnisse vor. Gerade in wesentlichen Bereichen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist — wie wir noch zeigen müssen — die Problematik in Wahrheit erheblich vielschichtiger, als in den Antworten in Fragebogen zum Ausdruck kommen kann[20].

Aus den genannten Gründen hat die Arbeitsgruppe von Fragebogen nur sehr zögernd und mit großer Vorsicht Gebrauch gemacht, um die Reaktionsbreite der Antworten bei unterschiedlicher Formulierung und Betonung der Fragen abzutasten. Für die Untersuchung wurde dann

[20] Vgl. z. B. S. 138 ff., 147 ff., 155 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zwar ein bis ins einzelne gehender Fragebogen[21] ausgearbeitet, der den Mitarbeitern in die Hand gegeben wurde, jedoch nur, damit ihnen jeweils ein umfassender Leitfaden zur Verfügung stand, wenn sie persönliche Befragungen durchführten.

2. Möglichkeiten und Grenzen der Erkenntnis bei systematischer direkter Befragung der durch die Mitbestimmung berührten Personengruppen

Während man bei Erhebungen durch Fragebogen nicht in der Lage ist, denselben Befragten durch neue Fragebogen mit ungefähr denselben Fragen mehrfach zu verschiedenen Zeiten zu belästigen, um die Variationsbreite der Antworten abzutasten, kann man bei unmittelbaren Befragungen und Diskussionen in vorsichtigem Vorgehen schon eher die gleiche Frage mehrfach an die gleiche Person stellen.

Die Methoden der Meinungsbefragung, wie auch der Massenbefragung zur objektiven Erforschung von Vorgängen, sind zwar in den letzten Jahren auch theoretisch gut ausgebaut worden[22]. Es gibt eine ganze Reihe ausgezeichneter kritischer Untersuchungen über die Fehlerquellen, die bei derartigen Untersuchungen entstehen können. Dennoch überrascht immer wieder, wie leichtfertig bei Untersuchungen über die Mitbestimmung vielfach wissenschaftlich nicht genügend aussagefähige Meinungen aneinandergereiht werden, die aufgrund von Befragungen trotz umfassender und vollständiger, offensichtlich systematisch überlegter Fragenkonzepte erhalten worden waren, aber unkritisch als Darstellung des Wesens und der Auswirkungen der Mitbestimmung verwendet werden.

Die Analyse der wirtschaftswissenschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gibt der Methode der Meinungsbefragung folglich verschiedene Probleme auf, die bisher theoretisch noch nicht untersucht wurden. Die Arbeitsgruppe hat sich erst mühselig, nach langem Abtasten der Fehlerquellen die interessante Problematik erarbeitet, die sich aus der Tatsache unterschiedlicher virtueller Aktionssektoren mit

---

[21] Siehe Anlage (S. 519 ff.).

[22] Die Arbeitsgruppe hat sich eingehend mit einer Reihe von Veröffentlichungen auseinandergesetzt, die sich mit den Methoden und der Problematik von Befragungen mittels Fragebogen und in Gesprächen befassen, u. a. mit den Beiträgen in: René *König* (Hrsg.): Das Interview. Formen, Technik, Auswertung. Köln 1957 sowie ferner mit: Albert B. *Blankenship:* Consumer and Opinion Research. The Questionnaire Technique. New York 1943; Wilson *Gee:* Social Science Research Methods. New York 1950; Robert K. *Merton,* Majorie *Fiske,* Patricia L. *Kendall:* The Focused Interview. Glencoe (Ill.) 1956; F. J. *Roethlisberger,* William J. *Dickson:* Management and the Worker. Boston 1939; Eleanor E. *Maccoby,* Nathan *Maccoby:* The Interview: A Tool of Social Science. In: Gardner *Lindzey* (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. Bd. I. Cambridge (Mass.) 1954.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich vielfach überschneidenden und widersprechenden Zielsystemen und unterschiedlichen Dringlichkeitsgraden der Aktionen ergibt[23].

Um die Form und Wirksamkeit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland beurteilen zu können, wurden durch die Studiengruppe systematisch in breiter Streuung Arbeitsdirektoren, kaufmännische und technische Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite, Angestellte in führenden Stellungen und einfache Arbeitnehmer nach ihren Erfahrungen über das Funktionieren der Mitbestimmung in den Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland befragt. Es wurde dabei besonderer Wert darauf gelegt, die Stellungnahme der Befragten über Bewährung und Fehler der Institution und der in ihr tätigen Personen zu erfahren und nach den Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der Unternehmen in dem Bereich, den sie zu überblicken vermochten, zu forschen. Dabei bestätigte sich immer wieder, daß die hierbei gewonnenen Ergebnisse allein nicht ohne weiteres geeignet waren, ein objektives Bild über Gelingen oder Nichtgelingen, Bewährung oder Nichtbewährung der Mitbestimmung zu geben.

Bei den Befragungen wurde angesichts der Tatsache, daß die Mitbestimmung der Arbeiter politisch sehr umkämpft ist, eine wohlüberlegte Reihenfolge hinsichtlich der Funktionen der jeweils Befragten eingehalten. Bewußt wurden die Spitzenverbände der Industrie, die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften zu Beginn der Untersuchung überhaupt nicht um Stellungnahme gebeten, um eine möglichst weitgehende Unvoreingenommenheit der Bearbeiter zu sichern und sie nicht zu zeitig in den Strudel politischer Meinungskämpfe geraten zu lassen.

Große Hoffnungen wurden anfangs auf eine *systematische direkte Befragung führender Persönlichkeiten* in den Unternehmungen gesetzt. Rückblickend muß gesagt werden, daß eine Reihe dieser Gespräche für uns sehr wertvoll und aufschlußreich war. Es darf aber nicht geleugnet werden, daß die Untersuchungsgruppe bei vielen anderen Diskussionen über den Aussagewert dieser Gespräche unbefriedigt war, denn zahlreiche technische und kaufmännische Vorstandsmitglieder gaben etwa gleichlautende, unverbindliche Antworten. Sie sagten, daß die Mitbestimmung, und zwar vor allem die qualifizierte[24] Mitbestimmung aufgrund der Gesetze von 1951 und 1956, ein *Fremdkörper* in der bewährten Struktur des freien Unternehmertums und im deutschen Gesellschaftsrecht sei und daraus *in der Zukunft beachtliche Gefahren* entstehen müßten. Durchweg wurde aber der Arbeitsgruppe versichert, daß die Mitbestimmung *in den „eigenen" Unternehmen ausgezeichnet*

[23] Vgl. hierzu auch S. 143 ff., S. 155 ff., S. 203 ff. Zum Begriff „virtueller Aktionssektor" siehe S. 135 ff.
[24] Vgl. Anm. 11 auf S. 102.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

funktioniere. Meist wurde dabei auf die Einstimmigkeit der Vorstands- und Aufsichtsratsbeschlüsse hingewiesen und die gute Zusammenarbeit mit allen Arbeitnehmervertretern betont, und zwar auch dort, wo später mit Hilfe einer anderen Untersuchungsmethode zahlreiche Schwierigkeiten und Hemmungen herausgefunden wurden. Aber dieses Ergebnis einer großen Anzahl von Befragungen ist typisch für die Änderung in der Breite der (bewußten wie unbewußten) Reaktionsfähigkeit der Vorstandsmitglieder gerade der größten und mächtigsten Unternehmen in der deutschen Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau. Aufgrund ihres durch die qualifizierte Mitbestimmung veränderten Zielsystems und Erlebnishorizonts — eine Veränderung, die keine Zufälligkeit darstellt, sondern eine wissenschaftlich bedeutsame, zwingende Folge derartiger Institutionen ist, die wir zu analysieren haben —, konnten diese Persönlichkeiten gar keine andere Auskunft mehr geben[25]. Sie waren — bewußt oder unbewußt — unter eine neue „Dynamik"[26] gestellt, die, wie wir noch zeigen werden, durch den Zwang zur Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern im paritätisch besetzten Aufsichtsrat und mit dem Arbeitsdirektor als gleichberechtigtem Vorstandsmitglied ausgelöst worden ist. Aber auch hier mußten wir uns mit einer (hier nicht allzu großen) Variationsbreite der Antworten auseinandersetzen.

---

[25] In zahlreichen Diskussionen nach Fertigstellung und Versendung des ersten Manuskripts wurde immer wieder darauf hingewiesen, daß man aus derartig veränderten Verhaltensweisen der kaufmännischen oder technischen Vorstandsmitglieder allein nie den Schluß ziehen dürfe, daß sich die qualifizierte Mitbestimmung (im Vergleich etwa zu der einfachen Mitbestimmung aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952) bewährt habe. Das ist richtig. Dennoch war für uns wichtig, daß gerade die führenden Persönlichkeiten des „Management", die nach ihren Worten die Mitbestimmung ablehnen, uns versicherten, daß die Repräsentanten der Mitbestimmung in *ihrem* Werk hervorragend mitwirken. Anders waren die Aussagen der Persönlichkeiten, die den neuen Abhängigkeiten der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 nicht unterliegen.

Wir haben uns bemüht, immer wieder die Grenzen der Aussagefähigkeit von Gesprächen und Diskussionen in die Analyse einzubeziehen. Vor allem wurde oft betont, daß ein den Gesetzen gegenüber loyales kaufmännisches oder technisches Vorstandsmitglied in seinem Verhalten mit der Lage fertig werden müsse, die das Gesetz geschaffen habe. Sonst werde der Volkswirtschaft unabsehbarer Schaden zugefügt. Jede dem Unternehmen wie auch der Gesamtwirtschaft sich verantwortlich fühlende Persönlichkeit müsse sich deshalb bereit finden, eine Zusammenarbeit mit der „anderen Seite" zustande zu bringen, damit diese Gefahren vermieden werden.

Nichts anderes soll zum Ausdruck kommen, wenn wir, wie oben, von *einer Veränderung der Willensbildung und der Reaktionsfähigkeit der Unternehmen* mit ganz bestimmten Auswirkungen durch die Mitbestimmung sprechen. Hierfür müssen wir ein wissenschaftliches Werkzeug schaffen: den virtuellen Aktionssektor. Dieses Werkzeug werden wir auf S. 135 ff. ableiten und begründen.

[26] Zu diesem Begriff vgl. Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960, S. 24, 213.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Befragungen von Vorstandsmitgliedern in anderen Industriezweigen, in denen nicht die qualifizierte Mitbestimmung eingeführt worden ist, sondern die aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes nur mit einer Minderheit von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, u. U. sogar aus dem eigenen Betrieb, rechnen müssen, führen dagegen vielfach zu erheblich anderen Antworten. Hier — und nur hier — wurde auch von Vorstandsmitgliedern immer wieder hervorgehoben, wie wenig sich die qualifizierte Mitbestimmung im Jahrzehnt seit Inkrafttreten der Gesetze bewährt habe, meist ohne daß uns aber Belege für diese Behauptung geliefert werden konnten. Wir hörten dabei neben Lob auch oft viel Kritik über das Wirken der Institution der einfachen Mitbestimmung, *hier aber* mit oft eindrucksvollen Beweisen.

Die *Arbeitsdirektoren* wiederum reagieren bei Befragungen oft erheblich anders als die kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder. Sie verweisen eher auf Spannungen und Benachteiligungen, die durch die Mitbestimmung ausgelöst werden oder auf die sie stößt. Durchweg waren sie bestrebt, der Arbeitsgruppe ihre eigenen großen unternehmerischen Leistungen nahezubringen und zu zeigen, wieviel sie neu geschaffen haben, indem sie von den Möglichkeiten der qualifizierten Mitbestimmung Gebrauch machten.

Ganz besonders interessant war es, festzustellen, wie oft *ein und derselbe Tatbestand, ein und derselbe Vorgang von den Gesprächspartnern unterschiedlich gewertet* und analysiert wurde. Ja, wir müssen sogar noch weitergehen: ein und derselbe Vorgang wurde im Zeitablauf unserer Untersuchung von ein und derselben Persönlichkeit verschiedenartig eingeordnet, *ohne daß* — eine Feststellung, die in diesem Zusammenhang für unsere Analyse wichtig ist — *diesen Gesprächspartnern der Vorwurf der unrichtigen Bewertung der Vorgänge zu einem der Zeitpunkte gemacht werden kann.* Wir werden noch erkennen, nach welchen Gesetzen sich ein Erlebnishorizont[27] und ein Zielsystem[28] umprägen.

[27] Unter dem *Erlebnishorizont* eines Menschen verstehen wir die jeweils zu einem bestimmten Zeitpunkt für seine Initiative und seine Reaktion maßgebende Schichtung der aus verschiedenen Zeiten stammenden, noch in seiner Erinnerung aktiven unmittelbaren Erlebnisse der Gegenwart und nahen Vergangenheit und die durch die Schule, durch eine andere Ausbildung und durch Kommunikationsmittel vermittelten Tatbestände, Vorgänge und Erfahrungen der weiteren Vergangenheit. Der Erlebnishorizont bildet sich nicht als Summe von Erlebnissen, sondern durch ein sich immer wieder erneuerndes Zusammenwirken von jeweils im Vordergrund stehenden Erlebnissen und in den Hintergrund tretenden Eindrücken.

Erlebnisse, die als störend empfunden werden, weil sie im Widerspruch zu der Idealvorstellung des betreffenden Menschen stehen, prägen meist den Erlebnishorizont besonders stark. Erlebnisse der weiter zurückliegenden Vergangenheit wirken dagegen in der Regel im Laufe der Zeit immer schwächer auf ihn ein. Außerdem beeinflussen Vorgänge, die im Einklang mit dem Denken und Fühlen des Menschen stehen, seinen augenblicklichen Erlebnishorizont bei weitem nicht so stark wie als störend empfundene Ereignisse.

[28] Vgl. hierzu S. 138 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Mitbestimmung im Verlauf der zeitweise dramatischen Geschichte seit dem Ende des zweiten Weltkrieges gewährt hier wertvolle Einblicke und zwingt zur kritischen Überlegung hinsichtlich der anzuwendenden Methoden.

Gerade diese der zu analysierenden Institution wesensgemäßen Differenzen zwangen uns, Methodik und Aussagefähigkeit mancher Verfahren der Materialsammlung über die Mitbestimmung immer wieder kritisch zu überprüfen und Werkzeuge zu entwickeln, die bei unserer Untersuchung der Wahrheitsfindung besser gerecht werden. Stießen wir also schon bei der kritischen Bewertung von Antworten aufgrund versandter Fragebogen auf jenen Variationsbereich der Antworten, den wir schon andeuteten, so konnten wir bei systematisch geleiteten unmittelbaren Befragungen und Diskussionen noch weit tiefer Zugang zu dem Prozeß der Wandlung des Erlebnishorizonts und der Perspektiven wie auch der sich immer umformenden Zielsysteme gewinnen. Wir durften nur nicht dem Fehler verfallen, die auf unsere Fragen gegebenen Antworten unbefangen nebeneinander zu stellen. Vielfach für die Erfragungen einfacher Tatbestände und Abläufe erprobte und tausendfach bewährte Verfahren bringen für verschiedene für unsere Analyse des Wirkens und der volkswirtschaftlichen Auswirkung der Mitbestimmung wichtige Einzelheiten oder Zusammenhänge offensichtlich nicht die Aufklärung bis zur letzten vollständigen Klarheit und Eindeutigkeit, wenn wir nicht mit neu zu schaffenden Werkzeugen in die Lage kommen, gegebene und sich vielfach widersprechende Antworten systematisch richtig zu ordnen.

Bei unseren zunächst vielfach vergeblichen Bemühungen, über scheinbare Widersprüche hinweg zum Kern der Sache vorzustoßen, stand uns ein Leitbild vor Augen, das hier zur Veranschaulichung wiedergegeben werden soll: Der marktwirtschaftliche Prozeß der Industrialisierung wäre bei der früher herrschenden Metallumlaufs- und Metall-Kernwährung zweifellos schon verhältnismäßig zeitig ins Stocken geraten, hätte sich nicht die Fähigkeit des Kreditbankensystems zur Giralgeldschöpfung herausgebildet. Die Wissenschaft entdeckte bekanntlich diesen Vorgang verhältnismäßig spät. Die führenden Persönlichkeiten des Bankwesens, erzogen unter der strengen Herrschaft der goldenen Bankregel, bestritten noch lange, daß ihren Instituten die Fähigkeit zur Geldschöpfung innewohne. Hätte nun damals ein Wissenschafter versucht, durch Befragung der Bankenleiter den Umfang und das Wesen der Geldschöpfung festzustellen, hätte er kein wissenschaftlich heute noch haltbares Ergebnis erzielen können, wenn er die durch die Befragung de rPersönlichkeiten in den verschiedenen Banken gewonnenen Antworten unkritisch nebeneinander aufgereiht und diese Antworten statistisch ausgewertet hätte.

Dazu kommt, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer eine politisch heiß umkämpfte Institution ist, deren volkswirtschaftliche Wirkungen, ja sogar deren Auswirkungen auf die Willensbildung der Unternehmung nicht sofort übersehbar sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es ist stets zu beachten, daß auch jede ehrlich gegebene Antwort nur den jeweiligen *Erlebnishorizont* des Befragten widerspiegelt. Bei jeder Antwort muß geprüft werden, inwieweit sie *erst nachträglich entwikkelte rationale Begründungen* für Handlungen enthält, die sich aus einem gewissen Interesse und aus einem bestimmten Anlaß ergeben haben, ohne daß sich vielleicht der Handelnde über die wahren Beweggründe seines Tuns im Zeitpunkt seiner Entscheidung hinreichend im klaren war. Auch bei offenbar ehrlichen Antworten war dieser psychologische Effekt immer wieder zu durchdenken. Die Arbeitsgruppe stellte fest, daß viele in der Literatur diskutierte frühere Befragungen und Fragebogenaktionen gerade diese wichtige Seite der menschlichen Reaktion nicht genügend berücksichtigt haben und deshalb vielfach zu nichtssagenden oder sogar falschen Ergebnissen kamen.

Wenn aber vorausgesetzt wurde, wie es meistens durchaus begründet war, daß die befragten Menschen überlegt und rational gehandelt haben, war es zunächst überraschend, was bei Menschen in verschiedenartigen Positionen für unterschiedliche und auf den ersten Blick zueinander im Widerspruch stehende Antworten über gleiche Tatbestände und Vorgänge zustande kamen. Trotzdem waren diese Antworten ehrlich. Sie ließen erkennen, daß einzelnen Handlungen der Unternehmensführung und der Repräsentanten der Institution Mitbestimmung Zielsysteme zugrunde liegen, die teilweise zueinander im Gegensatz stehen. Aus dieser Gegensätzlichkeit folgt, daß Menschen, die unter diesen Umständen Entschlüsse zu fassen haben, aus einem ganzen Bereich für sie möglicher sinnvoller Handlungen — wir werden diesen Bereich den virtuellen Aktionssektor nennen — wählen können[29]. Im Hinblick darauf sind die unterschiedlichen Antworten auf e i n e Frage verständlich, die das gleiche bedeuten können und deren Abweichungen voneinander u. U. nur durch kleine Abänderungen im Tenor der Frage bedingt sind.

Wir sagten: Die Eindrücke und Wertungen eines einzelnen Menschen sind stets durch seinen *Erlebnishorizont* bestimmt, das heißt im vorliegenden Zusammenhang also insbesondere durch die Art der Unternehmensführung vor dem zweiten Weltkrieg, das damalige Verhältnis der „Sozialpartner" zueinander, die Lage der Betriebe unter dem Besatzungsregime mit den zahlreichen Produktionsverboten und Hemmungen, ferner durch die Demontage und die Zerschlagung von Unternehmungen und Betrieben bei der Entflechtung und durch den trotz verschiedener Einschnitte stetigen wirtschaftlichen Aufschwung seit Erlaß der Mitbestimmungsgesetze. Erfolge oder Mißerfolge etwa der Arbeitsdirektoren oder der Vertreter der Arbeitnehmer in den paritätisch besetzten Aufsichtsräten können aber nur dann der Institution der quali-

---

[29] Zur Abgrenzung dieses Bereiches vgl. S. 135 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fizierten Mitbestimmung zugesprochen werden, wenn sich deutliche Abweichungen von der Entwicklung anderer Wirtschaftszweige mit ähnlicher Struktur ergeben.

Bei den Untersuchungen war zunächst vielfach ein hoher Grad von *Mißtrauen* zu überwinden. Seitens des „Managements" in den Unternehmungsleitungen stand die Sorge im Vordergrund, daß durch die Untersuchungen der Betriebsfriede gestört würde oder in den Beziehungen zu den Gewerkschaften zusätzliche Schwierigkeiten auftreten könnten. Die Arbeitnehmervertreter fürchteten sowohl das Auftreten von Spannungen zur Gewerkschaft wie auch zur Unternehmensleitung. So war es in der Regel nur möglich, in Gesprächen und Befragungen eine wesentliche Aussage zu erhalten, wenn wir die bindende Versicherung gaben, daß wir bei der Verwertung des gesammelten Materials nicht erkennen lassen würden, auf welchen speziellen Betrieb und welche spezielle Unternehmung es sich bezieht. *Für einen Wissenschafter, der bestrebt ist, jede Aussage vielfach und genau zu belegen, ist die Auflage, ein Ergebnis nicht durch Quellenangaben* — in diesem Falle durch die Nennung der betreffenden Gesprächspartner — *stützen zu dürfen, eine fast unerträgliche Fessel.* Nach langem Zögern mußte aber die Bindung in Kauf genommen werden, um überhaupt Unterlagen für ein objektives Urteil gewinnen zu können.

Dies war um so notwendiger, als die sonst häufig gehörten Wertungen — die Mitbestimmung funktioniere ausgezeichnet, oder auch, sie sei ein Fehlschlag, oder auch, die Mitbestimmung mindere die Produktivität der Wirtschaft etc. — doch vielfach ein wenig aussagefähiges Bild ergaben, das von zufallsbestimmten Faktoren, durch oft geringfügige Kleinigkeiten oder andererseits auch durch Bemühungen, Spannungen zu vermeiden, verzerrt wurde. Es zeigte sich bei eingehender Analyse der Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung, daß derartig globale Urteile über eine Bewährung oder Nichtbewährung der Mitbestimmung oder über die Art ihres Einflusses auf die Produktivität der Wirtschaft meist zu wenig bedeuten.

Über die effektiven Auswirkungen der Mitbestimmung, vor allem über ihre Auswirkung auf die Produktivität, konnten solche allgemeinen Antworten kaum etwas aussagen. Wir werden im Kapitel 3 zeigen, daß hier nur eine theoretische Modellbetrachtung weiterzuführen vermag, die auf den gefundenen Ergebnissen über die Veränderung der Willensbildung der Unternehmen durch die Mitbestimmung aufbaut.

Die Arbeitsgruppe war bemüht, möglichst viele Gesprächspartner in verschiedener Position, mit verschiedenem Werdegang und aus den unterschiedlichsten Unternehmen zu finden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es wurde weiter immer erneut versucht, durch ins einzelne gehende Kontrollfragen den Informationswert der Antworten der Befragten zu überprüfen. Dies Verfahren erwies sich zur Korrektur der zunächst global abgegebenen Urteile der Befragten und für das Studium über eine Veränderung des Erlebnishorizonts und Verschiebungen im Zielsystem als sehr nützlich.

Um das überall herrschende große Mißtrauen zu überwinden, mußte auch vielfach die Untersuchung über die Erfahrungen mit der Mitbestimmung unmittelbar anschließend an eine völlig andere Untersuchung über wirtschaftliche Probleme durchgeführt werden. Erst dann zeigten sich die Gesprächsteilnehmer unbefangener und vorbehaltloser, so daß besser zu dem Kern der Probleme vorgedrungen werden konnte.

Von großer Bedeutung für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung waren auch die Diskussionen mit ehemaligen Studenten des Verfassers, die sich in verschiedenartigen, zum Teil führenden Stellungen innerhalb vieler Unternehmungen befinden — wenigstens ein Vorteil der großen Studentenzahl in den letzten Jahrzehnten. Ihnen verdankt die Arbeitsgruppe den verhältnismäßig objektivsten Einblick in das Wirken der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in ihre Grenzen und Möglichkeiten und in die Art ihres Einflusses auf die Unternehmensführung. Besonders bei dieser Gruppe bestand eine ideale Bereitschaft, auf die wissenschaftliche Problemstellung zu achten und unvoreingenommen Auskunft zu erteilen, gleichgültig in welchem Lager sie standen, ob bei den Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigungen, Wirtschaftsverbänden oder innerhalb der Unternehmungen.

Weiterhin wurde angestrebt, mehrere Betriebsratsmitglieder der verschiedenen Gruppen einzeln oder gemeinsam zu befragen. Die Mitarbeiter der Untersuchung mußten dabei nur den Anstoß zum Gespräch geben. Es entwickelte sich jeweils zwischen den Befragten sehr schnell eine Diskussion, die von den Mitarbeitern sehr gut zu lenken war. In solchen Gesprächen wurden Übereinstimmungen bzw. Meinungsunterschiede über die angesprochenen Problemkreise sehr schnell deutlich sichtbar.

3. Grenzen der Aussagefähigkeit von Aufsichtsratsprotokollen und sonstigen Dokumenten der Wirtschaft für die Fragestellung der Untersuchung

Systematisch wurden sämtliche erreichbaren Unterlagen über die Entwicklung der Unternehmungen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in früheren Jahrzehnten und der Gegenwart sowohl in Deutschland als auch im Ausland verfolgt und damit die Entwicklungslinien von ausgesuchten Unternehmungen unterschiedlicher Art und Größe verglichen, die lediglich dem Betriebsverfassungsgesetz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unterliegen. Auf diese Weise konnten einige Anhaltspunkte und Daten über die Einwirkung der Institution Mitbestimmung in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen erarbeitet werden, die dann z. T. als Markierungen für den weiteren Weg der Untersuchung dienten.

Keine Unterhaltung wurde durchgeführt, ohne daß nicht die Geschichte, die Bilanz, die Börsenprospekte und die Werkszeitung der betreffenden Unternehmung genau studiert und alle erreichbaren Personalien der entscheidenden Persönlichkeiten gesammelt worden waren. Die Arbeitsgruppe gewann dadurch die Möglichkeit, die Befragungen gut informiert und zielstrebig führen zu können, und vermochte sich dagegen zu sichern, daß sie auf unwesentliche Details abgedrängt wurde.

Systematisch wurden Protokolle von Aufsichtsratssitzungen, von Sitzungen der Arbeitgebervereinigungen und anderer Vereinigungen verfolgt. Die Protokolle waren aber vielfach für die Fragestellung unergiebig, da sie in der Regel Einstimmigkeit der Beschlüsse bekundeten. Wie sich bei näherer Untersuchung oft zeigte, war diese Einstimmigkeit nicht Folge gleicher Meinungen, sondern Folge eines Interessenausgleichs, der oft erst in langen, harten Vorverhandlungen innerhalb und nicht selten auch außerhalb des beschließenden Gremiums gefunden worden war[30].

Aus Einzelheiten dieser Verhandlungstechniken und ihrer Ergebnisse konnte die Arbeitsgruppe erkennen, zu welchen positiven Entscheidungen die Unternehmung fähig war. Sie mußte häufig versuchen, sich zu erarbeiten, welche Art von Beschlüssen dagegen nicht mehr zustande kam; denn der Vorstand einer Aktiengesellschaft unterbreitet dem Aufsichtsrat im allgemeinen nur solche Vorhaben, die Aussicht haben, angenommen zu werden. Die entscheidenden Willensbildungen und Abgrenzungen haben also bereits vor der Aufsichtsratssitzung stattgefunden.

Aus der Tatsache, ob ein Rechtsinstitut Anlaß zu Rechtsstreitigkeiten gibt oder nicht, kann man zuweilen auf seine Bewährung schließen. Die Arbeitsgruppe hat deshalb nachgeprüft, welche gesetzlichen Regelungen zu Rechtsstreitigkeiten und gerichtlichen Entscheidungen Anlaß ge-

---

[30] Mit Recht wurde in vielen Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskripts immer wieder darauf hingewiesen, daß auch früher Meinungsverschiedenheiten häufig waren, z. B. zwischen Groß- und Kleinaktionären, die ähnlich „erledigt" wurden. Richtig! Aber es ist unbestritten, daß heute im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung Konflikte, die erst in der Aufsichtsratssitzung selbst ausgetragen wurden, höchst selten sind. Auch zwischen kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern kommen häufig Meinungsverschiedenheiten vor, die erst ausgeglichen werden müssen, bevor ein Antrag dem Aufsichtsrat vorgelegt wird. Wollen wir den Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmung und damit auf volkswirtschaftliche Prozesse analysieren, müssen wir also ihren Einfluß in die Analyse einbeziehen, die sie — bewußt oder unbewußt — vor der maßgeblichen Willensbildung der Unternehmung, z. B. im Stadium der Planung, geltend machen konnte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

geben haben. Sie konnte feststellen, daß in den vergangenen zehn Jahren keine Regelung des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 und der Holding-Novelle von 1956 zu grundsätzlichen Rechtsstreitigkeiten geführt hat. Die Zahl der Gerichtsentscheide aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 blieb ebenfalls relativ gering. Die grundsätzlichen Rechtsstreitigkeiten beschränken sich auf einige wenige Paragraphen des Gesetzes, die auf Seite 396 ff. genauer untersucht werden. Es war die Frage, ob hieraus besondere Schlüsse auf unsere Fragestellung zu ziehen sind.

Schließlich ging unsere Gruppe auch einigen Disziplinarfällen und Strafverfahren nach, auf die in Gesprächen mehrfach als typisch für die Folgen der (qualifizierten oder einfachen) Mitbestimmung der Arbeitnehmer verwiesen wurde. Dabei wurde geprüft, ob ein bestimmtes beanstandetes Verhalten der Institution Mitbestimmung zur Last gelegt werden konnte. Sie hätte den Schluß nur ziehen können, wenn derartige Verstöße häufiger als früher eingetreten wären oder wenn unter ähnlichen Bedingungen eine andere Entwicklung, als sie den untersuchten Fällen zugrunde lag, ohne tatsächliche Einwirkung dieser Institution festzustellen gewesen wäre. Da eine solche Vermehrung der Straf- und Disziplinarverfahren nicht zu beobachten ist, gehen die Einwände gegen die Mitbestimmung, die sich allein auf die Verfahren stützen, an den wirklichen Problemen vorbei.

4. Spezielle Ziele der Fragestellungen

Da sich die Untersuchung das Ziel gesetzt hat, die ökonomisch relevanten Tatbestände und insbesondere die Einwirkung der Mitbestimmung auf die Willensbildung der Unternehmung zu untersuchen, kristallisierten sich bei den Unterhaltungen und Diskussionen verschiedene Fragestellungen heraus, die für die Gesamtzahl aller Fälle und für die Streuung vom typischen Durchschnitt her sehr schwer erfaßbar waren. Hierzu gehören die für den zu analysierenden Problemkreis entscheidend wichtigen Fragen, inwieweit ein Arbeitsdirektor, der ja von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und damit insbesondere von den Gewerkschaften und den Betriebsräten im betreffenden Unternehmen wesentlich abhängt, — bewußt oder unbewußt — anders handelt und plant als ein anderes Vorstandsmitglied oder ein Prokurist, der nach den vorher gültigen allgemeinen aktienrechtlichen Bestimmungen bestellt und abberufen wird. Schon aus den Erfahrungen während der Entwicklung der Industrialisierung läßt sich erkennen, daß eine Persönlichkeit, deren Befugnis zu unternehmerischen Entscheidungen sich aus ihrem Privatvermögen herleitet, anders reagiert als ein „Manager“[31],

[31] Die — recht unglückliche — Bezeichnung „Manager“ ist in diesem Zusammenhang nicht negativ zu verstehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der über fremdes Vermögen verfügt und der nicht in Einzelheiten, wohl aber in bezug auf seine Wiederwahl, Gehaltserhöhungen und Ausweitung seiner Machtsphäre von der Willensbildung anderer abhängig ist. Für eine Beurteilung der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer mußte deshalb auch die Frage geprüft werden, wie ein technisches oder kaufmännisches Vorstandsmitglied handelt, das einem Aufsichtsrat von 11 Personen gegenübersteht, von denen 5 Vertreter der Arbeitnehmerschaft sind und darüber hinaus der „elfte Mann" der Gewerkschaft oft nahesteht[32], und ob und wie sich sein Verhalten gegenüber den Aktionären, insbesondere gegenüber etwaigen Großaktionären, verändert hat. Unterschiedliche Verhaltensweisen solcher Persönlichkeiten ergeben sich je nachdem, ob sie in ihrer Position auf die Unterstützung einer der verschiedenen Gruppen angewiesen sind oder nicht. Weiterhin ist es nicht unbedeutend, ob ein Organ eines solchen Unternehmens die Zusammenarbeit mit anderen Kräften suchen muß oder nicht, ob die unterschiedlichen Interessen innerhalb ein und desselben Organs zusammentreffen und ob man irgendwelche Proteste nur zur Kenntnis zu nehmen braucht und im übrigen aufgrund homogener Zusammensetzung der restlichen Willenszentren darüber hinweggehen kann.

Es war zu untersuchen, inwieweit sich Verhaltensweisen, die juristisch als Handlung der Unternehmung wirksam wurden, als Folge der Mitbestimmung bewußt oder mehr zufällig ergaben. Dabei ist zu berücksichtigen, daß — wie auch in Diskussionen immer wieder sichtbar wurde — die Willensbildung der juristischen Person „Unternehmung", die von mindestens einem mehrköpfigen entscheidungsbefugten Organ geführt wird, in anderer Weise erfolgt als die eines Unternehmens unter der Leitung eines Alleineigentümers. Die nationalökonomische Theorie hat diese veränderte Lage bisher zu wenig beachtet.

Unser Ziel war es nun gerade, die neue Form der Willensbildung zu studieren, und zwar hauptsächlich im Hinblick darauf, inwieweit sich auf sie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auswirkt. Verhältnismäßig zeitig kristallisierte sich als erstes wichtiges Ergebnis unserer Untersuchung heraus, daß es beträchtliche Unterschiede in der Art der unternehmerischen Willensbildung — gemessen an dem in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie heute noch allgemein üblichen Modell des „Unternehmers" — zwischen den Bereichen gibt, in denen die qualifizierte Mitbestimmung, die einfache Mitbestimmung durch Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder gar allein durch Be-

[32] Beachte dabei stets § 75 des deutschen Aktiengesetzes vom 30. Januar 1937, Abs. 1 Satz 1 u. 2: „Vorstandsmitglieder bestellt der Aufsichtsrat auf höchstens fünf Jahre. Eine wiederholte Bestellung ist zulässig", sowie Abs. 3 Satz 1: „Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzer des Vorstands widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

triebsräte wirksam ist. Dieses Ergebnis mußte immer wieder überprüft und davon Unterschiede abgegrenzt werden, die primär nicht auf Verschiedenheiten in der Institution Mitbestimmung, sondern auf persönliche Faktoren zurückzuführen sind. Die Arbeitsgruppe mußte deshalb immer wieder versuchen, bei den Befragungen Aufschluß über die Machtverhältnisse, die Interdependenzen und die persönlichen Beziehungen in den Unternehmensleitungen und in den Unternehmungen selbst zu gewinnen.

In jeder menschlichen Institution gibt es echte Konflikte. Es war zu erwarten, daß auch die Mitbestimmung eine ganze Reihe derartiger Konflikte in sich birgt, die sich nicht von selbst lösen. Andererseits stellten wir fest, daß derartige Konflikte auffällig selten in der Öffentlichkeit ausgetragen wurden. Meist wurde auf Einstimmigkeit der Beschlüsse verwiesen. Auch dieser Tatbestand war für uns wichtig.

In diesem Zusammenhang wurde auch geprüft, inwieweit einstimmige Beschlüsse, z. B. im Vorstand oder Aufsichtsrat, Ausdruck gleicher Meinungen oder nur Folge einer Übereinkunft waren. In Gesprächen wurde immer wieder sichtbar, daß in Vorverhandlungen, z. T. außerhalb des beschließenden Gremiums oder nur zwischen wenigen seiner Mitglieder, die strittigen Fragen geklärt wurden.

Außerdem war es notwendig, die innere Einstellung der Beteiligten zu erforschen, da sich häufig zeigte, daß zwischen innerer Überzeugung und effektiven Handlungen Diskrepanzen auftreten. Besonders interessierte es, ob beispielsweise bei Fragen der betrieblichen Sozialpolitik die Vertreter der Arbeitnehmer und auch ebenso die der Anteilseigner in Aufsichtsratssitzungen unter dem Einfluß der momentanen Situation anders entscheiden, als sie es ursprünglich entsprechend ihrer inneren Einstellung planten. Es wurde versucht, herauszufinden, inwieweit sachliche Argumente oder aber taktische Überlegungen (also besondere Strategien im Sinne der modernen Spieltheorie) für solche Meinungsänderungen entscheidend waren.

5. Inwieweit sind die untersuchten Unternehmen repräsentativ?

Umfassendes Zahlenmaterial, das die Grundlage für die vorliegende Forschungsarbeit hätte bieten können oder zur Überprüfung der gewonnenen Ergebnisse geeignet gewesen wäre, ist leider nie von einer neutralen oder amtlichen Stelle zusammengetragen worden. Die Gewerkschaften besitzen eine Kartei der Persönlichkeiten, die als Arbeitnehmervertreter in der Institution Mitbestimmung tätig sind. An Hand dieser Kartei wurden Statistiken aufgestellt[33]. In verschiedenen sozio-

[33] Vgl. hierzu Heinz *Seidel:* Zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 598 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

logischen Teiluntersuchungen sind Zahlenangaben für einige wenige Betriebe veröffentlicht worden, so z. B. in einer industrie-soziologischen Studie[34] des Instituts für Sozialforschung in Frankfurt (Main). Unter anderen untersuchten W. Michael *Blumenthal*[35] 10 Stahlwerke, Otto *Neuloh*[36] ein ausgewähltes Hüttenwerk im Ruhrgebiet, und zwar alle für die Fragestellung interessanten Einzelheiten, und Hardy R. H. *Wagner*[37] eine kleinere Anzahl von Betrieben im unteren Rhein-Wupper-Kreis.

Unsere Studie soll weder eine nur soziologische noch eine nur statistische Erhebung sein. Vielmehr soll die wirtschaftswissenschaftlich relevante Problematik der Mitbestimmung der Arbeitnehmer untersucht werden[38]. Wir mußten uns darauf beschränken — und konnten das im Hinblick auf unsere Fragestellung auch vertreten —, eine Auswahl von Unternehmen zu untersuchen, die einen Querschnitt durch die Gesamtheit aller Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland darstellt. Denn einem Universitätsinstitut ist es nicht möglich, die 2,3 Millionen Arbeitsstätten oder auch nur die 52 285 Industriebetriebe mit 10 und mehr Beschäftigten (Stand 1958) in der Bundesrepublik Deutschland[39] hinsichtlich der für unsere Fragestellung wichtigen Merkmale vollkommen und exakt statistisch zu erfassen.

Die Arbeitsgruppe studierte sehr genau sämtliche vorausgegangenen Untersuchungen und versuchte, den Gültigkeitsgrad der dort abgeleiteten Aussagen nachzuprüfen. Sie hat dann über fünf Jahre hinweg selbst Untersuchungen in ausgewählten Unternehmungen innerhalb der Bundesrepublik und auf zwei mehrmonatigen Reisen von Mitarbeitern in Jugoslawien (1959 und 1960) durchgeführt.

Wir haben bei den Untersuchungen ganz besonderes Gewicht darauf gelegt, die Industriezweige bevorzugt und genauer zu untersuchen, bei denen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer den größten Wirkungsgrad erreicht, weil wir die Hoffnung hatten, von hier aus insgesamt die Bedeutung der Mitbestimmung für die Wirtschaftsführung der Unternehmungen und damit die ökonomisch relevanten Tatbestände der Mitbestimmung der Arbeitnehmer am zweckmäßigsten erfassen zu können.

---

[34] W. Theodor *Adorno* (Hrsg.): Betriebsklima. Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet. Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt (Main) 1955.

[35] W. Michael *Blumenthal:* Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie (eine Übersetzung aus dem Englischen). Bad Homburg v. d. H. — Berlin — Zürich 1960.

[36] Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Tübingen 1960.

[37] Hardy R. H. *Wagner:* Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz. Kölner Dissertation. Herausgegeben von der *Hans-Böckler*-Gesellschaft, Köln 1960.

[38] Um den Wirkungsgrad und die Bewährung der Institution Mitbestimmung abzutasten, wurde auch eine Enquête durchgeführt in dem Rahmen, den die Mittel eines Universitätsinstituts abstecken.

[39] Nach dem Stat. Jahrb. d. BRD, Wiesbaden 1960, S. 212.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In 36 Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie und den 8 Holding-Gesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 bzw. der Holding-Novelle von 1956 unterliegen, wurden die Verhältnisse genauer analysiert. Unsere Untersuchungen hatten nicht in allen diesen Fällen den gleichen Intensitätsgrad. Bei 12 Unternehmungen wurden Gespräche mit allen maßgebenden Persönlichkeiten geführt, u. a. mit dem Arbeitsdirektor, anderen Vorstandsmitgliedern, mit Betriebsratsmitgliedern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Bei dem Rest dieser Unternehmungen schien es nicht mehr erforderlich zu sein, die Untersuchung auf die Befragung aller oben genannten Gruppen auszudehnen. Vielmehr wurden die wesentlichen Probleme der Mitbestimmung nur mit einer oder mehreren Persönlichkeiten im Vorstand oder im Aufsichtsrat erörtert. Besonderes Gewicht wurde weiter auf Diskussionen mit Persönlichkeiten der mittleren Führungspositionen im Unternehmen oder in Betrieben auf Grundlage der Geschäftsberichte, offizieller Äußerungen der maßgebenden Persönlichkeiten oder bestimmter Vorfälle gelegt, da sie bei der Fragestellung als „Unbeteiligte" viel objektiver und freier von Bindungen, persönlicher Rücksichtnahme und politischer Sorge die unternehmerischen und betrieblichen Auswirkungen der Mitbestimmung darstellen und abwägen konnten.

In 44 Unternehmungen des Kohle- und Eisenerzbergbaus mit qualifizierter Mitbestimmung hat die Arbeitsgruppe eingehende Untersuchungen durchgeführt. In 13 Unternehmungen wurde Wert darauf gelegt, alle Mitglieder der verschiedenen Einrichtungen der Mitbestimmung zu sprechen und darüber hinaus eine Unterhaltung mit einem Vorstandsmitglied zu führen. Bei den restlichen 31 Unternehmen bestand die Untersuchung in Gesprächen und im Briefwechsel mit leitenden Persönlichkeiten und anderen, die guten Einblick in das Wirken der Mitbestimmung in ihren Unternehmungen haben, und in Diskussionen auf einer ähnlichen Ebene wie bei der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie.

Die Arbeitsgruppe konnte, wie bereits bemerkt, bei ihren Untersuchungen keinen Wert darauf legen, vollständiges statistisches Zahlenmaterial zu erhalten. Ergab sich bei einer Fragestellung, daß umgrenzbare Bezeichnungen (z. B. „in der Regel", „ausnahmsweise", „sehr wenige", „auffällig viele") bei allen Diskussionen wiederholt wurden, begnügte sich die Arbeitsgruppe mit dieser Feststellung. Oft ist eine derartige, scheinbar ungenaue Mengenbestimmung fast ebensoviel wert wie eine nicht genau überprüfbare Zahlenangabe von Beteiligten oder gar von interessierter Seite. Es zeigte sich, daß bei solchen Angaben manche Zweifel am Platz waren. Zahlenangaben täuschen oft eine objektive Exaktheit vor, die infolge der Besonderheit des Untersuchungsgegenstandes, einer politisch heftig umstrittenen Institution, auch durch eingehende Erhebungen von einem großen Arbeitsstab nicht gewährlei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stet werden könnte, wo — wie wir schon andeuteten und noch ausführlich zeigen müssen — die Variationsbreite korrekt gewonnener Erhebungsergebnisse infolge der Vielschichtigkeit des Problemkomplexes und der hierzu möglichen unterschiedlichen Perspektiven wesenstypisch ist. Zahlen und Angaben über Zahlen, die die Arbeitsgruppe zusammengetragen und ausgewertet hatte, wurden, wenn sie mit nicht überprüfbaren Unsicherheitsfaktoren versehen waren, nicht in den vorliegenden Bericht übernommen.

Die Arbeitsgruppe legte insbesondere keinen Wert darauf, nachzuprüfen, wieviel Prozent der Arbeitnehmer die Mitbestimmung begrüßen oder sie ablehnen, weil, wie oben ausführlich dargelegt wurde[40], eine derartige Fragestellung wissenschaftlich wertlos ist. Es liegt nun einmal im Wesen des virtuellen Aktionssektors jedes Menschen, daß auf bestimmte Fragen mit unterschiedlicher Betonung mehrere Antworten gegeben werden können. Ebenso war es uninteressant, festzustellen, wie viele der Arbeitsdirektoren von Arbeitern, von den Gewerkschaften oder von anderen Vorstandsmitgliedern als starke Persönlichkeiten oder als Versager bezeichnet wurden, zumal in den meisten Fällen jede einzelne Person sehr verschieden beurteilt wurde. Die Untersuchungsgruppe interessierte sich vielmehr für die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge, die durch das Wirken der Mitbestimmung betroffen werden, weil sich die Willensbildung aller Organe, die mit ihr in Berührung kommen, veränderte und damit die unternehmerischen Entschlüsse gewandelt wurden. Gerade diese wichtigen Folgeerscheinungen lassen sich statistisch nicht eindeutig belegen.

Während die Untersuchungsgruppe in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau verhältnismäßig eingehende, unmittelbare Untersuchungen durchführte, wurden die Industriezweige, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, an Hand einer Stichprobenauswahl überprüft. Die Zahl der untersuchten Fälle ist — darauf sei ausdrücklich verwiesen — für diesen Bereich zu gering, um endgültige Schlüsse zu ermöglichen. Viele der hier gewonnenen Ergebnisse gingen in die vorliegende Untersuchung nicht ein, da der Gültigkeitsgrad nicht exakt genug bestimmt werden konnte. Die Ergebnisse in diesem Bereich können nur die Bedeutung eines ersten Abtastens der Gegebenheiten haben. Die Untersuchungsgruppe hofft, daß Unvollkommenheiten der Ergebnisse Anlaß zu weiteren und tieferreichenden Untersuchungen geben werden.

Aus der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie wurden durch die Untersuchungsgruppe folgende Betriebe dadurch erfaßt, daß mit Vertretern der Unternehmungsführung oder Aufsichtsratsmitgliedern oder

[40] Vgl. S. 106 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mit Betriebsratsmitgliedern und einfachen Arbeitern gesprochen wurde. Neben den Unternehmen wurden Verbände, Kammern und Gewerkschaften angesprochen und die Ergebnisse von Gesprächen, übergebenen Unterlagen und Stellungnahmen in die Untersuchung aufgenommen.

Tabelle 1

Untersuchte Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen[42], [43]

1. *Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie:*			
Industrie der Steine und Erden	22 U		12 065 AN
davon:	8 FU m. m. a.		500 AN
Eisen- und Tempergießereien	2 U		812 AN
davon:	2 FU m. w. a.		500 AN
Chemische Industrie	29 U		116 461 AN
davon:	3 Groß-U mit		
	Grundkapital:	1309,7	Mill. DM
	Umsatz:	4726	Mill. DM
	AN:		98 433
	Löhne und Gehälter:	776,9	Mill. DM
	10 FU m. w. a.		500 AN
	2 FU m. m. a.		500 AN
Sägewerke	3 FU		41 AN
Zellstoff und Papier erzeugende Industrie	29 U		28 515 AN
Kautschuk und Asbest verarb. Industrie	21 U		25 112 AN
2. *Investitionsgüterindustrie:*			
Maschinenbau	28 U		98 118 AN
davon:	2 Motoren- u. Maschinenfabriken mit		
	Grundkapital:	74,86	Mill. DM
	Umsatz:	890	Mill. DM
	AN:		26 120
	Löhne und Gehälter:	177,14	Mill. DM

[42] Alle Angaben sind Mittelwerte der drei Geschäftsjahre 1957/58—1959/60. Die Zahlen in der Rubrik „Löhne und Gehälter" enthalten nicht die gesetzlichen sozialen Aufwendungen.

[43] Abkürzungen:

U = Unternehmen
FU = Familienunternehmen
AN = Arbeitnehmer
m. m. a. = mit mehr als
m. w. a. = mit weniger als

Unter Familienunternehmen sind Unternehmen im Sinne des § 76 Abs. 6 des Betriebsverfassungsgesetzes zu verstehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

		1 Landmaschinenfabrik mit		
		Grundkapital:	50	Mill. DM
		Umsatz:	144	Mill. DM
		AN:		6 938
		Löhne und Gehälter:	42,64	Mill. DM
		5 FU m. w. a.		500 AN
		4 FU m. m. a.		500 AN
Fahrzeugbau		12 U		128 209 AN
	davon:	2 Autofabriken mit		
		Grundkapital:	192	Mill. DM
		Umsatz:	3364,6	Mill. DM
		AN:		76 150
		Löhne und Gehälter:	522,31	Mill. DM
Schiffbau		1 Großwerft mit		
		Grundkapital:	25	Mill. DM
		Bauleistung:	ca. 400 000	tdw
		AN:		13 407
		Löhne und Gehälter:	84,44	Mill. DM
Elektrotechnische Industrie		26 U		109 181 AN
	davon:	2 Groß-U der Elektrobranche mit		
		Grundkapital:	174	Mill. DM
		Umsatz:	2273	Mill. DM
		AN:		73 225
		Löhne und Gehälter:	ca. 375	Mill. DM
		2 Versorgungs-U mit		
		Grundkapital:	75	Mill. DM
		Stromabgabe:	2234,6	Mill. kWh
		AN:		2 083
		Löhne und Gehälter:	14,9	Mill. DM

3. *Verbrauchsgüterindustrie:*

Glas- und optische Industrie		4 U		9 950 AN
	davon:	1 U der optischen Industrie mit		
		Grundkapital:	15	Mill. DM
		AN:	ca.	5 000
		Löhne und Gehälter:	25,7	Mill. DM
		1 U der Hohlglasindustrie mit		
		Grundkapital:	ca. 30	Mill. DM
		Umsatz:	ca. 120	Mill. DM
		AN:	ca.	600
		Löhne und Gehälter:	ca. 3,8	Mill. DM
		1 FU m. m. a.		500 AN
Musikinstrumentenbau		2 FU		180 AN
Druckereien		6 FU		870 AN
		alle m. w. a.		500 AN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Textilindustrie	15 U		22 307 AN
davon:	10 FU	m. m. a.	500 AN
	2 FU	m. w. a.	500 AN

4. Nahrungs- und Genußmittelindustrie:

Ernährungsindustrie	18 U		12 207 AN
davon:	8 FU	m. m. a.	500 AN
	4 FU	m. w. a.	500 AN

Die Auswahl dieser Werke geschah teils bewußt, teils zufällig. Ursprünglich war vorgesehen, für jeden Industriezweig die größte Aktiengesellschaft, die größte Gesellschaft mit beschränkter Haftung und die größte Personalgesellschaft zu wählen, ein Plan, der jedoch infolge des Mangels an Mitteln nicht durchgehalten werden konnte und der auch aufgegeben wurde, weil damit gerechnet werden mußte, daß die Untersuchungsergebnisse nicht repräsentativ gewesen wären. In Nürnberg, Bremen und Hamburg und der näheren Umgebung dieser Städte wurde jede Möglichkeit wahrgenommen, einen Einblick in das Wirken der Mitbestimmung der Arbeitnehmer über die lange Zeitspanne der Untersuchungsperiode hinweg zu gewinnen. Bei Unternehmungen, die nur durch Reisen der Mitarbeiter erreichbar waren, mußte die Untersuchung sich darauf beschränken, die Erfahrungen, die dort mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gesammelt worden waren, zu einem bestimmten Zeitpunkt zu fixieren.

Besonderer Wert wurde auf eine Untersuchung in jenen Unternehmen gelegt, bei denen irgendeine Stelle die Zustimmung hierfür verweigerte. Ohne Ausnahme wurde unter Umgehung der ablehnend eingestellten Persönlichkeiten dennoch ein korrekter Weg zur Untersuchung der Auswirkungen der Mitbestimmung in diesen Unternehmen gefunden. Wandte sich die Arbeitsgruppe hier an andere Persönlichkeiten, so wurde sie in der Regel ganz besonders unterstützt. Durchweg erwies sich eine Untersuchung gerade dieser Unternehmen als besonders wertvoll, weil die ablehnenden Stellen mit ihrer Weigerung das Bekanntwerden ihnen unliebsamer Tatbestände zu verhindern suchten.

Die Arbeitsgruppe hat weiter jene Unternehmungen bevorzugt untersucht, die sich auf eine Zeitungsnotiz hin meldeten oder von sich aus auf bestimmte Erscheinungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinwiesen. Die Untersuchungsgruppe ging dabei davon aus, daß in diesen Fällen besondere Tatbestände vorlagen. Sie mußte dann bemüht sein, diese Tatbestände in der Perspektive des Wirkens der Gesamtinstitution zu werten.

Als die Untersuchung einen bestimmten Stand erreicht hatte, aufgrund dessen eine erste Zusammenfassung der Ergebnisse möglich erschien, erhielt die Arbeitsgruppe von verschiedenen Stellen reichlich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Material der verschiedensten Art, auch von Stellen, die anfangs eine wissenschaftliche Untersuchung dieser an politischem und wirtschaftlichem Sprengstoff reichen Fragestellung sehr ungern sahen. Auch dieses Material wurde mit größter Sorgfalt und sehr kritisch überprüft und eher zu wenig als zu viel zur Erstellung des vorliegenden Berichtes herangezogen.

Nach Fertigstellung eines vorläufigen Manuskriptes der Forschungsarbeit im Frühjahr 1961 wurden die Gewerkschaften, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, verschiedene Wirtschaftsvereinigungen und eine beträchtliche Zahl von Persönlichkeiten in der Wirtschaft, in politischen Parteien und im Staat um kritische Äußerungen zu den aufgestellten Thesen gebeten. Zu diesem Zweck wurden 250 Exemplare des Manuskriptes[44] versandt. Dieses Vorgehen hatte das Ziel, Einseitigkeiten, die sich aus der Art der Sammlung des Materials für die Forschungsarbeit, aus ursprünglich nicht überwindbaren Schwierigkeiten, insbesondere Hemmungen in den Beantwortungen gestellter Fragen, ergeben hatten, zu erkennen und zu berichtigen.

Die an diese Aktion sich anknüpfende Diskussion wie auch der Briefwechsel waren überaus wichtig und instruktiv. Die vielen kritischen Äußerungen, für die an dieser Stelle nochmals allen Beteiligten gedankt werden muß, zwangen immer wieder zur erneuten Überprüfung und zur Neuformulierung der Thesen und der Ergebnisse. Manche Schlußfolgerungen in den Ergebnissen mußten abgeschwächt werden, da in den Diskussionsbeiträgen vor allem auch auf Ausnahmen von den Vorgängen verwiesen wurde, die wir im Laufe der Forschungsarbeit als typisch erkannt hatten. Eine wissenschaftliche Untersuchung muß sich ja bemühen, objektiv die Breite und die Ausnahmen bestimmter Wesenszüge einer Institution mitzuberücksichtigen, selbst wenn darunter die Geschlossenheit der Darstellung leidet.

Vor allem aber gelang es durch dieses Verfahren, auch solche Stellen und Persönlichkeiten zur Aussage und zur Kritik der Ergebnisse zu veranlassen, die sich vorher aus zu großen Bedenken um die politischen Auswirkungen ihrer Aussagen für ihre eigene Stellung im Unternehmen oder im Verband, aus Sorge um das Klima in der nötigen Zusammenarbeit mit Persönlichkeiten der anderen Seite vor einer Beantwortung der Fragen scheuten. Jeder einzelne Diskussionsbeitrag und

---

[44] Vgl. auch S. 93 f. Dieses Manuskript war als Diskussionsgrundlage gedacht. Da wir bei den Befragungen oft nur recht nichtssagende Antworten erhalten hatten (vgl. z. B. S. 109 ff.), war es so abgefaßt, daß manche Thesen zum Widerspruch reizen mußten. Aus diesem Widerspruch heraus sollte es zu fruchtbaren Diskussionen kommen. Dieses Ziel haben wir erreicht. Das Ergebnis war für uns durchweg sehr wertvoll.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

jede kritische briefliche Äußerung wurden gründlich überprüft und dafür sogar eine mehrmonatige Verzögerung der Veröffentlichung dieser Arbeit in Kauf genommen.

Daß bei dem Versuch, eine politisch so heiß umkämpfte Institution wissenschaftlich objektiv zu analysieren, nach Versendung des Manuskriptes auch schroffe Angriffe einliefen, war zu erwarten. Wir freuen uns, feststellen zu können, daß diese Angriffe gleichmäßig von allen Seiten kamen, die mit der Mitbestimmung zu tun haben, weil wir darin den Beweis zu sehen glauben, daß wir — soweit es Menschen überhaupt möglich ist — Objektivität walten ließen. Aus jeder Gruppe hielten die Kritiker ihre Seite für zu ungerecht beurteilt, den Gegenspieler aber für zu stark hervorgehoben. So wurde uns vorgeworfen, beispielsweise den Arbeitsdirektor in seinem Bemühen und die volkswirtschaftlichen Auswirkungen seiner Tätigkeit zu wenig gewürdigt zu haben. Andererseits wurde oft behauptet, wir hätten ihn zu positiv geschildert. Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen seiner Arbeit seien minimal. Einige Male wurde der Gedankengang mit einer wenig überzeugenden Schlußfolgerung fortgeführt: Dennoch dürfe die Institution nicht weiter ausgedehnt werden. Für die Situation einiger Gewerkschaften ist die Tatsache interessant, daß wir auf die Bitte um kritische Äußerung zu den aufgestellten Thesen von einem ersten Vorsitzenden die Mitteilung erhielten, die Gewerkschaft habe wegen vordringlicher anderer Aufgaben keine Zeit, sich mit den Problemen der Mitbestimmung zu befassen. Zwei andere Gewerkschaften antworteten überhaupt nicht.

Es muß aber mit besonderer Betonung festgestellt werden, wie überaus sachlich und wertvoll mehrfache lange Gespräche mit verschiedenen Gruppen waren, die im Kampf um die Mitbestimmung Partei sind und zum Teil sich auch hinsichtlich der Mitbestimmung — positiv oder negativ — festgelegt hatten. Ein Außenstehender vermag manche Vorgänge nicht so deutlich zu sehen wie jemand, der im politischen Kampf steht. Eine auffällig große Zahl sogar von offiziellen Vertretern der um die Mitbestimmung ringenden Gruppen haben sich die Mühe einer tiefgründigen Auseinandersetzung mit unseren Ergebnissen gemacht. Wir haben auf diese Weise nochmals viele zusätzliche Einblicke gewinnen dürfen, auch dort, wo wir zu anderen Schlüssen kamen.

Ein großer Teil der Diskussionsbeiträge stellte eine überaus wertvolle Ergänzung der Ergebnisse der Forschungsarbeit dar. Leider wurde auch hier sehr häufig darum gebeten, zum Beweis oder zur Kritik vorgelegte Statistiken, Hinweise auf dokumentarische Belege und auf Einzelvorgänge in Unternehmungen nicht zu veröffentlichen.

6. Schlußfolgerungen

Die verantwortungsvollste und schwierigste Aufgabe der Arbeitsgruppe lag in dem Versuch, aus dem reichlich zur Verfügung stehenden primären und sekundären, sich überschneidenden nichtamtlichen Quellenmaterial und aus vielfach sich widersprechenden Angaben, die ihr gegenüber von Persönlichkeiten gemacht wurden, die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bejahten oder ablehnten oder die anderweitig an dieser Institution interessiert waren oder nicht, auf objektive Tatbestände zu schließen und zufällige, nicht wesentliche Einzelerscheinungen von charakteristischen Vorgängen und Merkmalen zu trennen. *Allein durch eine*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unkritische Aneinanderreihung der Ergebnisse von Befragungen kann die wissenschaftliche Aufgabe, die dieser Untersuchung gestellt ist, nicht gelöst werden. Der Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die einzelne Unternehmung und darüber hinaus auf die Entwicklung der Volkswirtschaft ist ein vielschichtiger Prozeß, der von den einzelnen Befragten aufgrund ihrer verschiedenen Perspektive und ihres verschiedenen Erlebnishorizontes bewußt oder unbewußt unterschiedlich gesehen wird. So waren vor allem die vielfachen Widersprüche in den Aussagen verschiedener Befragter über ein und denselben Tatbestand wichtig und interessant. Zuerst mußte eine *Auflösung und Deutung der Differenzen* in den Aussagen theoretisch und tatsächlich versucht werden, bevor eine Analyse des unterschiedlichen Verhaltens der Unternehmungen ohne Mitbestimmung, mit einfacher oder qualifizierter Mitbestimmung möglich wurde und Aufschluß über wirtschaftswissenschaftlich relevante Veränderungen der Willensbildung und Reaktionsfähigkeit durch Einwirkung der Mitbestimmung zu gewinnen war.

Leider ist die Wirtschaftswissenschaft bei ihren Analysen nicht in der Lage, ein und denselben Tatbestand nach Art physikalischer Versuche unter verschiedenen Bedingungen in gleicher Form zu wiederholen, so daß man mit zwingender Sicherheit und Genauigkeit den Einfluß einer Komponente, wie hier die der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, erkennen könnte. An manchen Stellen, die aber stets ausdrücklich kenntlich gemacht wurden, mußte der Leiter der Untersuchung aufgrund eigener Überzeugung allein nach Maßgabe seines wissenschaftlichen Ethos Entscheidungen fällen, die von Gesprächspartnern bestritten wurden. Oft wurde einem Gesprächspartner die zwingende Bewertung oder Folgerung aus einer sich verändernden Datenkonstellation nicht so klar wie einem Außenstehenden.

Das von uns angewandte Verfahren zur Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der Unternehmen mußte sich folglich in erster Linie auf Diskussionen und persönliche Befragungen stützen. Es wurden zwar 853 Fragebogen versandt, grundsätzlich dienten sie aber nur als Leitfaden für die Führung der Gespräche. Darüber hinaus wurden alle erreichbaren Unterlagen der besuchten Unternehmen (Geschäftsberichte, Aufsichtsratsprotokolle, Sozialberichte, Werkszeitungen, Verbandsnachrichten etc.) genauestens studiert.

Eines der wichtigsten methodischen Ergebnisse der Untersuchung war aber die Feststellung, daß ein so *vielschichtiges* Problem, wie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, *lediglich auf Grund einer Wiedergabe von Antworten auf Befragungen gar nicht einwandfrei wissenschaftlich analysiert werden kann.* Hatten schon die Testuntersuchungen unserer Arbeitsgruppe, mit denen die von anderen Gruppen aufgrund von Fragebogen gewonnenen Ergebnisse überprüft wurden, die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erkenntnis vermittelt, daß eine geringe Variation des Tenors der Fragestellung, ja sogar nur eine Änderung der Bezeichnung unseres Instituts, in der Lage waren, die dabei gewonnenen Zahlenangaben und die daraus zu ziehenden Schlüsse wesentlich zu verändern, so mußte uns für unsere wissenschaftliche Methode *gerade diese Tatsache der Variationsmöglichkeit* der Ergebnisse besonders interessieren. Es gibt Probleme, in denen ein Mensch nur *eine* Meinung hat, die er äußert, gleichgültig ob ihn Freunde oder Feinde befragen. Es gibt andererseits Tatbestände und Prozesse, die so *vielschichtig* sind, daß sie von den Menschen je nach deren Erlebnishorizont unterschiedlich gesehen werden und in unterschiedliche Zusammenhänge gestellt werden können. Zu dieser letzten Gruppe gehört die Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

Dazu kommt, daß die Vorgänge, in die ein einzelner Mensch gestellt ist, *oft von ihm nicht vollkommen übersehen werden können.* So wie ein Mensch im Wald leicht die Orientierung verliert und er später gar nicht mehr in der Lage ist, seinen Weg exakt zu beschreiben und die Gegebenheiten und Überlegungen zu schildern, die ihn zum Einschlagen des einen oder anderen Pfades bewogen, so gibt sich der einzelne, der durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer gefördert wurde oder sonst auf sie stößt, nicht immer Rechenschaft über die durch diese Institution ausgelösten Veränderungen des Wirtschaftsprozesses.

Selbst führende Persönlichkeiten sahen oft die Prozesse, an denen sie unmittelbar und aktiv beteiligt waren, nicht in ihrer Gesamtheit, sie steckten zu sehr im rein alltäglichen Ablauf der Geschäfte.

Es ist überraschend festzustellen, wie ein und derselbe Tatbestand von verschiedenen Persönlichkeiten unterschiedlich gesehen und eingeordnet wird.

Wollten wir folglich unsere Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsführung darauf beschränken, die verschiedenen uns gegenüber gemachten Angaben zu summieren, so würde das Ergebnis geringe wissenschaftliche Aussagefähigkeit erhalten. Ja, wir müssen sogar weitergehen: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Untersuchungsobjekt ist geeignet, jedes gewünschte Ergebnis aufgrund der Befragung durch Fragebogen „hervorzuzaubern", das die eine oder andere Seite zur Begründung ihrer Wünsche oder Ablehnungen benötigen könnte. Institutionen und Prozesse mit einem vielschichtigen und mehrdeutigen Zielsystem, die ein einzelner immer nur in Teilbereichen seines Erlebnishorizontes zu erfassen vermag, können in ihrer Gesamtheit aber nie vollkommen begriffen werden, wenn man nur die Summe dieser einzelnen Erlebnishorizonte bildet, sie werden der wissenschaftlichen Betrachtung nur dann zugängig, wenn man verschiedene Verfahren methodisch kombiniert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dies ist der Grund, weshalb für die vorliegende Untersuchung ein besonderes Werkzeug entwickelt wurde, das wir nachher noch genauer abzuleiten haben, der „virtuelle Aktionssektor". Er soll uns die Möglichkeit verschaffen, die scheinbar widersprechende Betrachtung ein und derselben Tatsache, ein und desselben Prozesses durch Menschen in verschiedenartigen Positionen, die scheinbar widersprechenden Handlungen ein und desselben Menschen, beispielsweise eines kaufmännischen Vorstandsmitglieds, eines Arbeitsdirektors, eines Gewerkschaftsfunktionärs, im Zeitablauf des wirtschaftlichen Geschehens und im Zusammenwirken mit anderen bei einer Beschlußfassung, die unbewußte und die unbemerkte Einflußnahme einer Institution auf eine Willensbildung mittels eines wissenschaftlichen Werkzeuges der Analyse erfaßbar zu machen. Erst dann können wir nämlich in die Vielfalt der wirtschaftlichen Abläufe, in die Vielfalt der Geschehnisse um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer einen Beziehungszusammenhang bringen, ohne den wir uns im Gewirr der Tatsachen sonst nicht zurechtfinden würden.

Wie oft wurde uns in Gesprächen versichert, daß im Grunde genommen die Erfahrungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind, die Einwirkungen der Mitbestimmung je nach der handelnden Persönlichkeit unterschiedlich groß sind und unterschiedliche Zielsetzungen beobachtet werden können. Gewöhnlich schloß die Diskussion, daß eine Verallgemeinerung der verschiedenen Auswirkungen der Mitbestimmung nicht möglich sei. Gerade diese Folgerung möchten und müssen wir hier widerlegen. Nur brauchen wir ein Werkzeug, das diese Ordnung ermöglicht.

Es war also uns nicht möglich, unsere Analyse nur auf die Ergebnisse der Befragung durch Fragebogen, auf Diskussionen oder auf sonstige Befragungen zu stützen. Vielfach wurden wir aufgefordert, nach einer statistischen Methode vorzugehen, d. h. den Versuch zu unternehmen, die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Unternehmung quantitativ zu erfassen. Wir erkennen nun, weshalb dies nur recht begrenzt möglich ist. Gerade die wichtigsten Formen der Einflußnahme der unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung sind quantitativ nicht ausdrückbar. Wir können also nicht mit Sicherheit feststellen, was das Ergebnis eines Wirtschaftsprozesses gewesen wäre, wenn es die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der qualifizierten oder schlichten Form nicht gegeben hätte. Wohl aber können wir die Einwirkung tendenziell erfassen. Wir können sagen, in welcher Richtung die Mitbestimmung der Arbeitnehmer eingewirkt hat, wie hoch der Grad des Einflusses der verschiedenen Formen der Mitbestimmung jeweils war. Wir können abtasten, wo der Einfluß der Mitbestimmung gering ist und wo er sich stark bemerkbar macht. In genauen Angaben, vor allem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in statistisch genau abgrenzbarem Zahlenmaterial kann kein Fragebogen, keine noch so genaue statistische Erhebung, kein noch so genaues Studium die verschiedenen Tatbestände der Mitbestimmung und ihrer volkswirtschaftlichen Folgen ausdrücken. Aber auch, wenn wir nur die Tendenzen ableiten können, hat eine derartige Analyse ihre Bedeutung. Auch dann, wenn wir nicht genaue Zahlen als Nachweis erbringen können, kann eine wissenschaftliche Untersuchung objektiv Art und Umfang der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsführung der Unternehmungen abtasten.

Kapitel 3

Werkzeuge zur wissenschaftlichen Erfassung der Problemstellung der Forschungsarbeit

1. Die Notwendigkeit zur Schaffung eines begrifflichen Werkzeugs

Begriffe sind Maßstäbe, mit denen Erscheinungen und Vorgänge gemessen werden. Versucht man, Erscheinungen oder Tatbestände mit einem Begriffswerkzeug zu messen, das ihnen nicht adäquat ist, kann man bekanntlich nie die typischen Wesenszüge, die man analysieren will, erfassen.

a) Der Begriff Unternehmer in der modernen theoretischen Nationalökonomie

Die moderne theoretische Nationalökonomie baut ihre Gedankenmodelle auf der Unterscheidung von Unternehmer und Nichtunternehmer (Konsumenten) auf. Eine Großunterneh*mung* wird dabei einem Kleinunterneh*mer* hinsichtlich seiner Willensbildung, Reaktionsweise und seinen Zielen gleichgestellt. Im System der begrifflichen Werkzeuge der modernen Theorie ist es *Ziel* des Unternehmers, die Differenz zwischen den Erlösen der geplanten Absatzmengen der Produktion und den hierbei entstehenden Kosten so groß wie möglich zu machen. Dieses Ziel determiniert die Verhaltensweise. Kann der Unternehmer nur bestimmen, welche Mengen der Produktion bei gegebenen Preisen abgesetzt oder erworben werden können, wird die Gütermenge Aktionsparameter. Er verhält sich als Mengenanpasser. Kann er den Kaufpreis nach eigenem Ermessen bestimmen, so handelt er auf der Grundlage einer konjekturalen Preisabsatzfunktion etc. Die Produktion regelt sich nach der Produktionsfunktion; die Investitionstätigkeit wird durch die Investitionsfunktion charakterisiert. In einem derartigen Begriffssystem ist kein Platz für eine unterschiedliche Form und einen unterschiedlichen Inhalt der Willensbildung der Unternehmungen einer Volkswirtschaft.

Die theoretische Nationalökonomie bietet uns damit keine Werkzeuge, um den Einfluß einer Institution wie etwa den der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmen zu erfassen. Ein großer Teil der *Denkmodelle* der modernen Nationalökonomie ist nicht der heutigen Struktur der Marktwirtschaft angepaßt. Sie verraten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ihre Herkunft aus der Zeit der noch relativ produktionsschwachen, in der Organisation und Planung durch den Eigentümer der Produktionsmittel — einer natürlichen Person — leicht übersehbaren Wirtschaftseinheit, d. h. einem in der Unternehmens- und Betriebsstruktur verhältnismäßig einfachen Frühkapitalismus mit einer unkomplizierten Willensbildung durch einen einzelnen, den „Unternehmer". Der Begriff „Unternehmer", der heute noch ein zentraler Begriff für die gesamte Volkswirtschaftslehre ist, berücksichtigte also bisher kaum die grundlegenden Veränderungen, die die Willensbildung der verschiedenen Gruppen der Unternehmungen im Laufe des Industrialisierungsprozesses durchgemacht hat und unterstellt, daß auch in der Gegenwart noch alle Handlungen des „Unternehmers" einem einzigen Leitziel folgen, nämlich dem, den Gewinn dieses „Unternehmers" zu maximieren.

Gewiß gibt es den überkommenen Typ des allein unter Einsatz seines privaten Vermögens risikoreiche Geschäfte übernehmenden Privat-Unternehmers auch heute noch in verschiedenen Zweigen der Wirtschaft. Aber gerade im Sektor der *Großindustrie* hat sich im Verlauf *der Abschwächung des Einflusses der Masse der Aktionäre auf die Unternehmensleitung* ein anderer Typ der Verhaltensweise der Großunternehmung aufgrund mehrerer Zielsysteme und mit anderen Reaktionsweisen, als sie für den *Eigentümer eines kleinen Produktionsbetriebes* charakteristisch waren, in den Vordergrund geschoben. Der Begriff *„Manager"*, der von der Soziologie geprägt wurde, ist hierfür viel zu nichtssagend; er verdeckt eine ganze Reihe von grundlegenden Verschiedenheiten in der Funktion und in der Reaktionsweise sowie auch in den rechtlichen Befugnissen der großen, differenzierten Gruppe von Persönlichkeiten, die mit diesem Begriff charakterisiert werden sollen. Mit diesen Fragen brauchen wir uns an dieser Stelle nicht auseinanderzusetzen.

Es müssen aber Wege gesucht werden, um zu erfassen, wie beispielsweise einstimmige Beschlüsse, die die juristische Person „Unternehmung" mit rechtlicher Wirksamkeit faßt, aufgrund der Einwirkung der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer anders zustandekommen und eine andere Zielrichtung haben, als wenn es diese Institution nicht gäbe. Dabei müssen wir unsere Aufmerksamkeit auch dann, wenn ein statistisch zwingender Beweis nicht geführt werden kann, darauf richten, ob durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer Einkommenskreisläufe, Investitionsvorhaben und volkswirtschaftliche Verteilungsprozesse beeinflußt werden.

Wir müssen also ein Werkzeug finden, das uns gestattet zu erfassen, ob und inwieweit die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu einer Änderung der unternehmerischen Verhaltensweise und als deren zwingende Folge zu weiteren sekundären volkswirtschaftlichen Auswirkungen führt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

b) Die Theorie der Spiele

Wir haben eingehend geprüft, ob die mathematische *Theorie der Spiele*[45] als ein Mittel zur besseren Erkenntnis der Einwirkungsmöglichkeiten dieser neuen Institution auf die Unternehmensführung dienen kann. Dieses Werkzeug wurde in jüngster Zeit auch auf Probleme der Nationalökonomie angewandt, um Abläufe zu beschreiben, bei denen das Ergebnis von mehreren Variablen abhängt, die nicht sämtlich von einem Interessenträger allein beeinflußt werden können, also z. B. Situationen eines Interessenkonfliktes[46].

Ausgangspunkt der Spieltheorie ist bekanntlich, für jeden Spieler eine „optimale" Strategie, d. h. einen Katalog von potentiellen Maßnahmen festzulegen, der ihm einen möglichst vorteilhaften Spielausgang sichert, was auch immer seine Kontrahenten in Anlehnung an die Spielregeln und aufgrund eines von ihnen ausgewählten Katalogs von potentiellen Maßnahmen unternehmen mögen. Zur Charakterisierung der optimalen Strategie ist aber — das ist der kritische Punkt in dieser Theorie — die Kenntnis der von den einzelnen Spielern angestrebten Ziele und der von ihnen benutzten Verhaltensweisen notwendig. Die Ziele und die Verhaltensweisen, die z. B. wirtschaftsfriedlich oder kämpferisch sein können, haben einen wesentlichen Einfluß darauf, wann eine Strategie optimal zu nennen ist oder nicht.

Den noch zu analysierenden komplexen Sachverhalten des Problemkreises der Mitbestimmung entsprechend, bei denen man, wie wir zeigen werden, *selten die feste Abgrenzung* zweier Gruppen (z. B. Arbeitnehmer und Anteilseigner) den Überlegungen zugrunde legen kann, weil einzelne Ziele, Interessen und Bindungen zahlreiche andere *wechselnde* Gruppierungen zutage treten lassen und vor allem in bestimmten Grenzen aufgrund sich wandelnder Erlebnishorizonte und Zielsysteme die „Spielregeln" sich ändern, hilft uns die Theorie der Zwei-Personen-Spiele nicht weiter. Mehr-Personen-Spiele scheinen zunächst ein geeignetes Mittel zu sein, sie haben sich z. B. zur Erfassung von Abstimmungsergebnissen in Parlamenten[47] einsetzen lassen. Aber zur Be-

---

[45] Vgl. z. B. John von *Neumann,* Oskar *Morgenstern:* Theory of Games and Economic Behavior. 3. Aufl., Princeton 1953 (deutsche Übersetzung: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten. Würzburg 1961).
Ewald *Burger:* Einführung in die Theorie der Spiele. Mit Anwendungsbeispielen, insbesondere aus Wirtschaftslehre und Soziologie. Berlin 1959; sowie zur Einführung in die Problemstellung: Oskar *Morgenstern:* Spieltheorie. In: HdSw., Bd. 9, Stuttgart-Göttingen-Tübingen 1957, S. 706 ff.

[46] Hierzu siehe z. B. Martin *Shubik:* Strategy and Market Structure. Competition, Oligopoly and the Theory of Games. New York 1959; R. Duncan *Luce,* Howard *Raiffa:* Games and Decisions. Introduction and Critical Survey. New York 1957.

[47] Hierzu: L. S. *Shapley,* Martin *Shubik:* A Method for Evaluating the Distribution of Power in a Committee System. American Political Science Review, Bd. 48, Baltimore 1954.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

handlung tieferliegender Probleme sind sie kein genügend ausgebildetes Werkzeug. Vor allem jedoch macht es noch Schwierigkeiten, im Laufe der Zeit ständig — wenn auch nur innerhalb theoretisch erfaßbarer Grenzen — sich ändernde Verhaltensweisen der „Spieler" zu berücksichtigen, ein Merkmal, das aus noch zu untersuchenden Gründen für die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmen typisch ist. Zumindest sind derartige Veränderungen stets charakteristisch bei der Einsetzung und während der — mindestens ersten — Wirksamkeit von Institutionen, die auf einen überkommenen Apparat treffen.

Mit der Theorie der Spiele können außerdem Imponderabilien nicht erfaßt werden, die für die Bewertung der volkswirtschaftlichen Auswirkung der Mitbestimmung wichtig sind, wie die Güte zwischenmenschlicher Beziehungen und die Überzeugungskraft von Persönlichkeiten, die durch die Mitbestimmung bewirkte Veränderung in der Verhaltensweise und Organisationskraft der Gewerkschaften, sowie vor allem die *Veränderungen* dieser Unwägbarkeiten (von Unternehmen zu Unternehmen und dazu im Laufe der Zeit), da sie sich in der makroökonomischen Perspektive einer quantitativen Meßbarkeit entziehen. Mathematische Modelle sind aber fast nie auf Prozesse anwendbar, die nicht quantifizierbar sind[48].

Wir mußten daher einen ganz anderen Weg beschreiten, um ein Werkzeug zu schaffen, mit dessen Hilfe man Art und Umfang des Einflusses der Institution Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der Unternehmung wissenschaftlich einigermaßen objektiv erfassen kann. Als ein derartiges Werkzeug soll der Begriff *„virtueller Aktionssektor"* dienen, den wir im folgenden abgrenzen wollen:

2. Begriff des virtuellen Aktionssektors

Unter dem virtuellen[49] Aktionssektor eines Menschen verstehen wir jenen Bereich möglicher Aktionen, aus dem dieser Mensch in einer vor-

---

[48] Die Quantifizierbarkeit ist zwar keine *notwendige* Voraussetzung für eine Anwendbarkeit mathematischer Modelle. Es reicht z. B. oft aus, wenn die fraglichen Größen einer Ordnungsrelation genügen, die einige besondere Eigenschaften hat. Das wird u. a. in der Theorie des Nutzens wichtig. Die im folgenden darzustellende Problematik der sich ständig wandelnden und überschneidenden Zielsysteme mit unterschiedlichen Dringlichkeitsabstufungen zeigt aber nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten für eine Beschreibung durch ein mathematisches Modell, will man nicht die Gefahr der Primitivität der zu erhaltenden Ergebnisse heraufbeschwören.

[49] Der Begriffsbestandteil „virtuell" soll dabei ausdrücken, daß ein Mensch nicht aufgrund einer objektiven Lage handelt, sondern aufgrund einer subjektiv bestimmten Vorstellung, d. h. sowohl mit richtigen Einschätzungen als auch mit Wertungen, die dem Handelnden fremd oder unbekannt sind, und mit Fehlbeurteilungen im Zeitpunkt der Entscheidung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gegebenen Situation, in der er eine Entscheidung zu fällen hat, eine Handlung (oder Unterlassung) „optimal“[50] auswählt.

a) Zur Erklärung des Begriffsbildes

Selten steht einem Menschen in einer bestimmten Lage zur Erfüllung der Ziele, die er sich gestellt hat oder die ihm gestellt wurden, nur eine einzige nach Inhalt, Adressat und Zeitablauf fest bestimmte Entscheidung, eine in allen Einzelheiten vorgeschriebene Handlung oder Unterlassung zur Verfügung. Vielmehr ist ihm in der Regel ein ganzes Bündel unterschiedlicher Handlungen möglich. Ein Unternehmer kann, wenn er eine Nachfragesteigerung nach seinen Produkten erwartet, Überstunden fordern oder eine Investition im Umfang von a, b, c ... planen. Er kann den Auftrag heute oder morgen erteilen, ihn an die Baufirma M, N, O ... vergeben, als Standorte den Raum R, S, T ... wählen. Nennen wir dieses Bündel möglicher Handlungen zur Erfüllung des Ziels „Sektor“, da die zur Erreichung des Ziels sinnvollen Handlungen ein Ausschnitt aus einer unendlichen Zahl sonst möglicher Handlungen dieses Menschen sind, die für ihn unzweifelhaft nicht geeignet sind, das Ziel zu erreichen.

Wir nehmen weiter an, daß der Mensch zur Verfolgung seiner Ziele optimal zu handeln beabsichtigt. Objektiv optimal handeln könnte er nur, wenn er alle Tatbestände genau kennen würde, auf die er seine Entscheidung zu gründen hat, er selbst sich richtig entscheidet und er genau wüßte, wie diejenigen reagieren, auf deren Hilfe er rechnen muß und an die sich seine Maßnahme wendet. Eine derartige Sicherheit der Lage und eine Voraussehbarkeit der Folgen ist aber dem Handelnden nie völlig gegeben. Jeder Mensch ist gezwungen, in einer — nach den Umständen mehr oder minder großen — Unsicherheit seine Entscheidung zu treffen und die Handlungen daraufhin einzuleiten. Jede eingeleitete Handlung bestimmt in einem gewissen Umfang (Sektor) darauf folgende Handlungen zur Erreichung des Ziels, aber immer wieder nur in gewissem Umfang[51]!

Geht man weiter davon aus, daß ein Mensch in der Regel nicht nur von einem einzigen Ziel, sondern einem ganzen Zielsystem[52] getragen

---

[50] Vgl. hierzu S. 142 f.

[51] Stellt sich bei der Durchführung einer Investition heraus, daß der Entscheidende die Standortbedingungen, die Reaktion der Kunden, der Konkurrenten falsch eingeschätzt hat, engt sich der Sektor zur Abänderung der ursprünglichen Entscheidung um so weiter ein, je weiter z. B. die Bauten vorangeschritten sind. Daß eine Handlung in gewissem Umfang die daraufhin erfolgende Neuformung des virtuellen Aktionssektors beeinflußt, sieht man daraus, daß erst eine neue Entscheidung darüber gefällt werden muß, ob der ursprüngliche Plan weiter ausgeführt werden soll. Von der ersten Entscheidung kann man nur zurück, wenn man den bisher hierfür getätigten Aufwand zumindest weitgehend als verloren abschreiben will und kann.

[52] Vgl. S. 138 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ist, so wird verständlich, daß der Mensch in der Regel optimale Handlungen aus einem ganzen „Sektor" als optimale Entscheidungen auswählen kann. Er wählt die Handlungen aus, die ihm als individueller Persönlichkeit zur Erfüllung der Ziele als optimal erscheinen. Jede tatsächlich vorgenommene (oder unterlassene) Handlung ist folglich aus einem „virtuellen", d. h. vorgestellten, also mit subjektiven Wertungen versehenen Bereich optimaler Handlungen ausgewählt.

Eine Willensbildung einer Großunternehmung besteht in der Regel aus einem Beschluß verschiedener Persönlichkeiten des Vorstands, u. U. sogar aus einem Zusammenwirken verschiedener Organe.

Ein Beschluß ist ein Zusammenwirken von Entscheidungen mehrerer Personen, die sämtlich bei Abgabe ihrer Stimme die optimale Lösung aus ihrem virtuellen Aktionssektor heraus anstreben. Die der Abstimmung zugrunde liegende Vorlage wurde von Persönlichkeiten ausgearbeitet, die im Rahmen ihres Auftrags ebenfalls die optimale Lösung in der Regel aus einem Bündel möglicher Lösungen vorschlagen. Ihre Vorstellungen und Ziele bestimmen damit ebenfalls in gewissem Umfang die Willensbildung.

Es ist nun für uns wichtig, festzustellen, welche Teile des virtuellen Aktionssektors jedes der an einem Beschluß Beteiligten in die endgültige Willensbildung der Unternehmung eingehen.

Dort, wo Teile des virtuellen Aktionssektors bei einer Zusammenarbeit sich decken, ist leicht eine gemeinsame Handlung möglich, auch dann, wenn dieser Bereich im Zielsystem der Beteiligten nicht die vordringlichste Rolle spielt. Prüfen müssen wir weiter, was hinsichtlich der Teile geschieht, in denen sich die virtuellen Aktionssektoren der Beteiligten nicht decken. Hier kommt es entweder zu keiner gemeinsamen Handlung, oder es setzen Sekundärprozesse ein, die, wie wir zeigen werden, das Zielsystem und Dringlichkeitsabstufungen in gewissem Umfang umgestalten.

Zunächst sei dargelegt, welche Größen auf den Inhalt und die Abgrenzung dieses Bereichs Einfluß haben, und dann erst werde der virtuelle Aktionssektor definiert.

b) Systematische Ableitung des Begriffs

Der Begriff „virtueller Aktionssektor", der den Umfang der in einer Lage dem Entscheidenden zur Verfügung stehenden sinnvollen möglichen Handlungen (bzw. Unterlassungen) kennzeichnen soll, verlangt zunächst eine Auseinandersetzung mit den ihm immanenten Bestandteilen

aa) Ausgangslage,

bb) Zielsystem,

denn jede Entscheidung ist das Ergebnis einer Ausgangslage, in der das Zielsystem des Menschen aktiv wird.

aa) Ausgangslage

Die Datenkonstellation, die stets die Grundlage einer Entscheidung bildet, ist ein objektiv für den einzelnen oder gar für eine Personen-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vielheit vorgegebener Komplex. Der Entscheidende handelt aber nicht aufgrund objektiver Gegebenheiten, sondern aufgrund der Kenntnisse und Vermutungen über den Komplex. Seine Fähigkeit, sich eine vollkommene Kenntnis zu verschaffen, ist notwendig begrenzt. Seine Kenntnisse sind daher z. T. unvollkommen, z. T. sogar möglicherweise fehlerhaft. Objektive Tatbestände werden dabei gewissermaßen durch einen subjektiven „Filter" gesehen. Kein Mensch ist imstande, unendlich viele Tatbestände gleichmäßig zu erfassen, alle ablaufenden Prozesse vollständig zu übersehen. Die Erfassung objektiver Tatbestände durch einen Menschen, der Entscheidungen zu fällen hat, wird beeinflußt durch seine Bewertungsmaßstäbe, nach denen er subjektiv die Wichtigkeit einzelner Bereiche der Datenkonstellation beurteilt und damit (bewußt oder unbewußt) entscheidet, auf welche Bereiche er in welchem Maße sein besonderes Interesse richtet. Sie wird ferner sehr wesentlich beeinflußt durch sein Wissen, seine Erfahrungen und seine Fähigkeiten.

Während man die Datenkonstellation selbst als die *objektive Ausgangslage* bezeichnen kann, wäre das Bild, das sich der Entscheidende hiervon macht, die *vorgestellte Ausgangslage* zu nennen. Die *Endlage,* die der Entscheidende anstrebt, wird durch die Ziele charakterisiert, die er verfolgt.

bb) Zielsystem

Es gibt keinen Menschen, dessen Leben so eng ist, daß es nur von einem einzigen Ziel, sagen wir vom Streben nach höchstmöglichem Gewinn, beherrscht wird. Stets wird sein Handeln und Streben von einem Bündel von Zielen beherrscht. Nennen wir daraus einige Beispiele: das Ziel, von seinen Mitbürgern geachtet und anerkannt zu werden, in der sozialen Rangordnung aufzusteigen und dies auch der Familie zugute kommen zu lassen, ein Eigenheim zu erwerben, in einem freiheitlichen Staat leben zu können, das Vertrauen des Betriebsrats nicht zu enttäuschen etc. Das menschliche Denken und Fühlen ist eine Einheit. Selbst dort, wo ein einzelner Mensch nur einer bestimmten Aufgabe dienen und er alles Persönliche abstreifen will, sagen wir in seiner Tätigkeit als Arbeitsdirektor, hat er ein ganzes Bündel von Zielen: möglichst viel dazu beizutragen, den höchstmöglichen Gewinn (kurzfristig, langfristig) für das Unternehmen oder für die Aktionäre zu erzielen, den höchstmöglichen Lohn für die Arbeitnehmer herauszuhandeln, die optimalen Sozialleistungen durchzusetzen, das bestmögliche Verhältnis zur Industriegewerkschaft Metall, zur Deutschen Angestellten-Gewerkschaft zu schaffen, die modernsten Maschinen aufzustellen, auch bei sinkender Nachfrage keine Arbeiter zu entlassen, sich der Konzentrationstendenz in der Wirtschaft und der Bildung anonymer Machtpositionen zu widersetzen etc.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese als Beispiele genannten Ziele sind nicht bei allen Menschen vorhanden und gleich dringlich. Sie sind aber auch zueinander unterschiedlich nach Rangfolge und Dringlichkeit. Damit stehen sie in einem Verhältnis zueinander, und wir können von einem Zielsystem jedes Menschen, z. B. hinsichtlich einer Unternehmung, sprechen, aber das gleiche Werkzeug für engere konkrete Aufgaben verwenden.

Manchmal wird freilich *ein* Ziel im Zielsystem eines Menschen so vorrangig, daß auch, wenn er noch andere Ziele hat, dieses einzige Ziel sein Handeln allein bestimmt; in der Regel aber wird er *mehrere* Ziele zugleich zu erreichen suchen. Diese Ziele werden ihm nicht gleich wichtig erscheinen. Er wird bereit sein, wenn sich Widerstände zeigen, oder wenn einzelne Ziele zueinander im Konflikt stehen, d. h. wenn sie gleichzeitig nicht oder nicht in vollem Umfange erreichbar sind, die minderwichtigen am ehesten fallenzulassen. So ist es z. B. möglich, daß ein Mitglied der Leitung einer modernen Großunternehmung, wie es die theoretische Nationalökonomie häufig annimmt, allein nach dem höchstmöglichen Gewinn für sein Unternehmen strebt. Dieser Fall ist aber nicht charakteristisch, da der Betreffende in der Regel noch andere Ziele, wie beispielsweise die, das Bestmögliche für die Aktionäre oder für die Arbeitnehmer seines Unternehmens zu tun, verfolgen wird. Ein solcher Zielkomplex birgt offensichtlich Konfliktstoff in sich, der je nach den den einzelnen Komponenten zugeordneten Dringlichkeiten verschieden groß sein kann. Wir müssen weiter in Betracht ziehen, daß jeder Entscheidende sich unter seinen Kollegen und häufig auch in der Öffentlichkeit Ansehen erwerben und Anerkennung finden will. Kurz, fast jeder Mensch verfolgt also in bezug auf eine Ausgangslage eine ganze Reihe von Zielen, die zum Teil gleichgeordnet, zum Teil einander untergeordnet sind, und die, je nach der gegebenen Situation, in den Vordergrund oder in den Hintergrund treten. Der Gesamtheit seiner Ziele, die wir sein *Zielsystem* nennen, ist eine Dringlichkeitsskala aufgeprägt, in der sich im Laufe der Zeit bei wechselnden Situationen Verschiebungen ergeben können und werden. Die Tatsache, daß die einzelnen Abstufungen in der Dringlichkeitsskala nicht immer scharf sind, trägt mit dazu bei, daß die Gesamtheit der sinnvollen Handlungen zu einem „ganzen Bereich“ wird. Soll ein Beschluß eines Organs einer Gesellschaft, z. B. des Vorstands oder des Aufsichtsrats, gefaßt werden, so können wir annehmen, daß er ein Produkt aufeinandertreffender unterschiedlicher Zielsysteme ist. Wir können also nicht mehr sagen, daß eine moderne Großunternehmung nur nach einem einzigen Ziel strebt — der Maximierung des Gewinns. In die Willensbildung der modernen Großunternehmung gehen vielmehr unterschiedliche Zielsysteme ein, die wir analysieren müssen, wenn wir beispielsweise den Einfluß der Institution Mitbestimmung erkennen wollen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fragen wir also nun, wie z. B. eine Persönlichkeit im Rahmen einer Großunternehmung entscheidet oder wie ihre Stimmabgabe innerhalb eines beschließenden Organs zustande kommt. Aus der Gesamtheit der von ihm als bedeutungsvoll angesehenen Ziele, also aus *seinem Zielsystem,* wählt der Entscheidende in der Regel nicht nur eines, sondern gleichzeitig mehrere Ziele aus, die er in der gegebenen Situation in optimaler Kombination zu erreichen sucht.

Sein Zielsystem enthält aber Komponenten, die nicht gleichzeitig erreichbar sind, weil sie sich gegenseitig mehr oder minder weitgehend ausschließen. Die Auswahl der Ziele, im Hinblick auf die eine Entscheidung gefällt werden soll, wird durch die Dringlichkeitsskala gesteuert, die dem Zielsystem aufgeprägt ist. In der Regel wird er außer dieser bevorzugten, von ihm als die erstrebenswerteste angesehenen *Zielauswahl* alternative Zielauswahlen in Betracht ziehen. Der Gesamtheit dieser Zielauswahlen ist eine Präferenzskala (mit transitiver Eigenschaft) zugeordnet, die anzeigt, welche Wünschbarkeit er jeder Auswahl im Verhältnis zu den Alternativen beimißt. Wenn er erwartet, daß eine bestimmte Auswahl für ihn nicht erreichbar ist, wird er die in der Präferenzskala unmittelbar darunter eingeordnete, als erreichbar angesehene Auswahl anzustreben suchen.

cc) Erlebnishorizont

Das Zielsystem, die Dringlichkeitsskala, die Gesamtheit der Zielauswahlen und die Präferenzskala des Entscheidenden hängen wesentlich von seiner Persönlichkeit und seinem *Erlebnishorizont*[53] ab.

Der Entscheidende erwartet, daß gewisse Handlungen[54], die er glaubt durchführen zu können, von der vorgestellten Ausgangslage zu einer bestimmten angestrebten Endlage führen. Dabei stellt er z. B. die erwarteten Reaktionen der Stellen, die von seinen Maßnahmen berührt werden, mit in Rechnung. Die Gesamtheit dieser Handlungen werde der *Bereich der im Hinblick auf die speziell angestrebte Endlage möglichen Handlungen* genannt. Der Umfang dieses Bereichs wird u. a. abgesteckt durch den *Erlebnishorizont* des Entscheidenden, aufgrund dessen eine Reihe von an sich möglichen Handlungen nicht in seinen Gesichtskreis treten und andere ausgeschlossen werden, weil er damit schlechte Erfahrungen gemacht hat. Es sei festgehalten, daß in diesem Bereich Erwartungen mit eine entscheidende Rolle spielen. Erwartungen beruhen selten auf einer vollkommenen Sicherheit, sondern sind meist charakterisiert durch einen Bereich größerer oder geringerer Unsicherheiten.

---

[53] Definition dieses Begriffes in Anm. 27 zu S. 112.

[54] Hierunter werden, das sei nochmals ausdrücklich vermerkt, sowohl aktive Handlungen wie auch passive Handlungen (Unterlassungen) verstanden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dd) Einschränkungen der — im Hinblick auf die speziell angestrebte Endlage — möglichen Handlungen

α) durch das Rechtssystem, Sitte und Moralauffassungen

Hat sich der Bereich möglicher Handlungen, die die vorgefundene Ausgangslage in die speziell angestrebte Endlage umzugestalten vermögen, im Bewußtsein des Entscheidenden abgegrenzt, so pflegt er weiter jene Wege, die zwar eine weitgehende Erreichung der angestrebten Zielauswahl ermöglichen, aber mit rechtlichen Verboten im Widerspruch stehen, auszuschalten, es sei denn, er will sich bewußt über die staatlichen Rechtsnormen hinwegsetzen. Eine ähnlich einschränkende Wirkung haben Sitte und Moralauffassungen. Diese Grenzen sind nicht nur subjektiv bestimmt, sonst könnten sie als subjektive Auswirkung des Ziels, als erfolgreiche Persönlichkeit geachtet zu werden, erscheinen. Sie stellen auch dann, wenn sich der Entscheidende der Rechtsnorm, der Sitte oder Moralauffassung nicht bewußt ist, *objektive*[55] — wenn auch nicht unüberwindliche — Grenzen dar, weil andere — z. B. die Staatsgewalt, die Adressaten der Handlung — entsprechend reagieren und die Maßnahme rückgängig machen oder Gegenmaßnahmen erzwingen.

β) durch die soziale Rolle[56] des Entscheidenden

Es gibt Handlungen, die zur erstrebten Endlage führen, die aber der Entscheidende nicht wählen kann, da er „in seiner Position" eine derartige Entscheidung nicht fällen darf. Jeder Mensch fühlt sich in einer sozialen Rolle, die ihm bestimmte Entscheidungen verwehrt, eine Einschränkung, die nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv wirksam wird.

---

[55] Subjektiv schränken diese Vorschriften seine Handlungsmöglichkeiten insoweit ein, als ein Verstoß gegen sie in der Regel unliebsame, unter Umständen schwerwiegende Folgen hat, so daß ein nach optimaler Ausfüllung eines Amtes strebender Mensch derartige Handlungen als seinem Zielsystem „nicht adäquat" vermeidet.

[56] R. *Dahrendorf* kennzeichnet sein Begriffswerkzeug „soziale Rolle", die bei uns eine der Bestimmungsgrößen des virtuellen Aktionssektors ist, wie folgt:

„Soziale Rollen sind von einzelnen unabhängige Komplexe von Verhaltensvorschriften. Ihr besonderer Inhalt wird nicht von irgendeinem einzelnen, sondern von der Gesellschaft bestimmt und verändert. Die in Rollen gebündelten Verhaltenserwartungen begegnen dem einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruchs, so daß er sich ihm nicht ohne Schaden entziehen kann. Stets gibt es eine Bezugsgruppe, die dem Individuum die Bewertungsmaßstäbe für sein Verhalten und das Verhalten anderer bietet." (Vgl. R. *Dahrendorf:* Homosociologicus. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln 1958. S. 193).

Hinzuzufügen ist hierbei: Keine Verhaltensvorschrift kann Anweisungen für den Einzelfall bieten. Stets besteht eine Variationsbreite von Ermessensentscheidungen, die der einzelne in dem Bezugssystem, in das er durch seine soziale Rolle gestellt ist, optimal auszufüllen bestrebt ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ee) Der Prozeß der optimalen Auswahl

Wir müssen uns fragen, wie die Entscheidung für eine bestimmte Handlung oder Unterlassung fällt. Innerhalb des Bereiches der möglichen Handlungen sucht der Entscheidende optimal zu handeln. Wir werden sehen, daß ihm in der Regel auch dann noch ein „Sektor", ein Bündel optimaler Entscheidungen übrigbleibt, das gegenüber dem Bereich möglicher Entscheidungen aber beachtlich eingeengt ist. Erst dann, wenn wir erkennen, daß auch dann in der Regel ein „Sektor optimaler Handlungen" in bezug auf eine bestimmte Ausgangslage und eine erstrebte Endlage übrigleibt, können wir die Willensbildung einer modernen Großunternehmung, das Zusammenwirken der Träger der Mitbestimmung mit der überkommenen Unternehmenshierarchie, die Art der Abstimmung in einer Beschlußkörperschaft theoretisch erfassen.

Wir gehen also davon aus, daß jeder Mensch in der Gesamtheit seines Wirkens (und Unterlassens) *optimal* zu handeln bestrebt ist.

Optimal ist in diesem Zusammenhang nicht als bestmöglich allein in bezug auf *quantitative Kriterien* wie z. B. Höhe des Gewinns oder der Kosten zu verstehen. Denn Handlungen werden in der Regel nur zum Teil nach solchen Kriterien, zum Teil (oft sogar hauptsächlich oder ausschließlich) nach *qualitativen Kriterien* wie z. B. Größe des persönlichen Prestiges oder der Unabhängigkeit beurteilt. Daher geben wir dem Begriff der Optimalität eine auf das Entscheidungssubjekt bezogene Bedeutung. Eine Entscheidung nennen wir optimal, wenn unter Berücksichtigung der mit der Erwartung auf ihren angestrebten Erfolg verbundenen Unsicherheit nach dem Urteil des Entscheidenden keine andere als möglich angesehene Entscheidung besser ist. Es können durchaus mehrere optimale Entscheidungen existieren; ihnen gegenüber verhält sich der Entscheidende indifferent. Das steht nicht im Widerspruch dazu, daß schließlich eine Entscheidung fällt, die aus den optimalen zufällig[57] ausgewählt wird.

Es ist dabei zu beachten, daß der Entscheidende, beispielsweise ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied einer Aktiengesellschaft, Annahmen über die vorgestellte Ausgangslage, die Zielwahl und die geplanten Handlungen der Menschen zu machen hat, die die Konsequenzen aus seiner Entscheidung nach seiner Ansicht fühlbar beeinflussen können, insbesondere also der Menschen, mit denen er unter Umständen gemeinsam eine Entscheidung fällen muß. Auf Grund jeder solchen Annahme wird sein Bereich *möglicher* Handlungen eingeschränkt. Er wird aus dem Restbereich eine *optimale* zu wählen haben.

Da aber die Ausgangslage schon für den Entscheidenden große Bereiche der Unsicherheit enthält, er viele für die Entscheidung erforderliche Tatbestände nicht vollständig übersehen kann, sondern Even-

[57] Würde die Auswahl aufgrund von rationalen Überlegungen erfolgen, z. B. ausgehend von der Erwartung, daß der Erfolg der einen herausgegriffenen Handlung sicherer ist als der anderen „optimalen", so ist ex definitione die ausgewählte Handlung allein optimal. Wenn also mehrere optimale Handlungen existieren, kann aus ihnen nur „zufällig" eine ausgewählt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tualfälle mit in Betracht ziehen muß, er nicht genau weiß, wie die reagieren, auf deren Unterstützung er angewiesen ist und die, an die sich die Maßnahme richtet, gibt es oft sogar bei einem einzigen Ziel kein festbestimmtes objektives Optimum einer Handlung oder Unterlassung. Das Optimum verschiebt sich für den Handelnden, wenn die Ausgangslage anders ist, als er annimmt, oder diejenigen, auf deren Unterstützung er rechnet oder die Adressaten der Handlung sind, anders reagieren, als er erwartet. Der Planende wägt zwar die verschiedenen Möglichkeiten, soweit er sie zu überblicken vermag, ab. Oft muß er sich sagen: Ergibt sich die Lage A, dann wäre zweckmäßig das Beschreiten des Weges e. Die Lagen B, C sind aber genausogut möglich; deshalb wären die Wege f, g genauso zweckmäßig.

c) Definition des Begriffs

Faßt man bei *festgehaltener Zielauswahl* und unter *Variation aller möglichen genannten Annahmen* die optimalen Handlungen zusammen, so ergibt sich im Hinblick auf diese bestimmte Zielauswahl des Entscheidenden ein Bereich von Handlungen, von denen jede in bezug auf mindestens eine Annahme optimal ist. Die *Vereinigung* aller dieser Bereiche *hinsichtlich der Gesamtheit aller Zielauswahlen* des Entscheidenden nennen wir den *virtuellen Aktionssektor.*

Gleichwertig ist folgende Definition: Der virtuelle Aktionssektor ist der Bereich von Handlungen, von denen jede nach dem Urteil des Entscheidenden optimal ist hinsichtlich der vorgestellten Ausgangslage, einer bestimmten eigenen Zielauswahl und einer bestimmten Annahme über die vorgestellte Ausgangslage, die Zielauswahl und die geplante Handlung der Menschen, die Folgen aus seiner Entscheidung nach seiner Ansicht fühlbar beeinflussen können.

d) Aufgabe des Begriffs

Welche Bedeutung hat der so definierte virtuelle Aktionssektor? Wir waren davon ausgegangen, daß insbesondere die rechtlich relevanten Handlungen eines Unternehmens in der Regel nicht auf der Entscheidung *eines* Menschen, des „Unternehmers", sondern auf der gemeinsamen Entscheidung *mehrerer* Menschen, z. B. der Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft, beruhen und daß ferner die Entscheidung nicht nach *einem* quantitativen Kriterium auf *ein* Ziel hin erfolgt. Unter der Voraussetzung: *ein* Entscheidender, *ein* quantitatives Kriterium, *ein* Ziel, würde es dann *eine* Entscheidung geben, die *optimal* wäre und die sich durchweg rechnerisch erfassen ließe.

Festzuhalten ist dagegen, daß jeder der Menschen innerhalb eines Kollegiums[58] ein ganzes *System von Zielen* mit einer aufgeprägten Dring-

[58] Oder sogar innerhalb der Hierarchie eines Unternehmensaufbaus, die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichkeitsskala hat und daß er eine Reihe von *Zielauswahlen* in Betracht zieht, wenn er an Entscheidungen mitzuwirken hat. Jeder virtuelle Aktionssektor der an der Gesamtwillensbildung Beteiligten ist in der Regel von dem der anderen mehr oder weniger unterschiedlich. Die Ziele einer Auswahl sucht jeder gleichzeitig zu erreichen, die einzelnen Auswahlen aber erscheinen jedem von ihnen verschieden erstrebenswert. Bei seinen Handlungen hat jeder sich an seiner vorgestellten Ausgangslage zu orientieren. Sein Erlebnishorizont und seine Erwartungen bzw. Annahmen schränken seinen Bereich möglicher Handlungen ein. Nach gewissen qualitativen und gewissen quantitativen Kriterien entscheidet er sich für eine optimale Handlung. Er hat aber nicht nur *eine,* sondern einen ganzen *Bereich* von optimalen (möglichen) Entscheidungen zur Verfügung, nämlich seinen virtuellen Aktionssektor.

Wir können nun auch die Frage klären, wann eine gemeinsame Entscheidung mehrerer Menschen zustande kommt. Das ist genau dann der Fall, wenn sich deren virtuelle Aktionssektoren ganz oder zum Teil überdecken. Die Wahl fällt dabei auf eine Handlung im Deckungsbereich, weil eine solche Handlung nach dem Urteil aller an der Entscheidung Beteiligten optimal ist[59]. Diese Aussage ist nicht so zu verstehen, daß der gefällten Entscheidung eine von vornherein feststehende Einigkeit zugrunde liegt. Sie kann durchaus das Ergebnis eines nach langen Verhandlungen gefundenen Kompromisses sein, der dadurch zustande kommt, daß die einzelnen Entscheidenden ihre meistgeschätzten Zielauswahlen infolge inzwischen gewonnener besserer Einsichten oder wegen ihrer zu schwierigen Durchsetzbarkeit (so gering wie möglich) änderten und Abstriche in Richtung auf geringer eingeschätzte Zielauswahlen machten. Häufig wird eine solche Abstimmung der Zielauswahlen der einzelnen aufeinander notwendig sein, damit ein Entschluß zustande kommen kann. Er ist für alle, die zustimmten, das *„Optimum" des Erreichbaren.*

---

z. B. an der Durchführung einer Investitionsplanung mitwirkt und nur jeweils als optimale Lösung nach oben weitergibt, was sie selbst — aufgrund der ihr gemachten Auflagen, d. h. anderer virtueller Aktionssektoren — als optimal ansieht. Die übergeordnete Stelle kann von ihrer Perspektive aus Änderungen an dem ausgearbeiteten Plan vornehmen oder neue Anweisungen erteilen. Aber einem nicht technisch geschulten kaufmännischen Vorstandsmitglied oder einem Aufsichtsrat, der jährlich viermal einige Stunden tagt, ist es gar nicht mehr möglich, Einzelheiten der Planung eingehender nachzuprüfen.

[59] Es ist zu beachten, daß aus der gemeinsamen Entscheidung für eine Handlung nicht folgt, daß alle dabei Beteiligten die gleiche Zielauswahl zu erreichen suchen. So kann z. B. ein Arbeitsdirektor an hohen Rückstellungen für den Pensionsfonds der Möglichkeit künftiger besserer Pensionszahlungen wegen interessiert sein, während das kaufmännische Vorstandsmitglied auf diesem Wege eine erhöhte Eigenfinanzierung anstrebt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

e) Generalisierung; Typenbildung

Jeder *einzelne* Mensch handelt in allen seinen Lebensäußerungen von der Basis seines virtuellen Aktionssektors aus. Wichtig ist nun, daß es möglich ist, Typen virtueller Aktionssektoren herauszuarbeiten. Wenn man Gruppen von Menschen mit gleicher Herkunft, gleichem Werdegang, Zugehörigkeit zu gleichen Vereinigungen usw. betrachtet, wenn diese Menschen ferner den gleichen Vorschriften hinsichtlich Recht, Sitte und Moral sowie hinsichtlich ihrer sozialen Rolle unterliegen, dann kann man feststellen, daß ihre Erlebnishorizonte und ihre Erwartungen, ihre Zielsysteme samt Dringlichkeitsskalen, die Gesamtheiten ihrer Zielauswahlen mit den zugehörigen Präferenzskalen trotz mancher Abweichungen im einzelnen insgesamt einander sehr ähnlich sind.

Ihre virtuellen Aktionssektoren werden daher nur wenig voneinander abweichen. Diese Abweichungen kann man als zufällige Abweichungen von einem Standardkomplex, nämlich dem virtuellen Aktionssektor dieser Gruppe, ansehen. Diese Möglichkeiten der Typisierung sind insofern wichtig, als damit der neue Begriff zu einem für unsere Zwecke handlichen und brauchbaren Werkzeug wird,

aa) um die Willensbildung einer modernen Großunternehmung zu erklären. Da unterschiedliche Kräfte dabei zusammenwirken, wird die Willensbildung hier nicht mehr nur von einem festbestimmten Aktions- und Erwartungsparameter (z. B. Preis — Absatzmenge) geleitet, der aufgrund der Maximierung des Gewinnes unter Minimierung der Kosten eindeutig bestimmt ist, sondern wird getragen durch ein Zielsystem mit vielfach sich überdeckenden Zielen, die nicht gleichzeitig verfolgt werden können und großen Unsicherheitsbereichen gegenüberstehen,

bb) um die Einwirkung einer Institution auf die Willensbildung der Unternehmungen zu charakterisieren und damit deren volkswirtschaftliche Auswirkungen zu erfassen. Veränderungen der Willensbildung der Unternehmungen, Veränderungen in der Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Markt, gegenüber Lohnerhöhung, gegenüber dem technischen Fortschritt etc. müssen sich in volkswirtschaftlichen Folgeprozessen niederschlagen.

f) Zur Bedeutung des Begriffs „virtueller Aktionssektor" für die Analyse der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmungen

aa) Bei unseren Untersuchungen über das Wirken der Organe der Mitbestimmung stießen wir, wie wir weiter unten noch ausführlich darstellen werden, auf folgende Tatbestände: Unzweifelhaft ist, daß die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitbestimmung irgendwie auf die Willensbildung der Unternehmung einwirkt. Die Art der Einwirkung hängt davon ab, ob ein Organ der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer gleichberechtigtes Vorstandsmitglied ist, wie groß der Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist und wie sich die Gruppe der Arbeitnehmervertreter zusammensetzt, welche Aufgaben der Betriebsrat und der Wirtschaftsausschuß erfüllen und wieweit die Ämter in Personalunion kumuliert werden. Der Arbeitsdirektor ist im Vorstand in der Minderheit. Er könnte theoretisch immer überstimmt werden. Im Aufsichtsrat waren, wie wir zeigen werden, die Beschlüsse meistens einstimmig. Die Rechte des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses sind in „wirtschaftlichen Angelegenheiten" denkbar gering. Wie kann man trotzdem die nach den Ergebnissen unserer Untersuchung unbestreitbare Tatsache mit einem wissenschaftlichen Werkzeug erfassen, daß sich die Willensbildung der Unternehmungen durch das Wirken der Institution Mitbestimmung änderte und damit volkswirtschaftliche Folgeprozesse auslöst?

Dies zu erfassen, ist die erste Aufgabe des neuen Begriffs.

bb) Die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung kann man nicht als ein Zusammentreffen von einander entgegengesetzten Interessen erklären, von denen je nach Stärke des Wirkungsgrades der Mitbestimmung ein bestimmter Prozentsatz der Ziele der einen Interessentengruppe und ein bestimmter Prozentsatz der Ziele der anderen Interessentengruppe verwirklicht wird. Das Zusammenwirken zwischen den z. T. schon weitgehend in das Unternehmen integrierten Trägern der Mitbestimmung und der überkommenen Organisation der Unternehmen geht, wie wir sehen werden, in einer entscheidend anderen Weise vonstatten. Gewiß sind die Zielsysteme der beiden Gruppen voneinander verschieden. Aber viele Einzelziele innerhalb der Zielsysteme decken sich bei beiden Gruppen, andere haben nur unterschiedliche Dringlichkeit. Freilich gibt es auch innerhalb des Zielsystems einzelne Ziele, die einander widersprechen. Teils sind sie miteinander unvereinbar und überhaupt nicht zu verwirklichen, ohne daß unversöhnlicher Konfliktstoff erwächst, wenn und insoweit die andere Gruppe an der Willensbildung mitzuwirken hat. Oft aber sind sie im Kompromißweg teilweise durchsetzbar, wenn hierfür als gleichwertig erachtete Gegenleistungen erbracht werden.

Dazu kommt, daß die Zielsysteme der verschiedenen Träger der Mitbestimmung nicht miteinander völlig identisch sind und ebenso innerhalb des Vorstands und der Gruppen des Aufsichtsrats und der Aktionäre Unterschiede im Umfang und Aufbau der Zielsysteme und im Gewicht und in der Dringlichkeit der einzelnen Ziele innerhalb des Systems zu finden sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zweite Aufgabe des Begriffs für unsere Untersuchung ist es, ein Werkzeug zu geben, das anzeigt, wo und inwieweit auf diese Weise die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung und damit auf volkswirtschaftliche Folgeprozesse Einfluß nimmt.

cc) Wir stellten fest, daß eine und dieselbe Handlung des Unternehmens, des Arbeitsdirektors, des kaufmännischen Vorstands, der Gewerkschaften von verschiedenen danach befragten Personen unterschiedlich geschildert und eingeordnet wurden. Da kein Grund besteht, an der Ehrlichkeit und Offenheit der Gesprächspartner zu zweifeln, mußten wir uns die Frage vorlegen, ob und wann eindeutig bestimmte Handlungen eine unterschiedliche systematische Stellung im Prozeß des Aufnehmens und Einordnens in die Systematik des Erlebens der Welt bewirken. Vor allem ist dies um so stärker der Fall, je mehr die einzelne zu analysierende Handlung unterschiedlich zum eigenen Zielsystem der Gesprächspartner steht.

Bei einer wissenschaftlichen Analyse des Wirkens einer Institution oder des Zusammenwirkens mehrerer Institutionen lassen diese Differenzen besonders tiefgreifende Schlüsse auf das Wesen der Institution und die Art des Zusammen- oder Gegeneinanderwirkens zu.

Jede Handlung eines Menschen, also auch die Auskunftserteilung an Fragende, erfolgt zudem aus dem virtuellen Aktionssektor des Befragten heraus.

Es ist die dritte Aufgabe des Begriffs „virtueller Aktionssektor", daß er uns einen Einblick in das Wesen der Mitbestimmung, aber auch in die Veränderung des Wesens „der Unternehmung" gestattet. Dabei sind soziologische Probleme zweifellos sehr bedeutsam. In dieser Studie interessieren uns aber vorwiegend die wirtschaftlich relevanten Fragestellungen. Viele Handlungen der „modernen" Unternehmung, Reaktionen auf Marktchancen, gegenüber dem Kapital- und Geldmarkt, gegenüber den Aktionären, den Arbeitnehmern, den Gewerkschaften, d. h. also wirtschaftlich äußerst wichtige und u. U. folgenschwere Entscheidungen, werden mit diesem Begriff überhaupt erst wissenschaftlich erfaßbar. Aus einem einzigen Ziel, (kurzfristig oder langfristig, für sich oder die Aktionäre) höchstmöglichen Gewinn zu erzielen, sind viele Handlungen der modernen Unternehmung nicht erklärbar, da sie damit in größerem oder kleinerem Ausmaß in Widerspruch stehen.

dd) Wir stellten weiter fest, daß ein und dieselbe Person — z. B. der Arbeitsdirektor — im Zeitablauf Handlungen unternahm oder an Willensbildungen teilnahm, die nicht miteinander voll vereinbar waren, insbesondere nicht, wenn wir diese Handlungen von einem einzigen Ziel aus werteten. Auch kam es oft vor, daß ein und dieselbe Persönlichkeit heute eine von ihr vorgenommene Handlung anders wertete und in das allgemeine wirtschaftliche Geschehen einordnete als früher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vierte Aufgabe des Begriffs „virtueller Aktionssektor" ist es daher zu zeigen, wie ein Zielsystem und ein Erlebnishorizont in ständiger Wandlung begriffen sind und welche Komponenten jeweils prägend und bestimmend wirken. Ein virtueller Aktionssektor einer Persönlichkeit, die isoliert für sich Entscheidungen trifft, ist anders, als wenn die gleiche Persönlichkeit auf ein Zusammenwirken[60] mit anderen mit unterschiedlichen Zielsystemen angewiesen ist. Auch hieraus ergeben sich manche wichtige ökonomisch relevante Folgen.

g) Anwendungsmöglichkeit des Begriffs

Der Begriff virtueller Aktionssektor, der in der vorliegenden Studie die Aufgabe hat, ökonomisch relevante Handlungen von Persönlichkeiten zu erklären, die als Träger der Institution Mitbestimmung innerhalb einer Unternehmensverfassung wirksam werden, darüber hinaus typische Handlungen und Reaktionen „der" Arbeitsdirektoren, „der" unternehmensangehörigen oder „der" unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter und ähnlicher Gruppen wie die Art des Zusammenwirkens dieser Gruppen bei der ökonomisch relevanten Willensbildung der Unternehmung und damit den Einfluß der Mitbestimmung auf wirtschaftliche Prozesse messen kann, vermag selbstverständlich ebenso Werkzeug für die Analyse anderer volkswirtschaftlicher oder soziologischer Vorgänge sein. Er kann erklären, wie es zu Entscheidungen einzelner Menschen, zu Beschlüssen von Organen, zur Willensbildung von Beschlußkörperschaften kommt und welche Komponenten hierauf jeweils Einfluß nehmen.

3. Abgrenzungen

a) Es ist zu prüfen, ob der Begriff *„Aktionsparameter"*, der in verschiedenen Werken der modernen Theorie verwendet wird, in der Lage ist, das gleiche auszusagen wie der Begriff „virtueller Aktionssektor". Dies muß verneint werden. Der Aktionsparameter einer Wirtschaftseinheit wird als eine in den Wirtschaftsplan eingehende Größe definiert, die die Wirtschaftseinheit nach ihrem eigenen Ermessen festsetzen kann[61].

Bei der Preisfixierung auf der Grundlage einer konjekturalen Preisabsatzfunktion ist beispielsweise der Preis der Aktionsparameter des Anbieters, die Absatzmenge ist sein Erwartungsparameter. Umgekehrt ist in der Nachfragefunktion des Haushaltes die Menge Aktionsparameter und der Preis Erwartungsparameter.

Mit diesen Begriffen läßt sich in der theoretischen Nationalökonomie ausgezeichnet arbeiten. Sie ermöglichen einen Zugang zu der mathematischen Darstellungsweise. Für unsere Untersuchung ist aber viel wichtiger die Erfassung eines wandelbaren Zielsystems mit unterschiedlich dringlichen, einander teilweise widersprechenden Zielen und mit den jeweils zu ihrer Verwirklichung möglichen Wegen. Eine Preisfestsetzung für eine bestimmte Ware oder eine Mengenfestsetzung kann Bestandteil eines derartigen Zielsystems sein. Eine moderne Großunternehmung hat aber zugleich eine größere An-

[60] Dabei ergeben sich zusätzliche Unterschiede, je nachdem, ob dieses Zusammenwirken einmalig, selten oder dauernd ist.

[61] Vgl. hierzu Erich *Schneider:* Einführung in die Wirtschaftstheorie. Bd. 2, 5. Aufl., Tübingen 1958, S. 61.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zahl von Preisen und Mengen festzusetzen, sozialpolitische Leistungen zu erbringen, Öffentlichkeitsarbeit zu treiben und sonstige Aufgaben zu erfüllen. Viel wichtiger als die Untersuchung der Verhaltensweise bei der Preisbildung eines einzelnen Gutes ist daher die Darstellung der unterschiedlichen Handlungsbreite bei der Erfüllung anstehender, unterschiedlich dringlicher Aufgaben, die im Zeitablauf in ständiger Wandlung begriffen sind. Diese schwankende Handlungsbreite wird durch den Begriff „virtueller Aktionssektor" erfaßt. Innerhalb dieses Sektors gibt es eine ganze Reihe von jeweiligen Aktionsparametern, denen entsprechende Erwartungsparameter gegenüberstehen.

Diese komplexen Sachverhalte kann man nicht mit dem Begriff „Aktionsparameter" angemessen beschreiben. Hierzu ist der neugeschaffene Begriff „virtueller Aktionssektor" notwendig.

b) Ein Unterschied des Begriffsinhalts des virtuellen Aktionssektors zu den Begriffswerkzeugen der modernen Theorie muß noch herausgearbeitet werden. Die moderne nationalökonomische Theorie ist zur Zeit bestrebt, möglichst viele funktionale Beziehungen im wirtschaftlichen Kreislauf und in Entwicklungsprozessen der Marktwirtschaft aufzudecken bzw. modellmäßig zu konstruieren. Moderne elektronische Rechenanlagen sind dann leicht in der Lage, ein Entwicklungsmodell nach dem ihnen eingegebenen Programm unter Benutzung dieser Funktionen „ablaufen" zu lassen.

Die Konsumfunktion, die Investitionsfunktion, die Angebotsfunktion, Preis-Absatzfunktionen, Produktionsfunktionen, um nur einige von ihnen zu nennen, gehen von wesentlich anderen Voraussetzungen aus als die Begriffe, die wir für unsere Analyse benötigen. Würde der „Unternehmer" durch einen Rechenautomaten ersetzt und gäbe man diesem die für die Entscheidung erforderlichen Variablen und Konstanten ein, so könnte er mindestens genausogut wie ein lebender Mensch dem Modellablauf der Theorie entsprechend die Entscheidungen, beispielsweise zur Investition, zur Aufnahme von Kredit etc., fällen, wenn nicht sogar schneller und weniger fehlerbehaftet.

Wir müssen uns aber darüber klar sein, daß auch Irrtümer, Fehlinvestitionen, fehlerhafte andere Entscheidungen effektive Wirkungen besitzen, z. B. volkswirtschaftliche Sekundärprozesse auslösen. Noch viel wichtiger ist aber die „schöpferische Entscheidung der individuellen Persönlichkeit". Sie ist es vor allem, die das menschliche Zusammenwirken prägt und die Entwicklung wie auch die Entwicklungsfähigkeit wesentlich gestaltet. Es ist also nicht so, daß man den Führungsapparat eines Unternehmens besser durch eine elektronische Datenverarbeitungsanlage ersetzt, die dann fehlerfrei die geforderten unternehmerischen Entscheidungen von sich gibt.

Handlungen und Entscheidungen von Persönlichkeiten — also sagen wir der kaufmännischen Vorstandsmitglieder, des Arbeitsdirektors, der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aufsichtsratsmitglieder, des Betriebsrats — sind mehr als rechnerisch ermittelte Ergebnisse von Maschinenautomaten, wenn auch in manchen Dingen fehlerbehafteter, unsicherheitsbehafteter.

Der Begriff virtueller Aktionssektor will Handlungen und Unterlassungen aus dem Wesen der Persönlichkeit ableiten und als Werkzeug zur Erklärung des Vorgangs dienen, wie aus der Reaktionsweise und Reaktionsfähigkeit der einzelnen wie auch der verschiedenen aufeinander angewiesenen oder miteinander in Spannung befindlichen Persönlichkeiten — mit ihren Vorzügen und Fehlern — ökonomisch relevante Handlungen erwachsen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

HAUPTTEIL

Das Erscheinungsbild der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer[1]

I. Wesen und Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland

Kapitel 4

Das Wesen der Institution Mitbestimmung

Mitbestimmung der Arbeitnehmer heißt, daß die Willensbildung der Unternehmung entweder Ergebnis einer völligen gegenseitigen Einigkeit von Arbeitgeber (bzw. Unternehmer) und Arbeitnehmer (oder deren Organen) ist — das wird verhältnismäßig selten der Fall sein — oder daß die Willensbildung, die die Unternehmung hervorgebracht hätte, wenn nur eine der beiden Parteien eine unbeeinflußte Entscheidungsfreiheit gehabt hätte, durch bewußte oder unbewußte Einwirkung der anderen Seite, durch rechtlich gesicherten Zwang oder tatsächlichen Einfluß in Richtung auf den virtuellen Aktionssektor des anderen Teils verändert wurde.

1. Das Zusammenwirken von Idee und Recht

Die eigenständige Entwicklungsdynamik

Die *Idee* einer „Mitbestimmung der Arbeitnehmer" hat seit dem Zeitpunkt, seit dem die Arbeitnehmer sich als „bloße, abhängige Variable" des Entwicklungsprozesses fühlten, den Charakter einer eigenständigen politischen Kraft entfaltet, die nur im Schatten der weitergehenden revolutionären Forderungen des Marxismus auf Alleinherrschaft des Proletariats über die Produktionsmittel bis zum Übergang in eine klassenlose Gesellschaft zeitweise verblaßt war.

---

[1] Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich, wie wir bereits anmerkten, mit der *betrieblichen* und *unternehmerischen* Mitbestimmung, dagegen nicht mit der *„überbetrieblichen"* Mitbestimmung (zu diesem Begriff vgl. S. 100 Anm. 7), da dieser Fragenkreis in einem anderen Beitrag abgehandelt wird, und auch nicht mit der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst aufgrund des Personalvertretungsgesetzes von 1955.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Von dieser Idee mit eigener Lebenskraft ist das *Normensystem* von Mitbestimmungs-, Mitwirkungs-, Anhörungs- und Initiativrechten zu unterscheiden, das der Gesetzgeber geschaffen hat, beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland das Normensystem aus den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 und dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 im Zusammenwirken mit anderen überkommenen und neugeschaffenen Gesetzen. Der Gesetzgeber ist zwar in der Lage, Einzelheiten der gesetzlichen Regelung wieder zu ändern. Er kann aber, ohne revolutionäre Vorgänge hervorzurufen, den Gesamtkomplex nicht mehr abschaffen, solange der Erlebnishorizont der an der Mitbestimmung Beteiligten dem heutigen ähnlich bleibt.

In unserer wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellung interessieren uns nicht einzelne Rechte der verschiedenen Organe bzw. Träger der Mitbestimmung, deren Abgrenzungen und Auslegungen, sondern die volkswirtschaftlich relevanten Einwirkungen und Auswirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Wir müssen also das jeweilige ökonomisch relevante „*Zusammenwirken*" der verschiedenen in und durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer handelnden oder beeinflussenden Stellen analysieren, gleichgültig, ob sie die ihnen zustehenden Rechte vollständig ausnutzen oder nicht oder sich erheblich mehr Befugnisse und mehr Einfluß verschaffen, als das Gesetz ihnen zugesteht.

Jeder einmal ins Leben gerufene Organismus entwickelt aus sich heraus eine eigenständige Entwicklungsdynamik[2], solange er lebensfähig ist. Er nimmt dabei aufgrund seiner Organisationskraft nach innen, des Kräfteverhältnisses nach außen und der Spannungen, auf die er stößt oder die er hervorruft, Wesenszüge und Entwicklungstendenzen an, die zuweilen durchaus nicht dem entsprechen, was seine Schöpfer, beispielsweise der Gesetzgeber, von ihm erwarten. Oft entfernen sich Wesen und Ziel einer Ordnung wesentlich von der ursprünglich gesetzten Ausgangslage. Auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat gegenüber den ersten Forderungen der Gewerkschaften wie auch der Willensbildung des Gesetzgebers bereits im Verlauf eines Jahrzehnts Wandlungen aufgrund ihrer eigenständigen Entwicklungstendenz durchgemacht und wird dies in Zukunft ebenfalls erleben[2a]. Eine derartige Entwicklung geht um so leichter vonstatten, je vielschichtiger und unterschiedlicher die Zielsysteme der Kräftegruppen sind, die die Mitbestimmung schufen und sie tragen. Die Mitbestimmung war für einen Teil der gewerkschaftlichen

---

[2] Zu diesem Begriff: Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960, S. 24, 211 ff.

[2a] Die virtuellen Aktionssektoren der hierbei tätigen Menschen, wie auch der Menschen, auf die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Gegenpartner stößt, sind durch objektive Daten (z. B. das Gesetz), die eigene Lebenskraft der Idee der Mitbestimmung der Arbeitnehmer und subjektive Seiten der hier tätigen Persönlichkeiten (Erlebnishorizont, Resonanzfähigkeit, Reaktionsfähigkeit, Fähigkeit zur richtigen und vollständigen Erkenntnis der objektiven Datenkonstellation) bestimmt. Obgleich die virtuellen Aktionssektoren der verschiedenen Träger der Mitbestimmung unterschiedlich sind und aus den Unterschiedlichkeiten heraus ökonomisch relevante Folgen erwachsen, ergeben sich für das *Zusammenwirken* typische Wesenszüge für das, was wir heute Mitbestimmung der Arbeitnehmer nennen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kräfte ein Ersatz der nicht zu verwirklichenden weitergehenden Forderung nach Überführung wichtiger Wirtschaftszweige und marktbeherrschender Großunternehmen in das Gemeineigentum[3]. Für einen im Vergleich zu der ersten Gruppe erheblich größeren Teil von Gewerkschaftsangehörigen und den Arbeitnehmern nahestehenden Persönlichkeiten in den politischen Parteien, die vom Erlebnishorizont des Zusammenbruchs der Weimarer Republik, den Erfahrungen aus der Folgezeit und der Welle der Verstaatlichung weiter Teile der Industrie in den Deutschland umgebenden Staaten geprägt waren, sollte die Mitbestimmung eines der Mittel zur Schaffung einer neuen Sozialordnung bei grundsätzlicher Beibehaltung der Marktwirtschaft werden.

2. Das rechtliche Wesen der Mitbestimmung

Untersuchen wir zunächst die Wesenszüge, die das heute geltende Normensystem der Mitbestimmung der Arbeitnehmer festgelegt hat.

Rechtssystematisch[4] muß man die Eingliederung der Mitbestimmung durch das Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und die Holding-Novelle von 1956 in das deutsche Rechtssystem folgendermaßen werten: Eine Arbeitsleistung im Verband eines Unternehmens kann anders als im Rechtssystem Deutschlands vor dem zweiten Weltkrieg nicht mehr nur durch eine Lohnzahlung allein abgegolten werden. Da jedes Unternehmen in einem gewissen Umfang am wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsprozeß mitwirkt und die menschliche Arbeit im gesellschaftlichen Verband unabdingbar Voraussetzung hierfür ist, aber nach dem Wesen des Menschen seine Einordnung in Rechte und Pflichten des Betriebs ohne Gefährdung des Zieles und ohne Absinken der Produktivität nie nur seelenlose Arbeit sein kann, muß man das Mitbestimmungsrecht, das durch die Gesetze von 1951, 1952 und 1956 normiert wurde, als Bestandteil des modernen *Rechts*

[3] Innerhalb der Eigendynamik der Institution Mitbestimmung gibt es noch einen beachtenswerten Komplex: Obgleich verschiedene Gewerkschaften die Verwirklichung einer möglichst weitgehenden Mitbestimmung forderten und fordern — z. B. die Ausdehnung des Gültigkeitsbereichs des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 auf Großunternehmen weiterer Wirtschaftszweige —, ist doch die innere Einstellung vieler führender Persönlichkeiten in den Gewerkschaften zu verschiedenen Wesenszügen und Begleiterscheinungen der Mitbestimmung in erstaunlichem Maße negativ. Es war für die Arbeitsgruppe äußerst interessant, wie oft nicht nur führende Vorstandsmitglieder oder Großaktionäre mit größtem Unbehagen unsere Untersuchung verfolgten, sondern auch viele prominente Vertreter der Gewerkschaften. Jede ihrer Äußerungen ließ erkennen, wie froh sie wären, wenn man diese Institution nicht geschaffen hätte. Andere, weniger prominente Gewerkschaftsvertreter wagten es eher, die Mitbestimmung schroff abzulehnen. Andererseits fanden wir aber Funktionäre, die diese Institution und ihren weiteren Ausbau als ihre ureigene Sache empfinden.

[4] Vgl. Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht, Berlin 1960, S. 81 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Persönlichkeit auffassen. Jeder einzelne Arbeitnehmer erhält dadurch, daß er Glied einer durch die Betriebs- bzw. Unternehmensverfassung organisierten Gemeinschaft ist, bestimmte Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb dieses Kollektivverbandes in bezug auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Die drei Gesetze geben den Arbeitnehmern insgesamt und vor allem ihren Repräsentanten im Rahmen dieser Institution, d. h. dem Arbeitsdirektor, ihren Vertretern im Aufsichtsrat und im Wirtschaftsausschuß und den Betriebsratsmitgliedern, bestimmte Rechte, *legen ihnen aber auch Pflichten auf*[5].

Das *Verfassungsrecht* der Betriebe und Unternehmen, dessen Rechtsgrundlage das Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und die Holding-Novelle von 1956 neben einigen gesellschaftsrechtlichen Vorschriften, z. B. aus dem Aktiengesetz von 1937, bilden, ist *Privatrecht,* kein *öffentliches Recht.* Diese letzte Feststellung steht auch nicht im Widerspruch zu der Tatsache, daß es einzelne öffentlich-rechtliche Normen, wie u. a. Strafvorschriften und Regelungen der Zuständigkeit der Arbeitsgerichte, enthält[6].

Ein öffentlich-rechtliches Über- oder Unterordnungsverhältnis im Betrieb zwischen dem Betriebsrat einerseits und den Arbeitnehmern bzw. dem Arbeitgeber andererseits wird durch das Betriebsverfassungsrecht nicht geschaffen[7]. Die Betriebsvereinbarungen erzeugen objektives Recht als privates Vertragsrecht; sie haben keine öffentlich-rechtliche Wirkung[8].

Nach herrschender Auffassung stellt das Mitbestimmungsrecht, insbesondere das Mitbestimmungsrecht nach den Gesetzen von 1951 und 1956, *keinen verfassungsrechtlichen Verstoß* gegen die Eigentumsgarantie im Artikel 14 des Grundgesetzes dar. Die drei Mitbestimmungsgesetze bringen eine inhaltliche Begrenzung des Eigentums, nicht aber eine Enteignung oder Aufhebung der Unternehmerfreiheit mit sich[9, 10].

---

[5] Vgl. hierzu im einzelnen S. 151 ff., S. 303 f., S. 398 ff., S. 453.

[6] Ähnlich auch Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht, Berlin 1960, S. 81.

[7] Anderer Meinung ist z. B. Erich *Molitor* (Die Rechtsnatur der Betriebsvertretungen. In: Festschrift für *Herschel,* Stuttgart 1955, S. 116), der die Überwachungstätigkeit des Betriebsrats als Selbstverwaltung auffaßt, die dem Betriebsrat vom Staat an Stelle eigener Behörden überlassen wurde.

[8] Hierzu Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht, Berlin 1960, S. 85 f.

[9] Verfassungsrechtlich erhebt sich die Frage, ob die Regelungen in den Mitbestimmungsgesetzen für die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat für die Anteilseigner eine nur inhaltliche Begrenzung des Eigentums (ohne Berührung des Wesensgehaltes des Grundrechts, die nach Artikel 19 Abs. 2 Grundgesetz unzulässig wäre) oder einen Enteignungsakt darstellt. Es handelt sich dabei um die Einschränkung des Rechtes der Hauptversammlung als kooperativem Organ zur Wahl des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft (§ 87 Aktiengesetz) betreffend die Vertreter der Arbeitnehmerseite im Auf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die *ökonomischen* Auswirkungen der Mitbestimmungsgesetze sind freilich fähig, die Basis des Eigentums als Grundlage der Marktwirtschaft noch weiter umzuformen, als es bisher schon die Entwicklung in einigen Teilbereichen der Wirtschaft bewirkt hatte. Sie ist darüber hinaus von einer Enteignung bestimmter Gruppen nicht weit entfernt, wobei aber auch hier die Gesetze nur das vollenden, was vorher schon eingetreten ist, nämlich die Beseitigung der Rechte[11] und die Schwächung der Position der Mehrzahl der Aktionäre. Sie haben ihre Bestimmungsrechte im Unternehmen soweit eingebüßt, daß vielfach nur noch eine leere Fassade übriggeblieben ist.

3. Das ökonomische Wesen der Mitbestimmung

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist eine Institution, die das Zielsystem der Unternehmungen erweitert, die Willensbildung der Unternehmung umgestaltet und deren Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Markt verändert[12].

---

sichtsrat. Nach herrschender Meinung liegt eine Enteignung der Aktionäre nicht vor. Die Enteignung (Artikel 14 Abs. 3 Grundgesetz) wird überwiegend als Einzeleingriff in die Vermögensrechte eines einzelnen oder eines genau bestimmbaren Personenkreises, als Sonderopfer unter Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zugunsten der Allgemeinheit definiert (Einzelakttheorie). Dieser Tatbestand ist aber hier nicht gegeben, da die Zahl der durch die Mitbestimmungsgesetze Betroffenen groß und wenig bestimmbar ist. Derselbe Einwand gegen die Auffassung, es handele sich bei der Einschränkung des Rechtes der Hauptversammlung zur Wahl des Aufsichtsrates um einen Enteignungsakt *(Euler,* M. d. B., Protokoll der 132. Bundestagssitzung), ist auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bergrechtliche Gewerkschaften neueren Rechts vorzubringen. Man neigt mehr der Auffassung zu, daß es sich bei der gesetzlichen Regelung der Mitbestimmungsgesetze um eine inhaltliche Begrenzung des Eigentums (Artikel 14 Abs. 1 Grundgesetz) handelt, geboren aus dem Gedanken, daß der Produktionsfaktor Arbeit nicht anderen Produktionsmitteln uneingeschränkt gleichgesetzt werden kann. Ferner tritt hinzu, daß sich die Auffassung über Inhalt und soziale Bedeutung des Eigentums seit Abfassung des Bürgerlichen Gesetzbuches gewandelt hat.

[10] Vgl. hierzu auch *Müller-Lehmann:* Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen. Heidelberg 1952, S. 39 f.; Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960, S. 79 f.

[11] Das ist nicht *formaljuristisch* aufzufassen. Es handelt sich vielmehr um einen *ökonomischen* Tatbestand.

[12] Walter *Eucken* (Die Grundlagen der Nationalökonomie. 3. Aufl., Jena 1943, S. 9 f., S. 35 f.) hat recht, wenn er behauptet: „Die Wissenschaft ist gar nicht imstande, zu Anfang ihrer Arbeit wissenschaftliche Definitionen zu geben." Erst müsse der Gegenstand untersucht werden. Erst dann dürfen die Ergebnisse als Definitionen zum Ausdruck gebracht werden. Nicht anders sind wir in unseren Arbeiten vorgegangen. Wir haben uns sehr davor gehütet, das vom Gesetz und den politischen Parteien gewählte Wortbild „Mitbestimmung" zum Ausgangspunkt unserer Untersuchung zu machen oder an die Begriffe der Gesetze anzuknüpfen, sondern haben versucht, den Gegenstand selbst erst zu erfassen. Wenn wir dennoch in der Darstellung der Ergebnisse Definitionen und die Frage nach dem Wesen der Mitbestimmung unmit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Am eindruckvollsten ist die Veränderung des Zielsystems der Unternehmungen, die schon im Verlauf der industriellen Entwicklung zu beobachten war, aber durch die Einwirkung der Mitbestimmung unmittelbar und als Folge ihrer Integrationseffekte mittelbar besonders große Fortschritte machte. Dieses Zielsystem ist gegenwärtig viel umfassender als früher und birgt damit unvergleichlich größere Kollisionsmöglichkeiten der verschiedenen Ziele untereinander als bisher. Diese hiermit angeschnittenen Wesenszüge der Mitbestimmung werden uns in der vorliegenden Untersuchung ganz besonders intensiv beschäftigen.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer wirkt in der Bundesrepublik Deutschland in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und — in geringerem Umfang — im Kohle- und Eisenerzbergbau in einem erheblich größeren Ausmaß, als der Öffentlichkeit und vielleicht sogar den Beteiligten bewußt geworden ist, auf die Wirtschaftsführung der Unternehmungen ein, indem die Willensbildung der Unternehmen sowohl hinsichtlich ihres Zustandekommens als auch hinsichtlich ihres Ergebnisses in beachtlichem Ausmaß verändert wird. In anderen Wirtschaftszweigen der Bundesrepublik Deutschland, für die ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz gilt, sind die Auswirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmungen erheblich geringer, aber trotzdem deutlich sichtbar. Selbst dort, wo die Einflüsse dieser Institution, wie verschiedentlich beobachtet wurde, unter das Mindestmaß dessen herabgedrückt wurden, was der Gesetzgeber verlangte, wirkt sie kraft ihrer Existenz. Bestimmte ökonomisch relevante Handlungen der Unternehmungen als juristische Personen, die für ihre Wirksamkeit rechtlichen Charakter haben müssen, sind vielfach nicht mehr möglich, wenn Kräfte der Mitbestimmung Bedenken gegen den Beschluß äußern. Dort aber, wo Vertreter der Arbeitnehmer die Mehrheit besitzen, weil der sogenannte elfte Mann aus ihren Kreisen genommen wurde, wird der Einfluß der Mitbestimmung besonders deutlich. Die Untersuchungsgruppe hat gerade diese Fälle besonders gründlich analysiert. Dabei zeigen sich wesentliche Wandlungen in der Führung der Unternehmungen, in der Art ihrer Willensbildung und ihren Reaktionen im Vergleich zu der Leitung durch einen einzelnen Privatunternehmer. Diese Erkenntnis ist im Hinblick darauf wichtig, daß die herr-

---

telbar nach der Erörterung der methodologischen Probleme an den Anfang der Niederlegung unserer Ergebnisse setzen, so geschieht es nur aus dem Grunde einer besseren Abgrenzung und der Vermeidung von Mißverständnissen beim Leser, dem nicht zugemutet werden kann, Umwege und Sackgassen mitzubeschreiten, die jede Forschungsarbeit naturgemäß in großer Zahl auf sich nehmen muß. Der Abschnitt „Das ökonomische Wesen der Mitbestimmung" ist also den Forderungen *Euckens* entsprechend eine vorweggenommene Zusammenfassung der Tatbestände, die wir als das ökonomische Wesen der Mitbestimmung glauben erkannt zu haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schende Wirtschaftstheorie auch dann, wenn sie moderne Entwicklungen analysieren will, noch immer unbefangen den Typus des Privatunternehmers ihren Modellen zugrunde legt.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist aber *keine feindliche Gegenposition* etwa zum „Unternehmer" oder zum Unternehmen. Wir konnten feststellen, daß auch dort, wo die Vertreter der Arbeitnehmer tatsächlich (nicht jedoch rechtlich) die Mehrheit im Aufsichtsrat bilden, nirgends dem Unternehmen der Wille der Arbeitnehmerseite aufgezwungen wurde, auch wenn dies bei Abstimmungen möglich gewesen wäre. Inwieweit dies ein Wesenszug der Institution ist oder nur ein glücklicher Umstand des Jahrzehnts 1951—1961, wird uns später beschäftigen. Aber auch dort, wo der Einfluß der Arbeitnehmer unter das Mindestmaß der gesetzlich garantierten Mitwirkung heruntergedrückt wurde, *kann sie,* wie wir im einzelnen unten zu zeigen haben, *die ökonomisch relevante Willensbildung der Unternehmung* ohne Kampf und ohne die Möglichkeit einer Berufung auf gesetzlich garantierte Rechte als Ausgangspunkt einer Verhandlungsbasis *beeinflussen.* Es werden viele ökonomisch relevante Entscheidungen in letzterem Fall außerhalb des zuständigen Organs der Unternehmung gefaßt und dem Organ in unverfänglicher Form zur Beschlußfassung vorgelegt.

Auch dann, wenn die Organe der Mitbestimmung tatsächlich in der Minderheit sind, also ohne weiteres überstimmt werden können, scheut sich die Mehrheit vor dem Bekanntwerden derartiger möglicher Abstimmungssiege, die Anlaß zu sozialen Spannungen, zu Streiks oder zu wirtschaftspolitischen Reaktionen geben könnten.

Der Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer reicht weit über den speziellen Wirtschaftszweig hinaus, in dessen Bereich sie wirkt, denn die Wirtschaft ist eine Einheit. Jede Verstärkung oder Verringerung der Investitionstätigkeit eines Wirtschaftszweiges beeinflußt die Beschäftigung in den vorgelagerten Wirtschaftsstufen und verändert die Einkommensströme in der Gesamtwirtschaft. Die Art der Verteilung des Gewinnes[13] und Entschlüsse über die jeweilige Höhe der Löhne[14] wir-

[13] Will man versuchen, die Korrelation der jeweiligen Höhe der von den Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren nach 1945 gezahlten Dividenden mit den unterschiedlichen Graden der Mitbestimmung zu erfassen, wird man nicht zwingend eine enge Beziehung zwischen diesen beiden Größen feststellen können. Wir werden aber dennoch sehen, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ganz entscheidend jeweils auf die Höhe der Dividende einwirkt. Nun setzen aber gleichzeitig „Induktionsprozesse" auf andere Wirtschaftszweige ein, die den ursprünglich auslösenden Impuls, der durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer erfolgte, überdecken und nahezu unkenntlich machen. Von Unternehmen zu Unternehmen achtet man auf den Goodwill, den die Höhe der Dividende erzeugt. Man prüft nach, ob an den Kapitalmarkt bei künftiger Ausgabe neuer Wertpapiere appelliert werden muß und bemißt danach den optischen Eindruck, den die Dividende auf die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ken *über einen Wirtschaftszweig* hinaus, da die kaufkräftige Nachfrage, die in breiter Streuung andere Wirtschaftszweige berührt, hierdurch verändert wird.

Mehrfach wurde freilich versucht, den Einfluß der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung dadurch abzuschwächen, daß für die herrschende Konzernspitze Rechtsformen gewählt wurden, für die der Gesetzgeber — weil er an diese Möglichkeiten nicht gedacht hat — eine qualifizierte Mitbestimmung nicht zwingend verlangte. Die sogenannte Holding-Novelle vom 7. August 1956 vermochte zwar in einigen juristisch bedeutsamen Herrschaftsformen über einem großen Konzernaufbau nachträglich ein qualifiziertes Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer zu verankern, in unserem gegenwärtig gültigen Unternehmensrecht sind aber die Möglichkeiten des Konzernaufbaus so vielfältig, daß die kasuistische Aufzählung der Tatbestände, die der Gesetzgeber versuchte, nicht ausreichte, alle möglichen Herrschaftsverhältnisse zu erfassen. (So fallen z. B. Personalgesellschaften nicht unter dieses Gesetz.) Trotzdem ist auch in derartigen Konzernen, in denen eine große Aktiengesellschaft nur noch ein untergeordnetes Glied innerhalb des Konzernaufbaues darstellt, durch die Gesetzgebung wenigstens dieses Zwischenglied mit so vielen Sicherungen zugunsten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ausgestattet, daß diese nicht ganz umgangen werden kann. Auch unter diesen Umständen hat sie in der beobachteten Zeitspanne erheblich größeren Einfluß ausgestrahlt, als in der Öffentlichkeit bekannt geworden ist. Selbst unter widrigen Mehrheitsverhältnissen stellte allein ihre Existenz eine „*Gegenkraft*" dar, deren potentielle wirtschafts- und sozial-

---

Kreise machen soll, die die neuen Aktien zeichnen könnten (oder sollen). Die Mitbestimmung hatte aber zweifellos gerade hier gestaltende Kraft, selbst wenn dies statistisch nicht nachweisbar ist.

[14] Wir müssen hier unterscheiden Lohnerhöhungen für einen ganzen Wirtschaftszweig durch *Tarifvertrag* (mit ihren differenzierenden Effekten für Unternehmen mit unterschiedlichem technischem Stand. Vgl. Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960). Die Mitbestimmung hat hier vorwiegend *mittelbare* Einwirkungsmöglichkeiten. Ferner faktische Lohnerhöhungen durch zusätzliche Leistungen durch das *einzelne* Unternehmen (übertarifliche Löhne, bestimmte Formen von Sozialleistungen). Hier wirkt die Mitbestimmung *unmittelbar*.

Zum Einfluß der Institution Mitbestimmung auf die Lohnhöhe, der nach unseren Untersuchungen beobachtbar ist, vgl. insbesondere S. 237 ff., S. 360 ff. und S. 436 f. Eine Bemerkung über den Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Lohnhöhe sei hier noch angefügt: Die Mitbestimmung hat erreicht, daß der Arbeitnehmer *nicht nur einen Kostenfaktor* wie andere Produktionsmittel darstellt, sondern in betriebliche und unternehmerische Entscheidungen in gewissem Umfang gestaltend mit einzugreifen vermag. Seinen Vertretern wird in bestimmtem Umfang Verantwortung übertragen, ein Wagnis, das *bisher beachtliche prägende Kraft* entfaltete! Es zeigte sich in vielen Diskussionen, daß die Übertragung von Verantwortung viel positiver wirkt, einen höheren Integrationseffekt in bezug auf das Unternehmen schafft und mehr Arbeitsfreude erzeugt als die Erhöhung der Löhne.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

politische Möglichkeiten die Konzernspitze bei Beschlußfassungen und sonstigen Handlungen in Rechnung stellen muß[15]. Selbst kühnste unternehmerische Wagnisbereitschaft kann über diesen Faktor nicht hinweggehen. Streiks sind unter Umständen teurer als der Verzicht auf eine zusätzliche Gewinnchance. Sogar eine Verschlechterung der menschlichen Beziehungen zu den Persönlichkeiten der Gewerkschaft kann sich als gewichtiger Kostenfaktor erweisen, der sich bei Kündigungen von Tarifabkommen oder anderen Tatbeständen, bei denen die Konzernspitze auf eine Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften angewiesen ist, bemerkbar machen kann. Aus diesen Gründen reicht die Mitbestimmung erheblich über das einzelne Unternehmen und den jeweiligen Wirtschaftszweig hinaus, besonders stark in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, aber auch dort, wo die Organe der Mitbestimmung in der Minderheit sind oder aus dem tatsächlichen Machtaufbau herausgedrängt wurden.

Am wenigsten durchdacht im System der Mitbestimmung ist die Stellung der *Gewerkschaften.* Zumindest im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, d. h. also in den Wirtschaftsbereichen des Kohle- und Eisenerzbergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, erhält die Gewerkschaft eine Machtposition, *wie sie vorher kein kapitalistischer Unternehmer hatte und nicht einmal der Staat heute in der Marktwirtschaft innehat.* Selbst wenn das Aktienrecht bestimmte Grenzen setzt, könnte die Gewerkschaft, und zwar über die von ihr abhängigen Arbeitsdirektoren und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten, eine einheitliche eigene Wirtschaftspolitik betreiben. Sie könnte sich weit besser über alle Vorgänge in diesen Wirtschaftszweigen orientieren, als es beispielsweise der Staat aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Erkenntnismöglichkeiten, insbesondere mit Hilfe von Statistiken, vermag, die meist Monate, wenn nicht gar Jahre später für eine wirtschaftspolitische Auswertung zur Verfügung stehen. Infolge des Erlebnishorizonts der vergangenen dreißig Jahre konnte aber die Gewerkschaft diese potentiellen Chancen nicht ausnutzen und auch politisch nicht verwerten, eine Datenkonstellation, die wir noch genau zu prüfen haben. Das deutsche Recht mutete den Gewerkschaften zu, daß die *Mitbestimmungsrechte auf der Ebene des überkommenen Normensystems des Handelsrechts* erwachsen, während der Gewerkschaft ihrem Wesen

[15] Ob diese Gegenkraft, deren Wirkungen später noch abgegrenzt werden müssen, günstig wirkt oder nicht, ist damit noch nicht gesagt. Die Wertungen „günstig" oder „ungünstig" müssen von einem Bezugspunkt ausgehen, der erst noch erarbeitet werden muß. Verschiedenartige Bezugsgrößen variieren die Wertung. Als Bezugsgrößen sind z. B. denkbar: Soziale Gestaltung der Wirtschaft, Verringerung der Gefahr der Erstarrung des Sozialprodukts, Minimierung der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten, höchstmögliche Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nach dieses System des Rechts der Aktiengesellschaft, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung etc. mit ihren Rechten und Pflichten vollkommen fremd bleiben mußte.

Für den Arbeitgeber, oder sagen wir Unternehmer, brachte die Mitbestimmung manche beachtliche Vorzüge, die nicht vernachlässigt werden dürfen, nämlich die Chance, eine betriebliche Ordnung mit normativer und zwingender Kraft auf einem geordneten Weg zu erzielen, der rechtzeitig Spannungen zu beseitigen half[16].

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer *darf man aber nicht vom Wortsinn dieses Begriffes aus messen.* Eine wirkliche unmittelbare *„Mit"*-Bestimmung „der" Arbeitnehmer eines Betriebes oder eines Unternehmens im Sinne einer Mitentscheidung der einzelnen liegt selbst dort, wo die Rechte für die Institution am weitesten reichen, in Wahrheit nicht vor[17]. Der *einzelne Arbeitnehmer,* wie auch die *Summe aller einzelnen* Arbeitnehmer, hat sogar in den Bereichen, in denen sich die Institution der Mitbestimmung am weitesten ausdehnen konnte, heute genausowenig Mitbestimmungsrechte wie im früher typischen Aufbau eines kapitalistischen Unternehmens oder im volkseigenen Betrieb, im Staatsunternehmen der sozialistischen und kommunistischen Wirtschaft[18]. *Genossenschaftliche* Wesensbestandteile enthält die Mitbestimmung der Arbeitnehmer also nicht[19], *nicht einmal in Ansätzen.* Für den *einzelnen* Arbeitnehmer ist die Mitbestimmung in der Regel *nicht mehr als ein polemischer Begriff,* der zur Durchsetzung und zur wirtschaftspolitischen Aktion Gefolgschaft erfordert.

Auch für uns war überraschend, wie viele der befragten Arbeitnehmer über Organisation und Rechte der Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht genau Bescheid wußten. Eine Untersuchung des Instituts für Sozialforschung in Frankfurt/Main beim Mannesmann-Konzern ergab sogar, daß nur 16 % der Befragten wußten, in welchem Verhältnis Ar-

---

[16] In dieser Wertung bin ich einig mit Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960. S. 5.

[17] Vgl. hierzu S. 171, aber auch zur Illustration: Hautnahe Mitbestimmung. In: Das Mitbestimmungsgespräch. 6. Jg. (1960). H. 12, S. 2.

[18] Interessant sind auch die Ergebnisse von Theo *Pirker,* Siegfried *Braun,* Burckard *Lutz* und Fro *Hammelrath:* Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Eine industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaft in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt. Stuttgart-Düsseldorf 1955, S. 330 ff.: ferner: Erik *Boettcher:* Der moderne Arbeitnehmer und die Mitbestimmung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. (1959), H. 11/12, S. 16—19.

Zur Feier des 10jährigen Bestehens der qualifizierten Mitbestimmung wurde auf Anregung der Arbeitsdirektoren eine Broschüre über Inhalt und Ziele der Mitbestimmung in 750 000 Exemplaren verteilt. (Mitbestimmung. Unsere gemeinsame Sache. Zehn Jahre sind ein guter Anfang. München 1961).

[19] Hierzu: Siegfried *Landshut:* Mitbestimmung und Wirtschaftsdemokratie. In: Wege zum sozialen Frieden. Stuttgart-Düsseldorf 1954, S. 36 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beitnehmer- und Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat vertreten waren. Nur 56 % kannten den Namen des Arbeitsdirektors, 1 % die Namen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Die zu geringe Resonanz der Mitbestimmung unter den Arbeitnehmern wird in den Diskussionen mit kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern und den dieser Gruppe Nahestehenden und aus Kreisen der Vertreter der Anteilseigner als Argument ihres Kampfes gegen die Mitbestimmung und deren Repräsentanten verwendet. Die Argumentation vieler führender Persönlichkeiten der Gewerkschaften war hier erheblich anders. Sie wiesen darauf hin, daß die Hauptprobleme, die der Mitbestimmung gestellt sind, über den Horizont der meisten Arbeitnehmer hinausgehen. Je schwieriger und vielfältiger die Probleme sind, um so weniger eignen sie sich dazu, Resonanz zu wecken. Als Abhilfe gäbe es nur eine Vereinfachung der Fragestellung bis fast herab zu primitiven Ideologien. Damit würde sich aber die Mitbestimmung der Arbeitnehmer selbst aufgeben. Hier sehen wir die gleiche Problematik, die wir auch in der parlamentarischen Demokratie, also im Bereich der politischen Entscheidungen, finden. Ein Wähler, dem man die Fülle schwieriger politischer Entscheidungen vorträgt, wird überfordert. Wahlkämpfe bewegen sich deshalb häufig auf einem sehr niedrigen Niveau der Auseinandersetzung. Trotzdem ist das Problem des Integrationseffekts in bezug auf das Unternehmen wie auch in bezug auf die Wirtschaftsordnung und den Staat nicht nebensächlich, eine Frage, die uns an anderer Stelle noch beschäftigen muß.

Man kann auch nicht sagen, daß die *Gesamtheit der Arbeitnehmer in einem Unternehmen* durch die „Mitbestimmung der Arbeitnehmer" zusätzlich wesentlich von ihr selbst auszuübende Rechte hinsichtlich wirtschaftlicher Entscheidungen[20] der Unternehmen gewonnen hat. Fragen wir also, wem eigentlich die neuen Rechte zustehen und wie sie mit dem Aufbau der Wirtschaft verknüpft sind:

Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951 und die ergänzende — fälschlich so genannte — Holding-Novelle vom 7. August 1956 sind zwar auf die *„Unternehmung"* abgestellt, aber oft ist nicht

[20] Eine Feststellung, die weiter unten bei der Untersuchung, inwieweit die virtuellen Aktionssektoren der Repräsentanten der Mitbestimmung wirklich die Rechte der Gesamtheit repräsentieren können und in einer derartigen Eigenschaft Einfluß auf die unternehmerische Willensbildung in wirtschaftlichen Angelegenheiten gewinnen können, zu beweisen ist.

Wohl hat die Gesamtheit Rechte in sozialen und beschränkt in personellen Angelegenheiten gewonnen, wenn wir der (unbefriedigenden) Terminologie des Betriebsverfassungsgesetzes folgen wollen. Ein Unterschied zwischen qualifizierter und schlichter Mitbestimmung erwächst hier nur hinsichtlich des Wirkungsgrades.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das, was diese Gesetze „Unternehmung“ nennen, das wichtigste Glied der marktwirtschaftlichen Entwicklung. Unsere geltenden Rechtsnormen erfassen in ihrem juristischen Begriff „Unternehmung“ nur Teile von dem, was ökonomisch eine Unternehmung ausmacht. Der Gesetzgeber geht von der Rechtsform aus, nämlich in dem uns interessierenden Bereich von der oft zufällig gewählten oder nur noch geschichtlich bedingten Einheit der *juristischen Person.* Die juristische Person weicht in der modernen marktwirtschaftlichen Entwicklung ja bekanntlich in manchen Wirtschaftszweigen erheblich von dem tatsächlichen Umfang des wirtschaftlichen Komplexes der Unternehmung ab. Die wirtschaftliche Einheit einer Unternehmung ist vielfach eine Zusammenfassung verschiedener Betriebe mit oft sehr verschiedenen Rechtsformen unter einheitlicher Leitung. Die über die rechtlichen Organisationsformen oft weit hinausreichende „Unternehmung“ tritt als selbständige ökonomische Gruppe (mit vielfach sich entfaltender eigenständiger Dynamik, oft mit den Wesenszügen eines „Organismus“) dem Markt gegenüber einheitlich auf und führt aufeinander abgestellte Investitionspläne und Marktstrategien durch. Bedenken wir außerdem, daß diese Einheit Patentüberlassungsverträge abschließen und durch interne Warenlieferungs- und Dienstleistungsverträge zu vom Marktpreis abweichenden internen Verrechnungspreisen einen Gewinn oder Verlust in jeder beliebigen ihrer Tochtergesellschaften ausweisen kann. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer *kann*[21] in einem derartigen Konzerngebilde durch vielfache Ausweichmanöver wertlos gemacht und ihres wirklichen Inhalts beraubt werden, da der Gesetzgeber die Rechte der Mitbestimmung im Rahmen der Willensbildung der juristischen Einheit verleiht. Sind die Rechte dieser Einheit durch einen übergeordneten Willensträger von vornherein eingeengt, trifft dies auch automatisch auf die Einwirkungsmöglichkeit der Mitbestimmung auf die unternehmerische Willensbildung zu.

Das, was der Gesetzgeber als Unternehmung bezeichnet und dem er — an und für sich in seinem Rechtssystem wesensfremd — die Institution Mitbestimmung aufzwingt, ist also in manchen Wirtschaftszweigen — vor allem in denen, die in den letzten Jahrzehnten eine besonders große Entwicklung durchmachen konnten — von der wirklichen,

---

[21] In den Diskussionen nach Abschluß des Manuskripts wurde vielfach nicht beachtet, daß hier „kann“ steht und nicht etwa „wird in der Regel“. Für unsere Analyse interessant ist vielmehr: *Inwieweit wird diese durch das Gesetz gewährte Möglichkeit* der Zurückdrängung der Mitbestimmung in der *tatsächlichen Breite des virtuellen Aktionssektors* derer, denen hier noch die Möglichkeit einer Gestaltung zusteht, ausgenutzt.

Noch interessanter ist die hier liegende Problematik in den Unternehmen, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

praktisch und wirtschaftswissenschaftlich interessanten Form der Unternehmung recht erheblich verschieden.

Das Betriebsverfassungsgesetz geht in seinen wichtigsten Bestimmungen nicht einmal von der juristischen Person Unternehmen, sondern sogar nur von den einzelnen *Betrieben* aus (vgl. § 1), also jener für die Willensbildung im modernen Großunternehmen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft meist recht wenig maßgebenden örtlichen und technischen Einheit[22]. In der Frühzeit des Industrialisierungsprozesses waren Betrieb und Unternehmung, wirtschaftlicher und juristischer Komplex eine Einheit. Sie sind es auch heute noch durchweg in jenen Zweigen und Gebieten, die im Industrialisierungsprozeß in den Indifferenz- oder gar in den Entleerungsbereich[22a] geraten sind. In der modernen Großunternehmung klaffen diese Einheiten immer weiter auseinander. Deshalb ist es bedeutsam, auf welcher Ebene ein Gesetz Rechte zugesteht.

Für die rechtlich bindende Willensbildung in der Unternehmung ist der einzelne Betrieb — manche Großunternehmung besteht ja aus mehreren hundert Betrieben — eine meist irrelevante Wirtschaftseinheit unter den aktiven Komponenten der Willensbildung. Hier ist mit noch mehr Betonung festzustellen: Die unternehmerische Willensbildung geschieht oft räumlich weit entfernt von der einzelnen Betriebsstätte. Je weiter ein Unternehmen seine Betriebe über einen großen Raum — vielfach die staatlichen Grenzen überschreitend — hinweg streut, um so „gespaltener" ist eine Willensbildung — mag sie unter der Bezeichnung Mitbestimmung oder einem anderen Begriff laufen—, also hier die effektive Wirkungsmöglichkeit der Summe der einzelnen Willenszentren in den räumlich oft weit entfernten Betrieben, und damit die Auswirkungsmöglichkeit der Mitbestimmung um so begrenzter.

In Diskussionen wurde bei der Behandlung dieses Komplexes auf die Möglichkeiten und Schwächen der Institution des Gesamtbetriebsrats verwiesen. Deshalb müssen hier schon einige vorweggreifende Bemerkungen über diese Institution eingefügt werden.

---

[22] Auch juristisch ist der Betrieb nur eine arbeitstechnische Einheit. Er ist juristisch weder ein Verband im Rechtssinn, noch ist er rechts- oder parteifähig.

Kaskel hatte 1921 die Theorie von der juristischen Teilperson der Belegschaft eines Betriebes begründet (vgl. hierzu Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960, S. 199). Die heute herrschende Meinung der Juristen steht auf einem anderen Standpunkt. Die Gesamtheit der Arbeitnehmer eines Betriebes wie eines Unternehmens dürfte mit *Neumann-Duesberg* als eigenständige betriebsverfassungsrechtliche Rechts- und Pflichtengemeinschaft angesehen werden. Sie ist also weder ein Verband, noch ist sie rechtsfähig oder teilrechtsfähig.

[22a] Zur Begriffsbildung vgl. Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960. S. 42 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der *Gesamtbetriebsrat*[23], den das Betriebsverfassungsgesetz in §§ 46 bis 48 ausnahmsweise für das *Unternehmen* vorsieht, ist ohne wirkliche Machtbefugnis, ein dürftiges gesetzgeberisches Relikt erheblich weitergehender Konzeptionen, die sich im Kompromiß der gesetzgeberischen Beratung und Beschlüsse nicht durchzusetzen vermochten. Der Gesamtbetriebsrat *kann* gebildet werden, wenn ein Unternehmen aus mehreren Betrieben besteht; aber seine Einsetzung ist nicht obligatorisch.

Der Gesamtbetriebsrat ist darüber hinaus den einzelnen Betriebsräten nicht einmal übergeordnet. Seine *rechtliche* Position ist also ausgesprochen schwach. Daß wir gelegentlich eine größere tatsächliche Wirkungskraft feststellen, steht dazu nicht in Widerspruch, sondern ist eine für unsere Analyse bedeutsame, besonders zu untersuchende Komponente der hier beteiligten virtuellen Aktions- und Erwartungssektoren. Das Betriebsverfassungsgesetz knüpft die meisten Rechte der Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinsichtlich der sozialen, personellen und z. T. auch der wirtschaftlichen Angelegenheiten an den *Betriebsrat*[24].

Der Betriebsrat wird aber für den einzelnen Betrieb gebildet. Das Betriebsverfassungsgesetz legt weiter fest, daß, soweit Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen üblicherweise durch Tarifvertrag geregelt werden, Betriebsvereinbarungen nicht zulässig sind, wenn nicht der Tarifvertrag dies ausdrücklich zuläßt. Hinsichtlich wirtschaftlicher Angelegenheiten sind die Rechte der Institution Mitbestimmung am geringsten[25]. Dies wird auch nicht dadurch geändert, daß eine teilweise recht wirkungslose Institution, der „Wirtschaftsausschuß", gebildet wird[26].

Dazu kommt auch aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes, unter der Voraussetzung, daß als juristische Einheit die Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder einer Kommanditgesellschaft auf Aktien, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer eingetragenen Genossenschaft gewählt wurde, die Beteiligung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat. Dieser muß in den Unternehmen, die ausschließlich diesem Gesetz unterliegen und die in § 76 Abs. 1 und 6 sowie § 77 aufgeführten

---

[23] Vgl. hierzu auch S. 412 ff.

[24] Vgl. im einzelnen S. 399 ff.

[25] Zwar werden wir zeigen, daß, wenn ein Aufsichtsrat bestellt wird, die Aufsichtsratsmitglieder u. U. die Investitionstätigkeit infolge mittelbarer Einwirkung auf die Beschlußfassung, z. B. über Kompromisse, beeinflussen. Sie verursachen Veränderungen wirtschaftlicher Entscheidungen indirekt dadurch, daß sie in Verhandlungen erreichen, daß liquide Mittel, die für bestimmte Aufgaben geplant waren, für andere, beispielsweise soziale Zwecke verwendet werden. All dies ist aber keine echte „wirtschaftliche Mitsprache in unternehmerischen Entschlüssen", die der Gesamtheit zusteht. Im Betriebsverfassungsgesetz finden wir auf dieser Ebene (vgl. S. 433 ff.) nur sporadisch Veränderungen unternehmerischer Entscheidungen, die von der Institution Mitbestimmung ausgehen.

[26] Vgl. im einzelnen S. 444 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Voraussetzungen erfüllen, ohne Möglichkeit der Erweiterung des Anteilsatzes zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Das Gesetz sagt, daß für die erforderliche Wahl die Betriebsräte „und die Arbeitnehmer" Wahlvorschläge machen können.

Dennoch ist die Mitbestimmung juristisch wie auch — was uns hier allein interessiert — ökonomisch als *Institution von wesentlicher Bedeutung für den heutigen Wirtschaftsaufbau* und die Wirtschaftsführung der Unternehmungen und damit für die Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft, des Sozialprodukts, der Einkommen und für den künftigen Sozialaufbau. Diese Institution entwickelt durch Verlagerungen im Zielsystem der Unternehmungen — wenn auch von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig in unterschiedlichem Ausmaß — eine Eigendynamik, die zu gegenüber früher erheblich veränderten virtuellen Aktionssektoren der Persönlichkeiten in der Unternehmensführung führt. Entsprechende Veränderungen erkennt man auch, wenn man den virtuellen Aktionssektor eines Einzelunternehmers zum Vergleich heranzieht, der unter Einsatz seines persönlichen Vermögens Risiken eingeht, um Gewinn zu erzielen. Die Institution Mitbestimmung führt vor allem in der Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik, aber auch in der Investitionspolitik zu erheblich anderen Verhaltensweisen der Unternehmungen und bringt erheblich andere Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten vor allem in die Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Bergbaus und, weit abgeschwächt, auch in die anderen Wirtschaftszweige hinein. Hieraus ergibt sich ihre nicht zu unterschätzende volkswirtschaftliche Bedeutung und ihre Einwirkungsmöglichkeit auf die künftige Wirtschaftsentwicklung. Die Institution Mitbestimmung ist eine „Gegenkraft" zu der verstärkten Machtposition des Vorstands, die sich herausgebildet hat, weil der Einfluß der Aktionäre abnahm; denn einerseits haben sie nur noch über wenige Aufsichtsratssitze zu verfügen und andererseits sinkt mit Vergrößerung des Aktienkapitals durchweg ihr relativer Anteil und wächst ihre Zahl[27]. Damit aber verändert die Mitbestimmung das Zielsystem der Unternehmungen, wodurch volkswirtschaftlich Folgeprozesse ausgelöst werden.

Die Unterschiede in den virtuellen Aktionssektoren der Gruppen auf der Anteilseignerseite (Vorstandsmitglieder außer Arbeitsdirektoren, Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat, Vertreter des Unternehmens im Wirtschaftsausschuß) zum einen und der Gruppen auf der Arbeitnehmerseite (Arbeitsdirektoren, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Betriebsratsmitglieder, Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß) zum anderen kann man *nicht mit dem früher theoretisch und wirt-*

[27] Wir werden allerdings im folgenden zeigen, daß diese Wirkung der Mitbestimmung als Gegenkraft manche Unvollkommenheiten aufweist und nicht in jeder Beziehung effektiv ist, aber doch wertvolle Folgen nach sich zieht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftspolitisch so stark herausgehobenen Begriffspaar „Kapitalist" und „Proletarier" erfassen[28].

Die Untersuchungsgruppe war zunächst sehr geneigt, bei der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und dem Bergbau die Einwirkung der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsführung von der Perspektive einer Zusammenarbeit von „Unternehmern und Arbeitnehmern", von „Unternehmern und Gewerkschaften" oder auch — wie es das Gesetz recht wenig zutreffend formuliert — von „Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern" aus zu sehen. *Es ist eines der hauptsächlichsten Ergebnisse der Untersuchung, daß eine derartige Kategorisierung nicht imstande ist, die wirklichen Tatbestände des Untersuchungsobjekts zu erkennen, ja sogar zu falschen Bewertungen der Einwirkungen der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer führen muß.*

Viele der Persönlichkeiten, die beispielsweise in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie als *Arbeitsdirektoren* zu gleichberechtigten Vorstandsmitgliedern der Unternehmungen wurden, könnten nach Überzeugung der Untersuchungsgruppe, die sehr aufmerksam den Werdegang, die Fähigkeiten, die Verhaltensweise und die Entschlußkraft der Arbeitsdirektoren mit den entsprechenden Daten von anderen Vorstandsmitgliedern von Kapitalgesellschaften oder Inhabern von Eigentumsunternehmungen verglichen hat, *ohne weiteres auf beiden Seiten stehen,* d. h. ebenso erfolgreich als Funktionäre der Gewerkschaft, als Vertrauensperson der Arbeitnehmer wie auch als bewährte, von Aktionären bzw. deren Vertretern im Aufsichtsrat gewählte Vorstandsmitglieder wirken. Es gibt einige Beispiele von Arbeitsdirektoren, die in dieses Schema nicht passen; sie sind aber in der Minderzahl. Ein großer Teil von ihnen entwickelt unbedingt positiv zu beurteilende unternehmerische Leistungen. Sie werden aber auch von „ihrem" Unternehmen „geprägt" und u. U. sogar bis zu einem gewissen, noch zu untersuchenden Punkt hin zu einer Frontstellung gegenüber den Gewerkschaften veranlaßt.

Andererseits fragten wir uns oft, wer z. B. in einer großen Aktiengesellschaft mit einigen Tausend Aktionären, von denen kein einziger einen größeren Anteil als wenige Prozent am Gesamtkapital besitzt und von denen die Mehrzahl weder in die Hauptversammlung zu gehen pflegt noch von ihr Kenntnis nimmt, eigentlich der kapitalistische *Unternehmer* ist und etwa noch als solcher handelt. Infolge der durchweg

---

[28] Vgl. hierzu allerdings Theo *Pirker:* Die blinde Macht. München 1960. *Pirker* mißt die Mitbestimmung an der marxistischen Ideenwelt und wertet sie nur im Hinblick darauf, ob sie einen Weg zur Alleinherrschaft der Arbeitnehmer ermöglicht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weiten Streuung des Aktienbesitzes fehlt der Hauptversammlung in den meisten Fällen jedes das Unternehmen bestimmende, richtungsweisende Gesamtkonzept. Für die wirtschaftliche Entwicklung der meisten Großunternehmen ist die *Masse* der *Aktionäre fast völlig bedeutungslos*[29, 30]. Sie sind in der Regel recht uninteressierte „Rentenempfänger", die der Vorstand von Zeit zu Zeit mit einigen „Leckerbissen" bedenkt. Der einzelne Aktionär, aber auch die Gesamtheit der Kleinaktionäre — mag ihre Zahl noch so bedeutsam sein — ist gerade in den großen Unternehmen mit weiter Streuung des Aktienbesitzes nahezu völlig entmachtet. Der Aufsichtsrat in diesen Gesellschaften hat schon mehr Gewicht. Aber er ist oft ein Instrument, *das sich der Vorstand selbst geschaffen hat.* („Jeder Vorstand hat den Aufsichtsrat, den er verdient.") Wir haben uns bei vielen der sogenannten „Vertreter" der Anteilseigner gefragt, mit welcher Begründung das betreffende nach dem überkommenen Aktienrecht gewählte Aufsichtsratsmitglied seine Position in der Gesellschaft einnimmt. Der Deckmantel „Vertreter der Anteilseigner" ist vielfach bloß eine *leere Fassade.* Der Vorstand legte vielmehr Wert darauf, bestimmte befreundete Persönlichkeiten und Persönlichkeiten, die nach außen „Goodwill", Ansehen oder Beziehungen vermitteln, in dieses recht gut bezahlte Gremium ohne große Arbeitsbelastung und ohne große Verantwortung[31] zu nehmen.

---

[29] Über die Bedeutung, die die Hauptversammlung heute für die Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Marktwirtschaft noch hat, muß in einem der Vollendung entgegengehenden Lehrbuch der Industrie- und Gewerbepolitik mehr gesagt werden. Zu beachten ist, daß nicht etwa behauptet wird, die „Masse" (bewußt gewählter Gegensatz zu dem einzelnen Aktionär, aber auch z. B. zu den „Schutzvereinigungen") sei völlig bedeutungslos!

[30] Im vorliegenden Zusammenhang ist zu bedenken, daß das Bankendepotstimmrecht eine große Rolle spielt. Selbst wenn wir großzügig werten, können wir nicht sagen, daß die Bankenvertreter in Ausübung dieses Stimmrechts den Willen der vielen kleinen Aktionäre, die ihnen die Vollmacht zur Stimmabgabe übertrugen, zum Ausdruck bringen. Dieser Wille ist in der Regel viel zu wenig präzisiert, es spiegelt sich in ihm meist die Hoffnung auf hohe Dividende und Kurssteigerung der Aktie, und die Übertragung der Vollmacht ist daher nur selten mit genauen Anweisungen verbunden. Dem Depotstimmrecht kommt besonders dann eine große Bedeutung zu, wenn es ein Paket von 25 bis 30 % des Grundkapitals umfaßt und so u. U. in der Lage ist, mit Hilfe der kreditgebenden Hausbank ein Unternehmen zu beherrschen. (In Diskussionen nach Abschluß des Manuskripts wurden wir mehrfach auf derartige Vorgänge in jüngster Zeit aufmerksam gemacht). In solchen Fällen ändert sich die Ausgangslage entscheidend, wenn der Aufsichtsrat paritätisch besetzt ist.

In diesem Zusammenhang besonders wichtig: Hans *Ritschl:* Die Grundlagen der Wirtschaftsordnung. Tübingen 1954, sowie hieraus speziell die Studie: Idee und Gestalt des Sozialismus (S. 90—104).

[31] Juristisch besteht diese Verantwortung durchaus. Die tatsächliche Entwicklung der großen Aktiengesellschaften hat sie aber — von wenigen Ausnahmefällen abgesehen — nahezu aufgehoben. Aufsichtsratssitzungen sind zuweilen ein ernsthaftes Ringen um die Probleme der Unternehmung; die Wahlen zum Aufsichtsrat dagegen zuweilen nur „Theater", ein Mittel zur „Integration" in der Richtung, in der der Vorstand dies wünscht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Persönlichkeiten in einer Unternehmensführung sind aber nicht völlig frei von „lästigen" Abhängigkeiten. Jede Ernennung zum Vorstandsmitglied führt in der Regel zu erheblichen Spannungen und auch zu Meinungsverschiedenheiten. Jedes neugewählte Vorstandsmitglied — nochmals sei es betont, weil sonst manche Vorgänge, auf die wir schließen, nicht zu verstehen waren — muß vor allem bestrebt sein, erst einmal seine Position auszubauen. Seine *rechtliche* Stellung ist ja nach dem deutschen Aktienrecht wenig fundiert; seine finanzielle Vergütung ist dagegen in der heutigen Praxis gut und lange gesichert. Jedes Vorstandsmitglied kann vom Aufsichtsrat jederzeit ohne Rücksicht auf die Dauer des abgeschlossenen Vertrages abberufen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, der nicht einmal in einem Verschulden seinerseits zu bestehen braucht[32]. Ein Vorstandsmitglied darf nur auf jeweils fünf Jahre gewählt werden. Es muß sich dann dem Aufsichtsrat zur Wiederwahl stellen. In diesem Zusammenhang erhält der Aufsichtsrat grundsätzlich eine große Bedeutung, und für den Vorstand ist wichtig, ob der Aufsichtsrat vorstandsfreundlich ist oder nicht. Darauf beruht eine starke Einwirkungsmöglichkeit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, vor allem dort, wo dessen paritätische Besetzung eingeführt wurde[33].

Die langfristige Entwicklungsdynamik, vor allem in den Grundstoffindustrien und in den Industriezweigen mit verhältnismäßig hoher Nachfrageelastizität in bezug auf das Einkommen, ermöglichte bisher einen weitreichenden, gesicherten Ausbau der Position der Vorstandsmitglieder, vor allem des „stärksten" Vorstandsmitglieds. Geschickt vorgenommene Verschachtelungen im Unternehmensaufbau geben die Chance, den Vorstand von einer lästigen Kontrolle frei zu machen, und gestatten ihm den Aufbau eines allein von ihm abhängigen Bereichs, in dem er zu entscheiden hat. Es kommt dann nur noch darauf an, welche Persönlichkeiten er in den Aufsichtsrat bringen kann, so daß sich hier — nicht so sehr rechtlich, als vielmehr aufgrund der zahlreichen, beim Konzernaufbau sich ergebenden tatsächlichen Möglichkeiten — genügende Sicherungen erstellen lassen, die dann ihrerseits seine Machtposition stützen.

---

[32] Vgl. S. 211 f.

[33] Nach § 92 Abs. 4 des Aktiengesetzes hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die *Bestellung von Vorstandsmitgliedern* einem Ausschuß zu übertragen. Die Arbeitsgruppe stellte fest, daß in nicht wenigen Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, dem betreffenden Ausschuß keine Arbeitnehmervertreter angehören, so daß hier keine Einwirkungsmöglichkeit der Mitbestimmung bestand.

Hier liegt also eine Möglichkeit vor, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu umgehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In einem großen Teil der Großunternehmen kann man also *nicht mehr den Vorstand als „kapitalistisches Element"* im Sinne früherer wirtschaftspolitischer Dogmen ansehen. Er ist auch nicht der Vertreter der „Anteilseigner", d. h. der „Kapitalisten", falls die Streuung der Aktien breit genug ist. Anders ist es allerdings dort, wo ein beherrschender Einfluß von Großaktionären besteht. Aber trotzdem muß immer wieder betont werden, daß die dann zu Vorstandsmitgliedern berufenen Persönlichkeiten sich sogar dort meist nicht nur als Repräsentanten der Aktionäre ansehen, sondern daß in ihrem virtuellen Aktionssektor die Vertretung der Interessen „ihres" Unternehmens und der Ausbau ihrer eigenen Stellung in den Vordergrund des Zielsystems treten. Je mehr also die Gesamtdynamik eines Unternehmens eng mit der Persönlichkeit der leitenden Vorstandsmitglieder verbunden ist, um so weniger kann man in der Regel sagen, daß sie „Vertreter der Anteilseigner" oder „Kapitalisten" seien, denen „Vertreter der Arbeitnehmer" gegenüberstehen.

Daher dürfte man — vor allem in einem großen Bereich der Eisen- und Stahlindustrie — auch in dem Zusammenwirken von Arbeitsdirektor und sonstigen Vorstandsmitgliedern nicht mehr von der viel zu groben Gegenüberstellung sprechen, als ob hier sich ein Zusammenwirken von „Anteilseignern und Arbeitnehmern" oder „Kapitalisten und Proletariern" vollziehe[34].

Auch bei der Besetzung des Aufsichtsrates in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau ist die Perspektive, die der Gesetzgeber mit seiner Gegenüberstellung von „Vertretern der Anteilseigner" und „Vertretern der Arbeitnehmer" betont, in Wirklichkeit falsch. Schon oben wiesen wir darauf hin, daß sich als sogenannte „Vertreter der Anteilseigner" im Aufsichtsrat auch eine Menge Persönlichkeiten finden, denen diese Legitimation unbedingt fehlt. Eher sind sie Vertrauenspersonen des Vorstandes oder Persönlichkeiten, die für das Unternehmen interessant sind, weil sie „Beziehungen" zu schaffen vermögen. Dies gilt auch für die Bankenvertreter, obgleich sie sich häufig auf das Depotstimmrecht stützen.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1951 führte ferner die Einrichtung der „neutralen" Persönlichkeit in die Aufsichtsräte der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau ein. Wird nun aufgrund einer Vereinbarung zwischen den Gewerkschaften und dem Vorstand der Gesellschaft — wie es nicht selten ist — eine führende Persönlichkeit aus *Bankkreisen* als neutrale Persönlichkeit gewählt, so ge-

---

[34] Vgl. hierzu auch Oswald von *Nell-Breuning:* Mitbestimmung und Partnerschaft auf der Ebene von Betrieb und Unternehmung. In: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart-Düsseldorf 1954, S. 121 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ben die Herkunft und der virtuelle Aktionssektor dieser Persönlichkeit den Ausschlag für etwaige[35] Stichentscheide im paritätisch aus Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner zusammengesetzten Aufsichtsrat. In Wirklichkeit ist zwar — wie wir noch zeigen werden — die Einwirkung der neutralen Männer erheblich geringer, als sie sich der Gesetzgeber vorstellte[36]. Vielmehr verstärken sie jeweils das Gewicht einer der beiden Seiten. Sie bringen ebenfalls (neben den Vertretern der Arbeitnehmer) weitere *neue virtuelle Aktionssektoren, neue Zielsysteme* in den Aufsichtsrat hinein. Dies alles läuft aber unter der im Gesetz gewählten Bezeichnung „Mitbestimmung der Arbeitnehmer". Wir sehen also, daß unter diesem Deckmantel auch ganz andere „Interessengruppen" Zugang zu den Führungsorganen der Unternehmung gewinnen, denen man beim besten Willen nicht die Eigenschaft eines Vertreters der Arbeitnehmer oder der Anteilseigner zubilligen kann und die auch gar nicht bereit wären, eine derartige Zielsetzung ihres neuerworbenen Amtes anzuerkennen.

Insgesamt müssen wir also feststellen, daß die Institution Mitbestimmung nicht ohne weiteres *aus dem Gegensatz von Unternehmer und Arbeitnehmer oder von Kapitalist und Proletarier* zu erklären ist. Vielmehr wurde hier eine neue „Institution" geschaffen, die eine Veränderung und vor allem eine Erweiterung der Zielsysteme der Unternehmung erzwingt. Dadurch, daß Stellen mit unterschiedlichen Abhängigkeiten und unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren auf eine Zusammenarbeit angewiesen sind, entwickelt die Institution Mitbestimmung eine bestimmte Eigendynamik. Sie ist — nach ihrem bisherigen Wirken zu urteilen — in der Lage, die Menschen zu „prägen", die in ihr wirken und mit ihr zusammenwirken. Sie ist eine Institution, unter deren Einfluß weitgehend das ehrliche Bemühen entstanden ist, durch Umstellung des Zielsystems der Unternehmung die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Damit ist aber nicht gesagt, daß sie in allen Fällen — gemessen an der Situation unter der bisherigen Konstruktion der Unternehmens- und Wirtschaftsverfassung — eine Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage für die gesamte Arbeitnehmerschaft oder für den einzelnen Arbeitnehmer gebracht hat, die nicht auch durch Streik und sonstige gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen durchsetzbar gewesen wären.

---

[35] Stichentscheide sind aber — wie wir sehen werden — in der Gegenwart höchst selten.

[36] Oft wurde in Diskussionen behauptet, man habe zielbewußt diese Politik verfolgt, um die „neutralen Persönlichkeiten" nicht zu strapazieren. Die Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft würde sonst darunter leiden und die sozialen Spannungen zunehmen. Das mag zum Teil richtig sein, zeigt aber auch nur, wie sich virtuelle Aktionssektoren vor allem im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung verändert haben und sich verändern mußten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Untersuchungsgruppe fand eine ganze Reihe von Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und doch größere Sozialleistungen erbringen als Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle und Eisenerz-Bergbaus, die der qualifizierten Mitbestimmung unterliegen. Trotzdem ist aber das Wirken der Institution darin zu sehen, daß in der Willensbildung der Unternehmungen die Interessen der Arbeitnehmer im Zielsystem eine erheblich größere Bedeutung gewonnen haben, als sie insgesamt ohne eine derartige Institution gehabt hätten.

Fassen wir zusammen: Weder in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau noch in den Betrieben, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, können wir von einer echten „Mit"-Bestimmung der Arbeitnehmer im strengen Wortsinne einer unmittelbaren „Mit"-Entscheidung sprechen. Was als Mitbestimmung der Arbeitnehmer bezeichnet wird, ist eine zumindest für einige Bereiche sehr wichtige Institution, die hier eine neue Dynamik in die Willensbildung der Unternehmung bringt, eine bedeutsame Institution, für die ein *polemischer Begriff* — Mitbestimmung der Arbeitnehmer — gewählt wurde, *der weder den objektiven Tatbestand einer Einwirkung auf die Unternehmung und Unternehmungsführung richtig widerspiegelt noch die der Institution vom Gesetzgeber gewährten Rechte umgrenzen kann.* Dennoch hat die Mitbestimmung, sowohl in ihrer qualifizierten Form aufgrund der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 als auch in ihrer einfachen Form aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952, wie wir im einzelnen beweisen werden, großes Gewicht für die Wirtschaft der Bundesrepublik und deren Entwicklungsmöglichkeiten (und zwar je nach dem Wirkungsgrad der Institution) in folgender Richtung:

a) Erweiterung des Zielsystems der Unternehmungen. Die Erweiterung erfolgt nicht nur von der Seite der bloßen Interessen der Arbeitnehmervertreter her. Die Form des Zusammenwirkens der überkommenen Kräfte der Unternehmensverfassung mit den neuen Kräften der Mitbestimmung steuert zusätzliche soziale Zielsetzungen zur Willensbildung der Unternehmungen bei, und zwar nicht nur solche, die — wie schon die moderne Großunternehmung erkannt hatte — aus Gründen der Maximierung des Gewinnes geboten erscheinen. Soziale Zielsetzungen werden damit zu unabhängigen, im Grenzfall mit dem Gewinnstreben nahezu gleichberechtigten Aufgaben der unternehmerischen Planung. Dazu treten eine ganze Reihe öffentlicher Zielsetzungen, die zwar auch schon früher im Ansatz zu finden waren, aber durch die neue Dynamik der Willensbildung nunmehr größeres Gewicht erhalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

b) durch die Möglichkeit der Erzeugung von Integrationseffekten in Richtung auf das Unternehmen, die Wirtschaftsordnung und das Staatsleben, die sich in mancherlei Hinsicht gerade in einer Zeit, in der die politische und soziale Entwicklung auseinanderlaufen, ökonomisch und politisch auswirken können. In der politischen Entwicklung wurden alle Staatsbürger gleichberechtigt und erhielten in der parlamentarischen Demokratie gleiches Stimmrecht. Je größer eine Unternehmung mit ihrem hierarchischen Aufbau wurde, um so größer wurde dagegen der Teil jener, die auf der untersten Stufe dieses Aufbaues keinerlei Möglichkeiten mehr hatten, positiv auf die wirtschaftliche Lage einzuwirken. Die Mitbestimmung hat die Möglichkeit, wenigstens zu einem Teil dieser immer größer werdenden Diskrepanz entgegenzuwirken, und kann insoweit auch ökonomische Effekte erzielen.

Mit Menschen, die in ihrer überwiegenden Mehrheit das Unternehmen als feindlichen Machtapparat empfinden und ihren Arbeitsplatz lediglich von der Perspektive des Klassenkampfes aus sehen und entsprechend handeln, läßt sich auf die Dauer kein freiheitliches Wirtschaftssystem, keine Marktwirtschaft aufrechterhalten.

c) Die Institution erhält damit auf verschiedene Weise die Möglichkeit, auf die Qualität des Produktionsfaktors Arbeit einzuwirken. Wieweit sie wirklich in der Lage ist, diese möglichen Einwirkungen auf die Entwicklung der Volkswirtschaft voll auszuschöpfen und auch insoweit die Entwicklungsfähigkeit der Volkswirtschaft mit zu bestimmen, ist eine Frage, die wir weiter unten nochmals anschneiden müssen.

Sicher ist jedenfalls folgendes: Sie wirkt jetzt schon zum Teil erheblich (in noch zu untersuchendem, unterschiedlichem Ausmaß) auf die Willensbildung der Unternehmung ein und gestaltet damit den wirtschaftlichen Kreislauf und wirtschaftliche Entwicklungsprozesse. Auf welche Weise dies geschieht, haben wir im Abschnitt II (S. 207 ff.) zu analysieren.

4. Historische Parallelen zur Mitbestimmung

Wollen wir das Wirken einer Institution beurteilen, deren Auswirkungen auf die volkswirtschaftliche Entwicklung wegen der zu kurzen Zeitspanne ihres Wirkens noch nicht voll übersehen werden können, darf man historische Parallelen nicht von vornherein als unwichtig beiseite schieben. Das Wirtschaftssystem des Mittelalters war auf mitteleuropäischem Boden über lange Zeitabschnitte hinweg im wesentlichen höchst sozial, die Zeit des Frühkapitalismus denkbar unsozial. Im Mittelalter waren als Ergebnis der religiösen Strömungen innerhalb der „Unternehmungen" — vorzugsweise des Handwerks — die Betriebszugehörigen im weitesten Umfang gegen die Möglichkeit der Ausbeutung durch ihren Arbeitgeber gesichert, im Frühkapitalismus dagegen nicht. Dennoch hat das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mittelalter zu einer Erstarrung des Wirtschaftssystems innerhalb weiter Bereiche geführt; der Frühkapitalismus hat dagegen trotz aller negativen Wesenszüge in einem, wenn auch schmerzhaften Prozeß, erfüllt mit vielen Spannungen und Kämpfen, die Voraussetzungen geschaffen, daß seitdem der Lebensstandard aller Menschen in den Industriestaaten, auch der ärmsten, in früher ungeahntem Ausmaß gestiegen ist.

Wir müssen deshalb sehr genau prüfen, ob die Wesenszüge der Institution Mitbestimmung die Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft positiv mitbeeinflussen oder die Wachstumskraft der Volkswirtschaft lähmen.

Grenzen wir unsere Untersuchung über das Wesen der heutigen Mitbestimmung deshalb noch von einigen vergleichbaren Parallelen ab:

Verfechter politischer Ideen, die im Kampf durchgesetzt werden, achten in der Regel nicht auf etwaige ungünstige geschichtliche Vorbilder. Um so mehr muß eine wissenschaftliche Analyse sich fragen, inwieweit eine neue Institution in der Lage ist, Fehler und Fehlentwicklungen zu vermeiden, die nach historischen Erfahrungen zu erwarten sind. In dem von uns betrachteten Zusammenhang muß besonders kritisch die Abgrenzung zur *Produktivgenossenschaft* untersucht werden. Die Produktivgenossenschaft, die Bestandteil verschiedener sozialistischer Ideen des 19. Jahrhunderts, insbesondere im Werk von *Proudhon* und *Owen,* war, hat sich in der Entwicklung der Marktwirtschaft unter den Bedingungen des 19. Jahrhunderts zweifellos nicht bewährt. Bei *Proudhon* und *Owen* war die Idee der Produktivgenossenschaft reichlich utopisch. Die Produktion dieser Genossenschaften, deren Angestellte und Arbeiter zugleich ihre Träger sein sollten, sollte an Tauschbörsen eingetauscht werden können. Die Schule von *St. Simon* wie auch *Lassalle* gingen von der Idee aus, den Arbeitern die Verfügungsmacht über die Produktionsmittel zu verschaffen. Das hierzu nötig werdende Kapital sollte der Staat zur Verfügung stellen. Sogar *Schulze-Delitzsch* hatte Interesse für die Produktivgenossenschaft, um den abhängigen Lohnarbeiter zum selbständigen Unternehmer machen zu können.

Die Anwendung dieser Ideen in der Wirklichkeit brachte für ihre Träger manche Enttäuschung. Die Produktivgenossenschaft entfaltete eine erheblich geringere Eigendynamik im wirtschaftlichen Entwicklungsprozeß des 19. Jahrhunderts als die „kapitalistische Unternehmung".

Die Mitgliederversammlung der Genossen als oberstes Organ der Genossenschaft war in der Regel wenig geneigt, unverzüglich Maßnahmen zu ergreifen, die den technischen Fortschritt fördern, da stets von seiten der Genossen eine Freisetzung ihrer Arbeitskraft befürchtet wurde. Andererseits brachte eine eventuelle Entlassung von Arbeitskräften die Gefahr ernster Finanzierungsschwierigkeiten mit sich. Die Bindung der Genossenschaftsleitung an die Genossen war eine doppelte: Einmal waren die Genossen Arbeitskräfte und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

erbrachten als solche die Produktion der Genossenschaft; zum anderen waren sie Kapitalgeber. Bei starker Fluktuation der Arbeitskräfte veränderte sich auch die Kapitalgrundlage. Zu einer ausreichenden Selbstfinanzierung konnte es nicht kommen, weil sich die Genossen einer durchgreifenden Rationalisierung oft in den Weg stellten. Die Genossenschaftsleitung mußte die Wünsche und Ziele der Genossen respektieren. Die Produktivgenossenschaft war in ihrer Willensbildung starken Hemmungen unterworfen, da Arbeiter und Leiter der Genossenschaftsunternehmung als Genossen im genossenschaftlichen Sozialgefüge denselben Rang einnahmen, während der betriebliche und unternehmerische Aufbau eine starke Differenzierung verlangt. Häufig kam es zu Hemmungen, so daß starke Persönlichkeiten sich nicht entfalten und durchsetzen konnten.

Insbesondere war die Mitgliederversammlung der Genossen in der Regel nicht bereit, besonders risikoreiche Geschäfte zu übernehmen. In der Marktwirtschaft hängt die Höhe des Gewinns aber vielfach von den Risiken ab, die man bereit ist einzugehen. Der Gewinn wiederum befähigt zur Selbstfinanzierung. Investitionen werden in der Regel im höchsten Organ der Produktivgenossenschaft sehr unterschiedlich beurteilt, wodurch die Initiative gelähmt wurde. Das nötige Kapital wurde deshalb verhältnismäßig schwerfällig aufgebracht. Die unbeschränkte Möglichkeit des Ein- und Austritts der Mitglieder bedeutete in dem Maß, in dem die technischen Anlagen im Industralisierungsprozeß zunahmen, eine unerträgliche Unsicherheit. An den wenigen Stellen, an denen sich die Produktivgenossenschaften halten konnten, nahmen sie deshalb immer mehr die Züge von Kapitalgesellschaften an[37]. Interessant ist allerdings, daß die Produktivgenossenschaften in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bedeutung erlangt haben.

Auch die *Arbeiterselbstverwaltung* z. B. in Jugoslawien verbindet überaus wertvolle Wesenszüge und Integrationseffekte mit beachtlichen nachteiligen Sekundärprozessen. Dazu gehören eine zu starke Betonung sozialer Leistungen des Einzelbetriebs, die Herausbildung eines Betriebsegoismus, ein Streben nach kurzfristig sichtbaren Erfolgen, eine Vernachlässigung langfristiger Entwicklungen, gesamtwirtschaftlich wichtiger Investitionen oder Verhaltensweisen zugunsten von Maßnahmen, die den augenblicklich beschäftigten Arbeitern höchstmögliche Vorteile bieten, mit der Folge einer ständigen inflationistischen Tendenz. Die in den Volksaufständen durchgesetzte und später zurückgedrängte Arbeiterselbstverwaltung in *Polen* und *Ungarn* betont ebenfalls in bewußter Antithese zu der zentralgeleiteten Planwirtschaft die Entwicklung des Einzelbetriebs vor dem Gesamtunternehmen und vor allem vor gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen[38].

---

[37] Bei der Produktionsgenossenschaft dagegen traten diese negativen Erfahrungen nicht in gleicher Stärke auf. Das Produktionsunternehmen setzte hier seine eigenen Mitglieder nicht als Arbeiter ein. Die Arbeitsgenossenschaft wiederum beschränkte sich in der Regel darauf, eine Beschäftigung ihrer Mitglieder bei anderen Unternehmungen zu vermitteln.

[38] In einer späteren Veröffentlichung, die der Verfasser dieser Studie plant, soll u. a. auf die Arbeiterselbstverwaltung in den Ländern des Ostblocks näher eingegangen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitel 5

Unterschiede im Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist innerhalb der verschiedenen Wirtschaftszweige, der verschiedenen Betriebs- und Unternehmensgrößen und der einzelnen Rechtsformen *unterschiedlich* ausgebaut worden und wirkt darüber hinaus auch unterschiedlich.

Schon aus den gesetzlichen Vorschriften folgen wesentliche Unterschiede im Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung zwischen den Wirtschaftszweigen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle- und Eisenerzbergbaus, in denen aufgrund der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 eine qualifizierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer eingeführt wurde, einerseits und den Wirtschaftszweigen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 unterliegen, andererseits. Unterschiede finden sich aber auch, wie wir im folgenden noch zu zeigen haben, zwischen den beiden Bereichen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle- und Eisenerzbergbaus, die den *gleichen* Gesetzen unterliegen, und außerdem sogar zwischen den Unternehmen ein und desselben Wirtschaftszweiges.

Grenzen wir zunächst kurz den Geltungsbereich der drei Gesetze ab[1, 2]:

Dem *Mitbestimmungsgesetz von 1951* unterliegen die Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle- und Eisenerzbergbaus[3], die in der Form einer Aktiengesellschaft, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit betrieben werden und in der Regel mehr als 1000 Arbeitnehmer beschäftigen oder „Einheitsgesellschaften" sind.

Der Geltungsbereich des *Mitbestimmungsergänzungsgesetzes von 1956* umfaßt die Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, die aufgrund eines Organschaftsverhältnisses andere Unternehmen beherr-

---

[1] Vgl. auch S. 161 ff.

[2] Zu den einzelnen gesetzlichen Regelungen und ihrem Geltungsbereich vgl. insbesondere S. 207 ff., S. 290 ff., S. 396 ff. und S. 444 ff.

[3] Dabei müssen die Unternehmen des Kohle- und Eisenerzbergbaus die Voraussetzung erfüllen, daß ihr überwiegender Betriebszweck in der Förderung von Steinkohle, Braunkohle oder Eisenerz oder in der Aufbereitung, Verkokung, Verschwelung oder Brikettierung dieser Grundstoffe liegt und daß sie unter der Aufsicht der Bergbehörden stehen.

Zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung gehört also nur der bedeutendste Teil des Kohle- und Eisenerzbergbaus, nicht aber andere Bergbauzweige wie der Nicht-Eisenerz-Bergbau, der Kalibergbau und die Erdölförderung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schen und die entweder selbst dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegen oder deren Unternehmenszweck durch Konzernunternehmen gekennzeichnet wird, die unter das Mitbestimmungsgesetz von 1951 fallen[4].

Die Bestimmungen des *Betriebsverfassungsgesetzes von 1952* finden Anwendung auf Betriebe mit privater Rechtsform, in denen in der Regel mindestens fünf (in Betrieben der Land- und Forstwirtschaft mindestens zehn) ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind[5, 5a]. In diesen Betrieben sind Betriebsräte zu wählen, deren Mitgliederzahl sich nach der Zahl der Arbeitnehmer richtet. Ferner regelt das Gesetz auf Unternehmensebene, in welchen Fällen ein Wirtschaftsausschuß zu bilden ist und in welchen Fällen ein Drittel der Aufsichtsratsmandate Vertretern der Arbeitnehmer vorbehalten ist.

Der Geltungsbereich sämtlicher oder einzelner Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes wird durch eine Reihe von Sonderregelungen eingeschränkt: Die Bestimmungen über die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat betreffen nur solche Unternehmen, die nicht den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 unterliegen. In *Tendenzbetrieben,* d. h. Betrieben, die politischen, gewerkschaftlichen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen, künstlerischen und ähnlichen Bestimmungen dienen, haben die Arbeitnehmer kein Recht auf Mitbestimmung in „wirtschaftlichen Angelegenheiten". Darüber hinaus findet das Gesetz keine Anwendung auf Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen, unbeschadet deren Rechtsform.

Für die Betriebe der Seeschiffahrt und Luftfahrt ist der Erlaß eines Sondergesetzes vorgesehen[6]. Bis zu seinem Inkrafttreten findet auf die Landbetriebe der Seeschiffahrt und Luftfahrt das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung[7].

---

[4] Der Unternehmenszweck des Konzerns wird durch Konzernunternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegen, gekennzeichnet, wenn diese Konzernunternehmen mehr als die Hälfte der Umsätze sämtlicher Konzernunternehmen, jeweils vermindert um die in den Umsätzen enthaltenen Kosten für fremdbezogene Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für Fremdleistungen, erzielen. Soweit Konzernunternehmen Umsätze erzielen, die nicht auf der Veräußerung selbsterzeugter, bearbeiteter oder verarbeiteter Waren beruhen, ist dabei ein Fünftel der unverminderten Umsätze anzurechnen. (Vgl. § 3 Abs. 2 Mitbestimmungsergänzungsgesetz).

[5] Zu den Begriffen „Arbeitnehmer", „Wahlberechtigung" und „Wählbarkeit" im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes vgl. S. 397, Anm. 7—9.

[5a] In Kleinstbetrieben mit weniger als fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, die dem Betriebsverfassungsgesetz nicht unterliegen, wurde in einigen Fällen durch Tarifvertrag eine Vertretung der Arbeitnehmer eingeführt. Vgl. z. B. § 11 Satz 2 aus dem Manteltarifvertrag für die Zigarettenherstellung.

[6] Ein solches Gesetz wurde bisher noch nicht verabschiedet.

[7] Nach § 1 Abs. 1 des Gesetzes über die Schaffung eines besonderen Ar-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schließlich unterliegen dem Betriebsverfassungsgesetz nicht die Betriebe und Verwaltungen des Bundes, der Länder, der Gemeinden und sonstiger Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts. Durch das Personalvertretungsgesetz vom 5. August 1955 (BGBl. I S. 477) sind inzwischen die Mitbestimmungsrechte der Bediensteten (Beamte, Angestellte und Arbeiter) in den Verwaltungen des Bundes und der bundesunmittelbaren Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie in den Gerichten des Bundes geregelt worden. Für die entsprechenden öffentlich-rechtlichen Institutionen der Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände bringt das Personalvertretungsgesetz Rahmenvorschriften, die von den Ländern kraft eigenen Rechts ausgefüllt wurden.

Diese Gesetze regeln die Mitbestimmung nur für Unternehmen mit dem Sitz in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West). Tochtergesellschaften, die nach ausländischem Recht im Ausland errichtet werden, unterliegen demnach nicht dem deutschen Mitbestimmungsrecht, wohl aber nach deutschem Recht errichtete Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen, die in das Handelsregister eines deutschen Amtsgerichtes eingetragen sind. Das Mitbestimmungsrecht auf der Ebene des Betriebes gilt nicht für einen im Ausland errichteten Betrieb, wenn dieser nach dem Betriebsverfassungsgesetz als selbständiger Betrieb gilt[8]. Analog gilt das Betriebsverfassungsgesetz aber für Zweigbetriebe ausländischer Unternehmen, wenn sie als selbständige Betriebe im Sinne des Gesetzes gelten.

Die drei Gesetze, die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer regeln sollen, kranken durchweg daran, daß der Gesetzgeber eine Systematik und ein Begriffssystem zugrunde legt, das im vorigen Jahrhundert in der Frühzeit des kapitalistischen Wirtschaftssystems entwickelt worden ist, aber nicht mehr der wirklichen wirtschaftlichen Struktur eines inzwischen weit vorangeschrittenen Industriestaats angemessen ist. Der Gesetzgeber sah einfach nicht, daß die juristische Person, die für ihn eine Einheit ist, in der marktwirtschaftlichen Entwicklung Glied eines größeren Unternehmensaufbaus wurde und vielfach ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit einbüßte. Während man am Ausgang des vorigen Jahrhunderts noch annehmen konnte, daß die meisten Kapitalgesellschaften selbständige wirtschaftliche und rechtliche Einheiten waren, die einer Summe von natürlichen Personen, den Aktionären bzw. den Anteilseignern, gehörten, kann man damit rechnen, daß heute 80 % aller Aktiengesellschaften irgendwie an Konzernaufbauten, an übergeordneten Machtgruppierungen beteiligt sind.

---

beitgebers für Hafenarbeiter vom 3. August 1950 (BGBl. I S. 352) kann durch schriftliche Vereinbarung von den zuständigen Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften oder von einzelnen Arbeitgebern und den Gewerkschaften in Häfen ein besonderer Arbeitgeber, der Gesamthafenbetrieb gebildet werden.

[8] Teilweise anderer Meinung: Franz *Gamillscheg:* Internationales Arbeitsrecht (Arbeitsverweisungsrecht). Tübingen—Berlin 1959, S. 370.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2

Eigentum am Kapital der Aktiengesellschaften der Bundesrepublik Deutschland

Stand: Ende September 1958
(in Mrd. DM)

Wirtschaftsgruppe	Zahl der Aktiengesellschaften a)	Gesamtumsatz b)	Kapital aller Aktiengesellschaften c)	Feststellbares Eigentum				Nichtfeststellbares Eigentum zus. d)
				Aktiengesellschaften (Schachtelbesitz)	Bund, Länder, Gemeinden	Auslandsbesitz d)	Übriger Dauerbesitz	
Bergbau, Steine und Erden, Energie	252	19,0	6,9	2,5	2,4	0,6	0,5	0,9
Eisen- und Metallerzeugung u. -verarbeitung ...	507	41,0	6,8	2,8	0,4	0,7	1,0	1,8
Gesamte Wirtschaft	2 631	107,0	27,3	7,6	3,6	3,0	4,4	8,6

Quelle: Bruno *Gleitze*: Wirtschafts- und Sozialstatistisches Handbuch, Köln 1960, S. 198.

a) Ergebnis der Umsatzsteuerstatistik; steuerpflichtige Aktiengesellschaften im Jahre 1957. — b) Umsatzsteuerstatistik 1954. — c) Die Tochtergesellschaften von vier Dachgesellschaften des Bundes sind in dieser Übersicht nicht enthalten. — d) Auch hinter diesen Zahlen verbergen sich oft Konzernverflechtungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hat eine juristisch selbständige Einheit ihre wirtschaftliche Selbständigkeit eingebüßt, so ist die Übertragung von Mitbestimmungsrechten an die Arbeitnehmer dieser juristischen Person bei der Willensbildung der Organe dieser juristischen Person insoweit bedeutungslos, als auf dieser Ebene keine wesentlichen Entscheidungen mehr gefällt werden, falls nicht die Mitbestimmung der Arbeitnehmer irgendwie auf die Führungsspitze einwirken kann, die die echten Entscheidungen trifft. Wir werden die gleiche Problematik später noch einmal behandeln müssen, wenn wir die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf der Ebene des Betriebes analysieren. Im vorigen Jahrhundert waren in der Regel ökonomische Einheit und juristische Einheit sowie die Unternehmung und der Betrieb miteinander identisch. In der modernen marktwirtschaftlichen Entwicklung haben sich hier vorzugsweise innerhalb der Wirtschaftszweige im Kernbereich der industriellen Entwicklung völlig unterschiedliche Ebenen geformt, die der Gesetzgeber in seiner Systematik und in seiner Rechtstechnik nicht zu erfassen wußte.

Beispielsweise hatte das Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 die Aufgabe, die Mitbestimmung in Konzernen zu regeln. Das Gesetz beschränkte seine Gültigkeit auf herrschende Gesellschaften mit bestimmter Rechtsform und erreichte, daß nur acht Dachgesellschaften der Montanindustrie von seiner Regelung betroffen wurden. Von vornherein blieben wichtige Montankonzerne außerhalb der Regelung, beispielsweise die Gutehoffnungshütte, der Flick-Konzern, der Werhahn-Konzern, der Quandt-Konzern, die Nickelgruppe, das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk, die Viag, die Veba.

Fünf der betroffenen Gesellschaften wandelten um: Die Mannesmann AG., die Hütten- und Bergwerk Rheinhausen AG., die Klöckner-Werke, die Hoesch-AG., die Ilseder Hütte AG. Diese Konzerne unterliegen jetzt dem Mitbestimmungsgesetz von 1951.

Soviel über die gesetzliche Regelung. Sie schafft nur den Rahmen für Rechte und Pflichten. Für die Untersuchungsgruppe war ganz besonders interessant, *wie unterschiedlich dieser gesetzliche Rahmen der Rechte und Pflichten ausgefüllt wird.* Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die durch Vertrag oder stillschweigende Handhabung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer weit größere Rechte zugestehen[9], als das Gesetz verlangt. Andererseits gibt es aber auch eine große Anzahl von Unternehmen, wo der gesetzliche Mindestrahmen nicht eingehalten wird. Vor allem gibt es auch Unternehmen, in denen entgegen der gesetzlichen Regelung jede auch nur leise Andeutung einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer fehlt. Die Untersuchungsgruppe mußte bestrebt sein, die Ursachen für diese Variationen im Wirkungsgrad der Mitbestimmung zu finden.

Daneben bilden sich noch bestimmte Kategorien heraus, die andere interessante Fragestellungen aufwerfen. Der gleiche Grad der gesetzlich verlangten und tatsächlich zugestandenen und ausgeübten Rechte der Mitbestimmung der Arbeitnehmer führt bei unterschiedlichen Typen von Unternehmungen zu teilweise stark voneinander abweichenden Ergeb-

[9] Meist haben wir in dieser Problematik nichts anderes als die Auswirkung der „Eigendynamik geprägter Formen" vor uns, die sich aus der Veränderung der virtuellen Aktionssektoren aller Beteiligten ergibt. (Vgl. S. 155 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nissen. Je größer ein Unternehmenskomplex und je breiter gestreut der Aktienbesitz ist, um so unabhängiger ist der Vorstand schon aufgrund der Rechtsstellung des Aktiengesetzes von 1937 geworden. Er wird, worauf wir bereits hinwiesen, durch die Eigendynamik der Entwicklung immer mehr in die Lage versetzt, sich seinen eigenen Aufsichtsrat zu schaffen. Der kleine Aktionär wird immer mehr in die bloße Rentnerposition gedrängt, und die Kontrolle des Vorstands durch die „Anteilseigner" wird immer schwächer. Hier hat die qualifizierte Mitbestimmung mit der Institution des Arbeitsdirektors und vor allem des paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrats eine neue Abhängigkeit für den Vorstand erzeugt, die, wie wir zeigen werden, direkt oder indirekt, bewußt oder unbewußt, erhebliche Veränderungen in der Willensbildung der Unternehmungen nach sich zieht.

Erheblich anders wirken die gleichen gesetzlichen Regelungen bei Unternehmungen inmitten der Abhängigkeit eines Konzernverbandes oder unter der Herrschaft eines Großaktionärs. In diesen Fällen bedeutet die gleiche gesetzliche Regelung, also die Parität im Aufsichtsrat, eine entscheidende Zurückdrängung des bisherigen Einflusses des Großaktionärs[10]. Gewiß entsteht dadurch eine neue Abhängigkeit. Hier macht sich aber deutlich bemerkbar, daß die Gruppe der Arbeitnehmervertreter keine Einheit darstellt. Gerade hier finden wir bei den Abstimmungen im Aufsichtsrat erheblich mehr Fälle, in denen die Arbeitnehmervertreter nicht als geschlossene Einheit abstimmen. Der Vorstand kann sich somit zur Durchsetzung seiner Pläne bald auf die eine, bald auf die andere Gruppe stützen. Gegenüber früher ist hier der Einfluß des Vorstands gestiegen. Wenn er geschickt taktiert — das scheint in der Mehrzahl der Fälle tatsächlich geschehen zu sein — kann er wesentlichen Einfluß auf die Auswahl der neutralen bzw. der weiteren Persönlichkeiten im Sinne des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 gewinnen.

Die gleiche Beobachtung machten wir innerhalb des Bereichs, der nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegt. Hier gewann in verschiedenen Unternehmungen mit Großaktionären der Vorstand mehr Macht und

---

[10] In dieser hier angeschnittenen Problematik liegt eine der grundlegendsten Möglichkeiten der Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf die künftige Struktur der Unternehmungen und die künftige Entwicklungstendenz gerade im Bereich der Großindustrie. Die Problematik muß uns deshalb im Verlauf der späteren Analyse noch mehrfach beschäftigen.

An dieser Stelle sei jedoch auf eines besonders hingewiesen: Weiter unten analysieren wir zwar die Einwirkung des Arbeitsdirektors und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die Konzentrationstendenz aufgrund der Feststellungen, die wir während unserer jahrelangen Beobachtungen machen konnten. Da die Zeit nach Erlaß der Gesetze noch zu kurz ist, sind die Aussagen, die wir gerade in diesem wichtigen Punkt aufgrund unserer eigenen Feststellungen machen können, verhältnismäßig unsicher, da bestimmte Veränderungen, die die Gesetze ermöglichen, noch nicht deutlich genug hervortreten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

größere Bewegungsfreiheit, da er sich verhältnismäßig oft auf die Repräsentanten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer stützen konnte[11,12]. Das war in diesem Bereich verhältnismäßig leicht möglich, da hier die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die Hauptrolle spielen und angesichts des Erlebnishorizonts der letzten zehn Jahre das Ansehen oder die Resonanz eines beliebten Vorstandsmitglieds unter den Vertretern der Arbeitnehmer verhältnismäßig groß war. Dieses Angewiesensein auf Stimmen der Arbeitnehmervertreter bringt — wieder bewußt oder unbewußt — manche Veränderung der Haltung der Unternehmensleitung z. B. in bezug auf die Gewinnverteilung, die Sozialpolitik, die Lohnpolitik und andere wirtschaftliche Maßnahmen mit sich.

Viel enger bildet sich das Betätigungsfeld und die Durchsetzungskraft der Mitbestimmung in Familienbetrieben heraus, selbst wenn sie etwa gleich groß wie Aktiengesellschaften mit breit gestreutem Aktienkapital sind. Soweit es sich um Personalgesellschaften oder aber um Einzelfirmen[12a] handelt, fällt ja schon nach dem Gesetz die Institution des Aufsichtsrats und damit die Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern in diesem Organ fort. Bei kleinen Kapitalgesellschaften mit dem Charakter eines Familienunternehmens verlangt das Gesetz keine Hinzuziehung von Vertretern der Arbeitnehmer. Aber auch bei größeren Familienunternehmen, die Arbeitnehmervertreter aufgenommen haben, ist der Wirkungsgrad der Mitbestimmung im Durchschnitt sehr gering.

---

[11] In diesem Fall ist zu entscheiden, ob der Großaktionär — also in dem wichtigsten Fall die Führungsspitze eines Konzerns — ein so großes Stimmengewicht im Aufsichtsrat hat, daß die Arbeitnehmervertreter mit Leichtigkeit überstimmt werden können oder nicht. Im ersten Fall ist der Vorstand der abhängigen Unternehmung praktisch an den Willen der übergeordneten Einheit genauso gebunden, wie er es früher war. Anders ist es aber, sobald noch Kleinaktionäre oder andere vom Großaktionär unabhängige Machtgruppen im Aufsichtsrat so vertreten sind, daß der Vorstand mit Unterstützung der Vertreter „seiner" Arbeitnehmer sich bald auf die eine oder andere Gruppe zu stützen vermag.

[12] Bei der qualifizierten Mitbestimmung hat der Großaktionär auf jeden Fall durch die paritätische Verteilung der Aufsichtsratssitze auf Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer und durch die Pflicht der Hereinnahme der neutralen Mitglieder die Mehrheit verloren. Die führende Spitze eines Konzerns kann der abhängigen Gesellschaft deshalb nicht mehr so den Willen aufzwingen, wie dies früher aufgrund der Mehrheit im Aufsichtsrat, beispielsweise über Strohmänner, möglich war.

Dennoch gibt es auch hier aufgrund der Unvollkommenheit der gesetzlichen Regelung einen Ausweg zur Umgehung der qualifizierten Mitbestimmung. Wandelt eine Obergesellschaft auf dem Weg des § 15 Mitbestimmungsergänzungsgesetz ihre Tochtergesellschaft in eine Personalgesellschaft um, so kann sie diese Tochtergesellschaft und u. U. sogar sich selbst der qualifizierten Mitbestimmung entziehen.

[12a] d. h. nicht selbständig rechtsfähige Unternehmen eines Einzelunternehmers.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Eigentumsunternehmer ist hier nach wie vor — mit nur wenigen Ausnahmen — der unumschränkte Herrscher der unternehmerischen Entscheidungen, und zwar auch dort, wo Organe der Mitbestimmung beteiligt werden müssen. Sein Übergewicht ist so groß, daß die tatsächlich ausgeübten Rechte und die erreichbaren Ergebnisse der Mitbestimmung demgegenüber verblassen.

1. Abstufungen aufgrund gesetzlicher und vertraglicher Regelungen

a) zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes für die Eisen und Stahl erzeugende Industrie und den Bergbau sowie aufgrund der Holding-Novelle[13]

Das Mitbestimmungsgesetz von 1951 brachte für ca. 850 000 Arbeitnehmer in 70 Bergbauunternehmen und 35 Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ein weitgehendes qualifiziertes Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer, das — in der deutschen wirtschaftsgeschichtlichen Entwicklung ohne Vorbild — in universeller Zuständigkeit eine gleichberechtigte Mitentscheidung in allen Fragen der Unternehmensführung gewährte[14,15]. Die geringe Zahl der betroffenen Unternehmen darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß in den für den Prozeß der Industrialisierung wichtigsten Bereichen der Wirtschaft die am weitesten reichende Form der Mitbestimmung eingeführt wurde, nämlich in jenen zwei Wirtschaftszweigen, in denen sich — da hier langfristig bei Vergrößerung der Betriebe und Unternehmungen jeweils sinkende Grenzkosten ausnutzbar wurden — auf deutschem Boden besonders mächtige Großunternehmen und Konzerne herausbildeten.

Obwohl für Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und für die des Kohle- und Eisenerzbergbaus die gleichen Gesetze gelten, erwuchsen, wie unsere Untersuchung ergab, überraschend große Un-

---

[13] Zu den Begriffen Mitbestimmung, qualifizierte Mitbestimmung und einfache Mitbestimmung vgl. nochmals Anm. 11, S. 102.

[14] Diese Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1951. Ende 1959 gab es dagegen 57 Unternehmen des Bergbaus, 30 der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und 8 Holding-Gesellschaften mit insgesamt rund 1 Million Beschäftigten, in denen die qualifizierte Mitbestimmung eingeführt worden war. Durch Umwandlungen und Konzernzusammenschlüsse haben sich diese Zahlen gegenüber 1951 verringert. Vgl. die Tabellen 6—8, S. 199 ff.

[15] In Großbritannien und Frankreich wurden die Stahlindustrie und der Bergbau nach dem zweiten Weltkrieg gegen z. T. heftigen Widerstand weitgehend „nationalisiert". Auch in den Westzonen Deutschlands gab es starke politische Kräfte sowohl in der SPD als auch sogar in der CDU, die ebenfalls eine „Verstaatlichung" dieser beiden Wirtschaftszweige forderten. Die westlichen Besatzungsmächte, insbesondere die amerikanische Besatzungsmacht, haben diese Bestrebungen nicht unterstützt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

terschiede im Wirkungsgrad der qualifizierten Mitbestimmung zwischen diesen beiden Wirtschaftszweigen. Diesem Tatbestand muß zuerst ein besonderes Interesse gelten.

Am größten ist, wie wir ziemlich einhellig bei allen untersuchten Unternehmungen feststellten, *der Wirkungsgrad der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie.* Hier ist — wenn auch mit beachtlichen Unterschieden von Unternehmung zu Unternehmung — die Einflußmöglichkeit des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung der Gesellschaften, ihr inneres wie äußeres Leben und ihre Entwicklung am größten. Allein hier sind die Arbeitsdirektoren, die ja gleichzeitig auch die Ideenträger der Gewerkschaften sind, sogar vollberechtigte Mitglieder in Gremien des Arbeitgeberverbandes Eisen- und Stahlindustrie[16], wenn auch stets in der Position einer Minderheit. Damit wird die gesamte Dynamik des Lohnbildungsprozesses verändert, die der Grundidee nach auf der Gegenposition zweier unabhängiger Mächtegruppen, nämlich Arbeitgeberverband und Gewerkschaft, beruht[17, 18].

Aus allen von der Arbeitsgruppe überprüften Fakten ergibt sich mit Notwendigkeit der Schluß, daß demgegenüber der Aufgabenkreis und die Durchsetzungsmöglichkeit der Organe der Mitbestimmung in den Unternehmen des Kohle- und Eisenerzbergbaus erheblich geringer sind, obgleich diese den gleichen Gesetzen und den gleichen Rechtsnormen unterliegen. Anders als in der Eisen- und Stahlindustrie reicht der unmittelbare Einfluß des Arbeitsdirektors im Bergbau lange nicht so wirksam bis in die untersten Zellen des Unternehmensaufbaus. Auch wurde der organisatorische Aufbau der Bergbau-Unternehmen, ganz anders als in verschiedenen nachweisbaren Fällen im Eisen- und Stahlbereich, durch die Mitbestimmung verhältnismäßig wenig beeinflußt. Insbesondere wurde die durch frühere Gesetze[19] normierte Verantwortung der Bergwerksdirektoren kaum angetastet. Dem Vorstand des Unternehmens-

---

[16] Vgl. S. 266. Mitglied des Arbeitgeberverbandes ist das Unternehmen. Für uns interessant ist, wer in diesen Verbänden wirklich handelt und wessen virtuelle Aktionssektoren in die Willensbildung eingehen.

[17] Vgl. hierzu John Richard *Hicks:* The Theory of Wages. London 1932; John Th. *Dunlop:* Collective Bargaining. Chicago 1949; Erich *Arndt:* Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik. Tübingen 1957; Wilhelm *Krelle:* Lohn (Theorie). In: HdSw., Bd. 6, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 9 ff.

[18] Gewiß, Gewerkschaftsfunktionäre waren schon früher in die Lage versetzt, bedeutsame Arbeitgeberfunktionen auszuüben, z. B. in den Konsumgenossenschaften, den Produktionsbetrieben der GEG, den Bauhütten; Gewerkschaftsfunktionäre waren zwischenzeitlich als Minister, Regierungspräsidenten, Oberbürgermeister tätig. Dennoch tritt die hier geschilderte Wandlung der Dynamik, die wir unten genauer analysieren müssen, speziell durch die Position des Arbeitsdirektors als Ideenträger der Gewerkschaft jetzt besonders prägnant hervor.

[19] z. B.: Allgemeines Preußisches Berggesetz vom 24. Juni 1865 (GS S. 705).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

verbandes Ruhrbergbau gehören die Arbeitsdirektoren im Bergbau nicht an[20].

Der Grund für die aufgeführten großen Unterschiede in der Ausgestaltung der Institution Mitbestimmung in diesen beiden Wirtschaftszweigen trotz der gleichen rechtlichen Fundierung ergibt sich aus folgender *Verschiedenheit in der Datenkonstellation der Ausgangslage:*

aa) Die Mitbestimmung in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie wurde de facto früher eingeführt als im Bergbau, nämlich kurz nach dem zweiten Weltkrieg. In den Jahren 1946—48 waren die Eigentumsverhältnisse innerhalb der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie infolge der Beschlagnahme, der Entflechtung und der Demontage durch die Alliierten ungeklärt. Viele Vorstandsmitglieder und führende Angestellte der überkommenen Gesellschaften waren noch in Internierungshaft oder standen unter dem Druck von Anklagen, die durch die Siegermächte erhoben wurden, und von Entnazifizierungsverfahren. Ein Teil von ihnen war bereit, sofern sie nicht „kaltgestellt" worden waren, in ihrem eigenen Interesse, aber auch im Interesse ihrer Unternehmen, zur Verhinderung der Demontage und zur Abwehr der Entflechtungspläne mit den Vertretern der Arbeitnehmer zusammenzuarbeiten.

bb) Als die Mitbestimmung 1951 im Kohle- und Eisenerzbergbau eingeführt wurde, hatten sich die Eigentumsverhältnisse bereits geklärt; die Aufhebung des Besatzungsstatuts nahte, die Entnazifizierungsmaßnahmen etc. waren weitgehend beendet[21]. Aus dieser im Vergleich zu 1947 ganz anderen Datenkonstellation ergab sich für die inzwischen wieder fester gefügten Unternehmensführungen im Bergbau weit weniger die dringende Notwendigkeit, zusammen mit den Kräften, die eine Mitbestimmung anstrebten, als Bundesgenossen gegen Dritte zu kämpfen. Die Pläne zur Verwirklichung einer Mitbestimmung trafen durchweg auf harten Widerstand[22].

---

[20] Vgl. S. 226.

[21] Der Kohlebergbau wurde infolge der damaligen Wichtigkeit der Kohle für die Alliierten selbst von vornherein ganz anders behandelt als die Eisen- und Stahlindustrie, in der die Alliierten eine kriegswichtige Industrie sahen, die man lieber an ganz anderer Stelle außerhalb Deutschlands und unter Zurückdrängung der früheren Eigentümer wieder aufgebaut hätte (Monnet-Plan Frankreich; Beschränkung des deutschen Stahlpotentials im Potsdamer Abkommen und nachher). In der Stahlindustrie wurden die sogenannten Einheitsgesellschaften (mit einem Grundkapital von 100 000 RM) gegründet, im Kohlebergbau nicht. Im Kohlebergbau blieb also die Lage viel „geordneter".

[22] Dies gilt nicht für den Braunkohlenbergbau, wo der starke Anteil der öffentlichen Hand die Durchsetzung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer begünstigte. Bei sechs der sieben Braunkohlengesellschaften, die der qualifizierten Mitbestimmung unterworfen sind, spielte der Einfluß der öffentlichen Hand schon bei Einführung der Mitbestimmung 1951 eine große Rolle. Bei dem siebenten Unternehmen, der Braunkohlenbergwerk Neurath AG,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

cc) Im Bergbau stießen die Kräfte der Mitbestimmung, anders als in der Eisen- und Stahlindustrie, auf eine soziologisch besonders stark ausgeprägte, eigenwillige und standesbewußte Gruppe von Führungskräften, nämlich die der Bergassessoren, die an eine strenge Ordnung des Bergbaus gewöhnt waren. Sie waren zwar bereit, als sich die Unabänderlichkeit der gesetzlichen Regelungen abzeichnete, in vielfach überraschend großem Entgegenkommen den neuen Kräften der Mitbestimmung Betätigungsmöglichkeiten zu gewähren — von Unternehmen zu Unternehmen allerdings in recht unterschiedlichem Ausmaß —, der Aufgabenkreis der Mitbestimmung wurde aber mit nur wenigen erkennbaren Ausnahmen von vornherein erheblich enger abgegrenzt, als es sich in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ergeben hatte. So stellt sich im Bergbau in einem doch recht großen Teil der untersuchten Fälle die im Gesetz vorgesehene Gleichberechtigung der Vorstandsmitglieder oft nur als eine formelle Gleichheit dar, während in der Praxis der Arbeitsdirektor — nach dem Gesetz eigentlich ein vollwertiges und voll verantwortliches Vorstandsmitglied — verschiedentlich nicht mehr als ein Abteilungsleiter geworden ist.

dd) Hinzu kommen im Kohlebergbau die besonderen überkommenen bergrechtlichen Bestimmungen und Gewohnheiten, die eine bis ins einzelne gehende Einflußnahme der Vorstandsmitglieder auf die Arbeit vor Ort einschränken. Die direkte Weisungsbefugnis liegt vorwiegend beim Betriebsdirektor der Zeche[23].

Beachtliche Unterschiede im Durchsetzungsvermögen der Mitbestimmung nach innen und außen ergeben sich aber auch von Unternehmen zu Unternehmen innerhalb eines Wirtschaftszweiges. Gerade bei einem Gesetz, das so viele Unvollkommenheiten aufweist und das ohne eine revolutionäre Veränderung der Datenkonstellation einen Fremdkörper in der bisherigen Wirtschaftsverfassung darstellt, *kommt es auf die Persönlichkeiten an,* die sich als Arbeitsdirektoren, als Betriebsratsmitglieder und als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf der einen Seite, als sonstige Vorstandsmitglieder und Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat auf der anderen Seite, gegenüberstehen. Bei unseren Untersuchungen stießen wir mehrfach auf sehr starke, tatkräftige Arbeitsdirektoren, die im Vorstand starken Einfluß auf die Willensbildung ihrer Gesellschaft nahmen. Wir fanden aber auch Arbeitsdirektoren, die völlig im Schatten eines oder mehrerer energiegeladener, selbstbewußter Vorstandsmitglieder standen. Die aus der Persönlichkeit strahlende Kraft des

---

wurde die Aktienmehrheit 1959 vom RWE erworben, die das Vermögen auf die Rheinische AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation, einer ihrer Tochtergesellschaften, übertrug.

[23] Dies gilt selbstverständlich nicht für die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Durchsetzungsvermögens spielte nach unserer Beobachtung oft eine erheblich größere Rolle als die gesetzlichen Normen.

Unterschiede im Wirkungsgrad der Mitbestimmung formten sich auch nach der Art des Konzernaufbaus, der Eigentumsverhältnisse, des Grades der Streuung der Aktien und der Größe der Anteile am Aktienkapital innerhalb der verschiedenen Gesellschaften. Die Mitbestimmung in Unternehmen, bei denen der Staat einen großen Einfluß hat, konnte sich leichter durchsetzen als die Mitbestimmung in Unternehmen ohne staatlichen Einfluß. Interessante Unterschiede in der Art der unternehmerischen Willensbildung — vor allem in Fragen der Investitionen und der Konzentration — ergaben sich bei Unternehmen mit einer starken Streuung des Aktienkapitals gegenüber solchen mit beherrschendem Einfluß von Großaktionären. So auffällig stark auch der Einfluß eines Aktionärs durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zurückgedrängt wurde, wie dieser Einfluß ja schon vorher durch die Entwicklung zum Großunternehmen und zum Konzern empfindlich beschnitten worden war, so spielt der Großaktionär doch bei Entscheidungen über erforderlich werdende neue Finanzierungen noch eine beachtliche Rolle. Er ist in der Lage, in gewissem Umfang die Einwirkungsmöglichkeiten der Kräfte der Mitbestimmung zu beeinträchtigen[24]. Dabei zeigte sich noch eine interessante Differenz zu den Fällen, in denen ausländische Machtgruppen einen Einfluß ausüben, denn sie konnten in der Ausgangslage des staatlichen Zusammenbruchs viel besser angeblich überkommene Rechte geltend machen als dies deutschen Großaktionären möglich war.

b) zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes[25]

Das Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 ermöglichte im Vergleich zu den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 einen erheblich geringeren Wirkungsgrad und beträchtlich geringere Durchset-

---

[24] Insgesamt stärkte die Mitbestimmung der Arbeitnehmer die Position gerade des Großaktionärs im Verhältnis zum Kleinaktionär. Angesichts der Beschränkung der den Vertretern der Anteilseigner noch zur Verfügung stehenden Aufsichtsratssitze wurden die Vertreter der Kleinaktionäre stets aus dem Aufsichtsrat gedrängt, wohingegen die Großaktionäre mehr Einfluß ausüben konnten. Daher gewann der fundamentale Interessenunterschied im Aufsichtsrat zwischen Großaktionär und Kleinaktionären eine oft große Bedeutung. Vgl. aber auch S. 358, S. 389 ff.

[25] In der vorliegenden Studie betrachten wir das Betriebsverfassungsgesetz allein aus der Perspektive der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Das Gesetz regelt aber erheblich mehr als lediglich diese Mitbestimmung. Man darf es also nicht nur als „kleinen Bruder" des im Jahre vorher erlassenen Mitbestimmungsgesetzes in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau bezeichnen. Es will aus dem Erlebnishorizont der Zeit heraus eine neue Verfassung des „Betriebs" herstellen. Wenn wir in der vorliegenden Studie nur eine Zielrichtung des Betriebsverfassungsgesetzes analysieren,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zungsfähigkeiten der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Bei Erlaß dieses Gesetzes — nach jahrelangen Beratungen — war der Gesetzgeber, d. h. die maßgebende Mehrheit des Bundestages nur noch bereit, eine in ihren ökonomischen Konsequenzen wesentlich geminderte Mitbestimmung institutionell zu verankern. Wäre das unter Ausnützung empfindlicher Spannungszustände, vor allem unter Androhung von gewerkschaftlichen Kampfmaßnahmen durchgepeitschte Mitbestimmungsgesetz von 1951 für die beiden speziellen Wirtschaftszweige im Jahr vorher nicht vorrangig durchgesetzt worden, wäre das Betriebsverfassungsgesetz zweifellos für die Institution Mitbestimmung günstiger ausgefallen. Mindestens wäre ein größerer Aktionsradius für die Institution erreichbar gewesen, wenngleich, wie alle Diskussionen in den Ausschüssen und im Plenum des Parlaments und Gespräche mit vielen der damals Beteiligten ergaben, dann wahrscheinlich auch für die beiden Industriezweige nicht so weitgehend, wie es im Sondergesetz von 1951 erzwungen werden konnte. So aber war die hauptsächliche Spannung abgebaut. Stets folgt danach eine Schwächung der Durchsetzungsmöglichkeit neuer Institutionen.

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 knüpft an einige Einrichtungen des Betriebsrätegesetzes von 1920 an, unterscheidet sich aber in der Basis des Normensystems grundlegend von dem früheren Gesetz, indem es *wesentliche Bestandteile der christlichen, insbesondere der katholischen Soziallehre* verwertet[26]. Ausgangsforderung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 ist die *Pflicht zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit"* zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, die des Betriebsrätegesetzes von 1920 dagegen die *Pflicht zur Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen „gegenüber" dem Arbeitgeber*[27]. Dabei baut das Betriebsverfassungsgesetz, indem es an die ökonomisch meist nicht mehr typische „selbständige Einheit des Betriebes" anknüpft, allerdings noch auf einer *wirtschaftlichen Beziehungsvorstellung* auf, die eher an *frühere Stadien des Industrialisierungsprozesses* mit ihrer weitgehenden Identität zwischen Betrieb und Unternehmung erinnern als an die *moderne Wirtschaftsstruktur,* in der Großunternehmen aus oft Dutzenden

darf man dabei die anderen Zielsetzungen dieses Gesetzes nicht außer acht lassen.

[26] Ein Arbeitskreis des Bochumer Katholikentages verkündete am 9. September 1949: „Die katholischen Arbeiter und Unternehmer stimmen darin überein, daß das Mitbestimmungsrecht aller Mitarbeitenden bei sozialen, personalen und wirtschaftlichen Fragen ein natürliches Recht in Gott gewollter Ordnung ist, dem die Mitverantwortung aller entspricht."

Vgl. hierzu das Referat von Hermann Josef *Wallraff:* Mitbestimmung und Eigentumsbildung der Arbeitnehmer. In: Mitbestimmung und Miteigentum in Europa. Internationale Begegnung europäischer christlicher Arbeitnehmer 1960 in Konstanz. Freiburg 1960, S. 14 ff.

[27] Hierzu auch Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960, S. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von juristisch selbständigen, im Konzernverbund organisch aufeinander bezogenen Gesellschaften mit zuweilen Hunderten von Betrieben den Kernbereich des marktwirtschaftlichen Entwicklungsprozesses bilden. Dennoch entwickelte dieses Gesetz im Verlauf der Zeit beachtliche *prägende Kräfte.*

Ein Mitbestimmungsrecht für Arbeitnehmer wird nach dem Betriebsverfassungsgesetz nur für soziale und personelle Angelegenheiten gewährt und in wirtschaftlichen Angelegenheiten — abgesehen von der *institutionell*[28] schwachen Mitentscheidung im Aufsichtsrat — nur bei Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft nach sich ziehen.

Darüber hinaus steht dem Betriebsrat nach herrschender Ansicht ein besonderes Initiativrecht zu, gesichert durch die in § 49 BetrVerfG festgelegte Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat. Jeder Eingriff des Betriebsrats in die Betriebsleitung wird dagegen vom Gesetz ausgeschlossen. Auch das stärkste Recht der Mitbestimmung geht im Betriebsverfassungsgesetz nicht bis zu einem Recht einer Mitleitung, sondern bleibt im Höchstmaß beim positiven Konsensprinzip stehen.

Anders als das Mitbestimmungsgesetz von 1951 und die Holding-Novelle, die eine Mitbestimmung für grundsätzlich alle unternehmerischen Entscheidungen vorsehen, geht das Betriebsverfassungsgesetz von einer speziellen Kasuistik aus. § 56 BetrVerfG führt ein positives Konsensprinzip ein. Hiervon werden die Bereiche betroffen, in denen eine Betriebsvereinbarung erzwingbar ist: z. B. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen, Zeit und Ort der Auszahlung der Arbeitsentgelte und die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, Regelung von Akkord- und Stücklohnsätzen, Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen, Fragen der Ordnung des Betriebes. In sozialen Angelegenheiten geht das Gesetz von einer umfassenden Zuständigkeit des Betriebsrats bei Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber aus[29].

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer besteht aber nicht nur aus im Gesetz normierten, einzelnen Rechten und Pflichten, sondern auch in der Kompetenz, in bestimmten, einzeln aufgezählten sozialen Angelegenheiten (§ 56 BetrVerfG) auf dem Weg über Betriebsvereinbarungen, also durch einen Vertrag, *objektives Recht* zu setzen. Einigen sich die Parteien nicht, so können sowohl Betriebsrat wie Arbeitgeber die Be-

[28] Wie sehr eine starke Persönlichkeit die institutionelle Schwäche ausgleichen kann, müssen wir noch untersuchen.

[29] Die Mitbestimmung der Betriebsräte nach § 56 BetrVerfG steht dem Betriebsrat kraft Gesetzes zu. Es braucht keine Betriebsvereinbarung vorhanden zu sein. Vgl. hierzu die Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichtes vom 25. Oktober 1955 und vom 7. September 1956.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

triebsvereinbarung durch einen Spruch der Einigungsstelle erzwingen. Über den Katalog des § 56 hinaus, also außerhalb der sozialen Angelegenheiten, die mitbestimmungspflichtig sind, kann eine freiwillige Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die ebenfalls den *Charakter objektiven Rechts* erwirbt. Hier versagt allerdings die Möglichkeit des Anrufs der Einigungsstelle.

Hinsichtlich der personellen Angelegenheiten gilt der Grundsatz des negativen Konsensprinzips. Einstellungen, Umgruppierungen, Versetzungen und Entlassungen kann der Arbeitgeber vornehmen. Aber der Betriebsrat hat die rechtlich gesicherte Möglichkeit des Widerspruchs in bestimmten Fällen mit der Folge, daß das Arbeitsgericht die Entscheidung fällt und das vorläufige Rechtsverhältnis von Eingestellten nach Ablauf einer Frist beenden oder Umgruppierungen und Versetzungen rückgängig machen kann. Bei Entlassungen werden Einzel- und Massenkündigung unterschieden. Bei Einzelkündigungen hat der Betriebsrat über die Anhörungsrechte, die der § 66 BetrVerfG gewährt, hinaus keine Rechte[30]. Hier gilt allein das Kündigungsschutzgesetz. Ausnahmsweise kann aber der Betriebsrat selbst die Entlassung eines Arbeitnehmers fordern. Bei Massenkündigungen hat der Unternehmer mit dem Betriebsrat zu „beraten".

Von den „sozialen" und „personellen Angelegenheiten" unterscheidet das Gesetz in *wenig zufriedenstellender Systematik*[31] „wirtschaftliche Angelegenheiten". Hier war das Mitbestimmungsrecht während der langen Beratungsdauer des Gesetzes am stärksten umstritten. Die „Mitbestimmung", die das Betriebsverfassungsgesetz gewährt, ist — wenn wir zunächst nur das Gesetz mit den von den Gewerkschaften vorher erhobenen Forderungen vergleichen — im Bereich der „wirtschaftlichen Angelegenheiten" nur ein Torso. Ein sehr eingeengtes Mitbestimmungsrecht in wirtschaftlichen Angelegenheiten steht dem Betriebsrat, d. h. dem Repräsentanten der innerhalb des Unternehmensaufbaus hierfür mitzuständigen örtlichen und technischen Einheit des einzelnen Betriebs zu. Es erstreckt sich auch mit auf geplante Betriebsänderungen, die we-

---

[30] Beachte allerdings die vor allem in Großunternehmen geübte Praxis, auf die in Anm. 94 zu S. 442 eingegangen wird.

[31] Das Betriebsverfassungsgesetz gruppiert die wesentlichsten Probleme der Arbeitsordnung (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen, Fragen der Ordnung des Betriebs, Vorschriften über Behandlung des Arbeitszeugs, über ein Rauchverbot etc.) unter die Vorschriften eines obligatorischen Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten, bei denen der Arbeitgeber nur mit Zustimmung des Betriebsrats entscheiden kann und dem Betriebsrat ein echtes Initiativrecht zusteht, nicht gebunden an eine Mindestgröße des Betriebs. Andererseits ist die Arbeitsordnung ein Bestandteil der Organisation des Produktionsprozesses. Es gehört zu der wirtschaftlichen Aufgabe des Unternehmers, die Produktionsfaktoren optimal zu kombinieren, d. h. also den Faktor Arbeit in optimaler Weise im technischen Ablauf mit den übrigen Faktoren zu verbinden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sentliche Nachteile für erhebliche Teile des Betriebs haben können, falls er mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer hat. Handlungen, die der Unternehmer entgegen der umständlichen Regelung des § 72 BetrVerfG unternimmt, sind nicht etwa wirkungslos, sondern wälzen ihm ein zusätzliches Risiko auf, denn die rechtswirksam entlassenen Arbeitnehmer können eine Abfindung verlangen.

Unabhängig hiervon verlangt das Gesetz bei allen Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständigen Arbeitnehmern die Einrichtung von Wirtschaftsausschüssen, gebildet für das Unternehmen, also nicht auf der Basis des einzelnen Betriebs. Dem Wirtschaftsausschuß hat das Gesetz zwar eine weite Zuständigkeit (§ 67 BetrVerfG), aber keine Rechte einer Mitentscheidung zuerkannt, sondern nur Rechte des Angehörtwerdens und der Beratung. Er ist paritätisch aus Vertretern des „Unternehmers" und des Betriebs- (bzw. Gesamtbetriebsrats) zusammengesetzt. Er soll eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung in wirtschaftlichen Angelegenheiten fördern. Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuß in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu unterrichten. Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses, die vom Betriebsrat bestimmt werden, haben ihrerseits die Pflicht, den Unternehmer über die Lage und die Verhältnisse der in dem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer zu informieren. In allen Wirtschaftszweigen mit vorwiegender Großindustrie stießen wir auf einige wenige Unternehmen, bei denen der Wirtschaftsausschuß als beachtlicher Integrationsfaktor wirken soll und tatsächlich wirkt und nicht nur als ein Informationsorgan betrachtet wird, sondern auch als eine Einrichtung gegenseitiger Beratung und Hilfe. In den meisten Betrieben, die die Arbeitsgruppe bisher untersuchte, spielt dagegen der Wirtschaftsausschuß keine wesentliche Rolle — sowohl in Unternehmen mit qualifizierter als auch in solchen mit einfacher Mitbestimmung.

Die hier von der Unternehmensleitung dem Wirtschaftsausschuß gegebenen Informationen gehen bei vielen untersuchten Unternehmen nicht weiter als die Informationen an die Aktionäre.

Während also die Bildung eines Betriebsrats bzw. eines Wirtschaftsausschusses unter gewissen Einschränkungen in bezug auf die Zahl der im Betrieb bzw. im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer durch das Betriebsverfassungsgesetz zwingend vorgeschrieben wird[32], ist die Einsetzung eines Gesamtbetriebsrats in mehrbetrieblichen Unternehmungen (§§ 46—48 BetrVerfG) nicht obligatorisch. Er wird durch Beschluß der Betriebsräte der einzelnen Betriebe des Unternehmens errichtet. Trotz dieser Beschränkung auf eine „Kannvorschrift" wurden von der Arbeitsgruppe in verhältnismäßig vielen Unternehmen mit drei

[32] Allerdings wird entgegen dem Gesetz nicht immer ein Betriebsrat bzw. ein Wirtschaftsausschuß gebildet. Vgl. S. 407 ff. bzw. S. 450 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

oder mehr Betrieben Gesamtbetriebsräte angetroffen. Der Gesamtbetriebsrat ist nur für jene Angelegenheiten zuständig, die das gesamte Unternehmen oder mehrere Einzelbetriebe betreffen, ohne daß etwa der Gesamtbetriebsrat den einzelnen Betriebsräten übergeordnet ist.

Auch der Gesamtbetriebsrat wird von der Unternehmensleitung unterschiedlich herangezogen und informiert. Verschiedene Unternehmen sehen in ihm einen „Integrationsfaktor" und übertragen ihm Aufgaben, die andere Unternehmen dem Wirtschaftsausschuß vorbehalten. Oft sind der Gesamtbetriebsrat oder der Wirtschaftsausschuß nicht mehr als eine „ausgedörrte Fassade".

Für Unternehmen, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterstellt sind, fehlt die gesetzliche Verankerung der Bestellung eines Arbeitsdirektors[33].

Die Mitsprache und Mitentscheidung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat war seit dem Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vom 15. Februar 1922[34] viel umkämpft. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 wird ein Drittel der Aufsichtsratssitze durch Arbeitnehmervertreter besetzt[35]. Unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter dürfen nur in den Aufsichtsrat delegiert werden, wenn mehr als sechs Aufsichtsratssitze in der Satzung der Gesellschaft vorgesehen sind. Diese Maßnahme gab vielen Gesellschaften die Möglichkeit, das Eindringen unternehmensfremder, gewerkschaftlicher Kräfte zu verhindern, indem man die Zahl der Aufsichtsratssitze auf sechs begrenzte. Von dieser Möglichkeit hat ein großer Teil der Aktiengesellschaften und sonstiger Gesellschaften mit Aufsichtsräten Gebrauch gemacht[36].

Träger der Institution Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind also nur *der Betriebsrat, die Gruppe der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und der Wirtschaftsausschuß* (letzterer aber nur mit Beratungsfunktionen).

Die *gesetzlichen Bestimmungen* geben der Mitbestimmung der Arbeitnehmer nur einen *formalen äußeren Rahmen.* Für die wirtschafts-

---

[33] Die Bestellung eines Arbeitsdirektors könnte nur wie die anderer Vorstandsmitglieder erfolgen, im Falle der Aktiengesellschaft nach dem Aktiengesetz durch den Aufsichtsrat.
Eine Reihe von Unternehmen ist diesen Weg gegangen. Man hat dabei aber durchweg vermieden, das betreffende Vorstandsmitglied Arbeitsdirektor zu nennen und wählte z. B. die Bezeichnung „Sozialdirektor".

[34] Dieses Gesetz sah vorzugsweise für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien die Entsendung von ein bis zwei Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vor.

[35] Dieses Recht der Belegschaft zur Entsendung von Vertretern in den Aufsichtsrat unterliegt aber einigen Einschränkungen hinsichtlich der Rechtsform und der Größe der Unternehmen. Vgl. hierzu S. 291 f., insbesondere Anm. 15, S. 292.

[36] Vgl. S. 318 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wissenschaftliche Fragestellung ist die *innere Dynamik, der tatsächliche Einfluß viel bedeutungsvoller als die Summe der Rechte, die vom Gesetz bewilligt wird.* Denn u. U. werden diese Rechte gar nicht oder nur unvollkommen ausgenützt oder das Gesetz wird geflissentlich nicht beachtet. Es ist deshalb viel wichtiger, die tatsächliche Lage in der Wirtschaft zu untersuchen und zu fragen, ob durch die Mitbestimmung andere Handlungen der Unternehmungen, insbesondere andere unternehmerische Entschlüsse wie z. B. über die Investitionstätigkeit oder andere Reaktionen auf wirtschaftliche Wachstums- und Entwicklungsprozesse erfolgen, als sie sich bei einer Nichtexistenz der Institution ergeben würden. Für einen Juristen mag die rechtliche Situation im Vordergrund des Interesses stehen, für einen Wirtschaftswissenschaftler muß die Untersuchung und Deutung der de-facto-Lage diesen Platz einnehmen.

Bei unserer Untersuchung fanden wir bei denjenigen Betrieben, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, eine noch *erheblich größere Streuung von Unternehmen zu Unternehmen hinsichtlich Wirkungs- und Durchsetzungsgrad der Institution Mitbestimmung* als in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau. Die Arbeitsgruppe fand einige wenige unter den daraufhin untersuchten Betrieben, bei denen eine Mitbestimmung erstaunlich gut funktioniert und sie von allen Beteiligten anerkannt wird. Die Unternehmensführung war dort bewußt bestrebt, die Mitbestimmung als Mittel der Integration, der Erzeugung eines besseren Betriebsklimas zu verwenden, und gewährte eine recht weitgehende Mitbestimmung. In verhältnismäßig vielen anderen Unternehmen muß die Mitbestimmung, die das Gesetz zu erzwingen sucht, im Vergleich zur Ausgestaltung dieser Institution in der Montanindustrie als totaler Fehlschlag angesehen werden. Eine derartig weite Spanne zwischen ausgezeichnetem Funktionieren und totalem Fehlschlag[38] der Mitbestimmung findet man in der Eisen- und Stahlindustrie und im Bergbau nicht.

---

[38] Unter „ausgezeichnetem Funktionieren" verstehen wir ein Zusammenwirken der Repräsentanten des handelsrechtlichen Unternehmensaufbaus mit den Repräsentanten der Mitbestimmung, bei dem im Interesse der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens und darüber hinaus der Sozialstruktur wie der Volkswirtschaft Einseitigkeiten der bisherigen marktwirtschaftlichen Entwicklung gemildert wurden, entstehende Spannungen abgeschwächt oder sogar rechtzeitig in eine fruchtbare Richtung gelenkt wurden. Bekanntlich bringt jede marktwirtschaftliche Entwicklung, die allein vom Prinzip des Eigennutzes gesteuert wird und die Maximierung des Gewinns bei gleichzeitiger Minimierung der Kosten als einziges Leitziel anerkennt, in bestimmten Bereichen, in denen sich infolge der langfristigen Kostenverläufe und der Entwicklung der kaufkräftigen Nachfrage der Cournotsche Punkt weit vom Gleichgewichtspreis der vollkommenen Konkurrenz entfernen kann, Vorzugsstellungen, aus denen langfristig soziale Spannungen erwachsen müssen. Auch die Art der Lohnbildung in der Marktwirtschaft gibt die Möglichkeit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Untersuchung zeigte weiterhin, daß der Wirkungsgrad der einfachen Mitbestimmung — im Gegensatz zur qualifizierten — von der jeweiligen Betriebsgröße abhängig ist. Im Durchschnitt findet sie in Großbetrieben mehr Resonanz und ein besseres Durchsetzungsvermögen als in mittleren und kleineren Betrieben. Unterschiede ergeben sich weiter — ähnlich wie wir es bei den Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung fanden — nach der Art der Eigentumsverhältnisse. Hier[39] konnte die Untersuchungsgruppe feststellen, daß das Vorhandensein eines Großaktionärs den Einfluß der Repräsentanten der Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der betreffenden Unternehmen meistens abschwächt. Ein ausländischer Großaktionär kann eine stärkere „Abschwächung" erzielen als ein inländischer.

Fassen wir zusammen:

Die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist also in der Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland unterschiedlich weit ausgebaut. Neben den sehr weitgehenden Möglichkeiten in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und — wenn auch etwas abgeschwächt — im Bergbau gibt es einen erheblich geringeren Wirkungsgrad der Mitbestimmung in Betrieben, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen[40]. Am stärksten ist hier die Regelung bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien sowie bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, bergrechtlichen Gewerkschaften und Genossenschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern, wo die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat beteiligt werden. Jedoch ist ohne bisher erkennbare Ausnahme die Wirkungsmöglichkeit der Arbeitnehmervertreter in den Auf-

---

zur Entstehung vieler Spannungen. Die Eigendynamik in der Entwicklung eines Großunternehmens läßt Erstarrungserscheinungen aufkommen. Soweit die Mitbestimmung in der Lage ist, derartige Einseitigkeiten in der marktwirtschaftlichen Entwicklung abzuschwächen, können wir über die soziologischen Tatbestände hinaus auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive das als ein ausgezeichnetes Funktionieren werten.

Von einem „totalen Fehlschlag" der Mitbestimmung sprechen wir, wenn es der Arbeitnehmerschaft und deren Repräsentanten nicht gelingt, die Persönlichkeiten auszuwählen, die in der Lage sind, die ihr nunmehr zuwachsenden Aufgaben zu erfüllen. Derartige Aufgaben entstehen für die Repräsentanten der Mitbestimmung sowohl im Interesse des Unternehmens als auch im Interesse der Arbeitnehmerschaft. Erfüllt der Repräsentant der Mitbestimmung eine der beiden Aufgaben nicht, so liegt ein Fehlschlag der Mitbestimmung vor, so wertvoll der betreffende Funktionär auch für die eine oder andere Aufgabe sonst zu wirken vermag. Von einem Fehlschlag müssen wir ebenfalls sprechen, wenn von seiten des Unternehmens den Repräsentanten der Mitbestimmung keine Möglichkeit zum Wirken gewährt wird.

[39] Vgl. aber den Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, wo der Großaktionär in der Regel die bisherige Vormachtstellung im Aufsichtsrat verlor.

[40] Diese Aussage ist nur eine Feststellung der rechtlichen Gegebenheiten und ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen. Es ist damit keine Wertung verbunden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sichtsräten der Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, *erheblich geringer* als in Unternehmen, für die die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 gelten.

In der Abnahme der Wirkungsintensität der Rechte der Mitbestimmung folgen Unternehmen mit über 100 ständigen Arbeitnehmern, da hier ein Wirtschaftsausschuß gebildet werden muß[41], und schließlich Betrieben mit über 20 zum Betriebsrat wahlberechtigten Arbeitnehmern, da das beschränkte Mitbestimmungsrecht bei geplanten Betriebsänderungen und in personellen Angelegenheiten bei dieser Grenze einsetzt. Noch weiter eingeschränkt wird die Mitbestimmung in den sogenannten Tendenzbetrieben, da auf sie die § 67—77 BetrVerfG keine Anwendung finden[42].

c) Sonderregelungen

Weisen wir noch kurz auf einige Sonderregelungen hin, die wir jedoch nicht eingehend untersuchen wollen, da es sich bisher noch um Ausnahmen handelt. Für einige Unternehmen, bei denen es zweifelhaft war, ob auf sie die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 oder nur das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 anzuwenden seien, wurden zwischen den Gewerkschaften und den Unternehmensleitungen Abkommen geschlossen, die das Ausmaß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer regeln. In diesen Fällen war keine der beiden Seiten daran interessiert, die strittige Frage durch ein Gerichtsverfahren klären zu lassen. Zum Teil wurden die Abmachungen „praeter legem", wenn nicht sogar „contra legem" getroffen.

So wurden in zwei Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie in Verhandlungen zwischen dem DGB und der IG Metall einerseits sowie dem Vorstand und dem Großaktionär bzw. der Leitung der Obergesellschaft andererseits unter Beibehaltung der jeweiligen grundsätzlichen Standpunkte Regelungen getroffen, die die sogenannte *„vereinbarte Mitbestimmung"* vertraglich verankern.

In einem dieser Unternehmen wurde ein Arbeitsdirektor bestellt und in Anlehnung an die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes eine durch drei teilbare Zahl (12) von Aufsichtsratssitzen satzungsgemäß festgelegt, weil zu erwarten war, daß der zuständige Registerrichter die Eintragung eines elfköpfigen Aufsichtsrats ablehnen würde. Zur Besetzung der folglich vier der Arbeitnehmerseite zustehenden Mandate wurden aber entsprechend den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 zwei Persönlichkeiten vom Betriebsrat und je eine vom

---

[41] In einer großen Zahl von Unternehmen ist aber entgegen dem Gesetz kein Wirtschaftsausschuß gebildet worden. Vgl. S. 450 ff.

[42] Vgl. Erich *Frey:* Der Tendenzbetrieb im Recht der Betriebsverfassung und des Arbeitsverhältnisses. In: Abhandlungen zum Arbeits- und Wirtschaftsrecht (Hrg. Wolfgang *Siebert)* Bd. VIII, Stuttgart 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DGB und der IG Metall benannt, jedoch nicht von der Belegschaft gewählt, sondern auf Vorschlag des Vorstandes vom Registerrichter eingesetzt. Außerdem wählte die Hauptversammlung zwei weitere Persönlichkeiten, die dem DGB nahestehen und von denen eine inoffiziell als „elfter Mann" gilt. Da ein Aufsichtsratsmitglied vereinbarungsgemäß niemals an den Sitzungen teilnimmt, ergibt sich de facto eine Parität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite in diesem Gremium. Nach dieser Kompromißlösung wurde bisher zweimal verfahren. Interessant ist, daß sie nicht schriftlich fixiert wurde, sondern nur der Gegenstand eines stillschweigenden „Agreements" ist.

Bei dem zweiten Unternehmen, das Mitte 1960 von einem juristisch unselbständigen Zweigwerk einer ausländischen Gesellschaft in eine juristisch selbständige Tochtergesellschaft deutschen Rechts umgewandelt wurde, wurde dagegen ein auf 10 Jahre befristeter Vertrag geschlossen, in dem festgelegt ist, daß der Aufsichtsrat paritätisch mit Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner besetzt und daß in den Vorstand ein Arbeitsdirektor berufen wird.

Eine für die Institution Mitbestimmung wichtige Entwicklung setzte in den Jahren von 1956—1958 ein:

Das Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956, das die qualifizierte Mitbestimmung für herrschende Unternehmen einführte, schließt in seinem § 15 mit der Begründung, die Potenzierung der Mitbestimmung vermeiden zu wollen, die Mitwirkung von Repräsentanten der Mitbestimmung bei der Verschmelzung oder Umwandlung einer abhängigen Unternehmung, bei der Bestellung und dem Widerruf der Bestellung von Verwaltungsträgern dieser Gesellschaft aus.

Theoretisch wurde es möglich, als das Gesetz über die Umwandlung von bergrechtlichen Gewerkschaften in Kapitalgesellschaften vom 12. November 1956 (BGBl. I S. 844) in Verbindung mit dem Umwandlungssteuergesetz von 1957 erlassen worden war, die Mitbestimmung in abhängigen Gesellschaften auszuhöhlen. Weist die Mehrheit der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat der herrschenden Gesellschaft ihren Vorstand zur Umwandlung der Tochtergesellschaft auf eine Rechtsform an, für die die qualifizierte Mitbestimmung nicht Platz greift, so hat bei der Tochtergesellschaft allein die Hauptversammlung zu beschließen, in der der Vorstand der herrschenden Gesellschaft die Mehrheit der Stimmen innehat. Aufsichtsrat und Vorstand der abhängigen Gesellschaft werden also an dem Beschluß gar nicht beteiligt.

Diesen neuen Weg beschritt erstmalig die Mannesmann AG im November 1958, indem sie sechs Montan-Tochtergesellschaften, die der qualifizierten Mitbestimmung unterlagen, in unselbständige Betriebsabteilungen umwandelte. Ihr folgten mit ähnlichen Maßnahmen die Klöckner-Werke AG, die Hoesch AG und die Ilseder Hütte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften einerseits und den Verwaltungen sowie Vertretern der Anteilseigner der drei letztgenannten Unternehmen andererseits wurde im August 1959 das sogenannte Lüdenscheider Abkommen geschlossen, nach dem für die neugeschaffenen Betriebsabteilungen Direktorien mit einem Arbeitsdirektor und paritätisch besetzte Beiräte anstelle der früheren Vorstände und Aufsichtsräte gebildet wurden. Vertraglich wurde also — zunächst für zehn Jahre — die Beibehaltung der qualifizierten Mitbestimmung in den Betriebsabteilungen gesichert.

Ähnlich ging man bei den Hüttenwerken Rheinhausen AG (Krupp-Konzern) vor, als Tochtergesellschaften in Betriebshauptabteilungen umgewandelt wurden. In einem Abkommen zwischen der Leitung des Konzerns und Vertretern des DGB, der IG Bergbau und der IG Metall wurde für die Obergesellschaft die Mitgliederzahl des Aufsichtsrats von 15 auf 21 erhöht und die Berufung von zwei Arbeitsdirektoren in den Vorstand vereinbart. Weiterhin sollte für jede Betriebshauptabteilung ein paritätisch besetzter Beirat gebildet werden und den jeweiligen Geschäftsführungen einer der beiden Arbeitsdirektoren angehören. Auch bei der Gutehoffnungshütte wurde im Zuge des Konzernaufbaus die Beibehaltung der qualifizierten Mitbestimmung in den umgewandelten Tochtergesellschaften in einem Abkommen vereinbart.

Weisen wir noch auf eine besondere Regelung in einem *gewerkschaftseigenen* Unternehmen hin[43, 44]. Im November 1958 wurde die Deutsche Bauhütten-Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet. Das Gesellschaftskapital brachten die IG Bau-Steine-Erden (2 Mill. DM) und der DGB (0,3 Mill. DM) auf. Satzungsgemäß sind von den 15 Aufsichtsratssitzen dieser GmbH ein Drittel Vertretern der Gesellschafter, d. h. der genannten beiden Gewerkschaften, ein Drittel Vertretern der Arbeitnehmer und das restliche Drittel Vertretern des öffentlichen Interesses, insbesondere Persönlichkeiten, die Erfahrungen in der Leitung und Beratung gemeinwirtschaftlicher Unternehmen haben oder Auftraggeber, z. B. Baudezernenten von Städten sind, vorbehalten.

Die Gewerkschaftsvertreter werden betont als Vertreter des Kapitalinteresses gesehen. Ihre Ziele seien in diesem Falle nicht die gleichen wie die der Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft, weil diese meist an hohen Leistungen interessiert seien[45]. Einen Arbeitsdirektor im Sinne des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 gibt es nicht.

---

[43] Vgl. hierzu Gerhard *Leminsky:* „Unbekannte Mitbestimmung" — Das Experiment der Bauhütten. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Jg. (1961), H. 10, S. 8 f.

[44] Eine eingehende Analyse der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in gewerkschaftseigenen oder von den Gewerkschaften kontrollierten Unternehmen ist einer späteren Untersuchung vorbehalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Im vorliegenden Zusammenhang ist interessant, daß der Belegschaft dieses Unternehmens eine so weitgehende Mitbestimmung wie den Arbeitnehmern in den Montan-Gesellschaften nicht zugestanden wird. Zwar unterliegen die Betriebe des Baugewerbes dem Betriebsverfassungsgesetz, aber der auf S. 194 f. geschilderte Fall zeigt doch, daß ohne eine Verletzung der Vorschriften dieses Gesetzes de facto eine qualifizierte Mitbestimmung hätte eingeführt werden können.

2. Statistische Angaben

a) über den Anteil der von der einfachen Mitbestimmung betroffenen Betriebe

Die Arbeitsstättenzählung 1950 weist für die Bundesrepublik Deutschland (ohne Saarland und Berlin) insgesamt

2 257 817 Betriebe

aus. Greifen wir aus dieser Gruppe einige Wirtschaftszweige heraus.

Tabelle 3

Betriebe und Beschäftigte in der gesamten Industrie im September 1959 nach Betriebsgrößenklassen (Bundesgebiet ohne Saarland und Berlin [West])

Betriebe mit ... Beschäftigten	Betriebe Anzahl	Betriebe v. H.	Beschäftigte Anzahl	Beschäftigte v. H.
1— 9	40 292	44,3	158 086	2,1
10— 49	28 588	31,5	699 737	9,3
50— 99	9 271	10,2	650 497	8,6
100—199	5 971	6,6	835 603	11,0
200—499	4 294	4,7	1 326 894	17,5
500—999	1 383	1,5	949 455	12,5
über 1000	1 103	1,2	7 567 333	38,9
insgesamt	90 902	100	2 947 061	100
Berlin (West)				
insgesamt	5 279		305 570	

Quelle: Stat. Jahrb. f. d. BRD, 1961, S. 212 f.

Die Handwerkszählung weist für den Stand vom 31. 5. 1956 (ohne Saarland und Berlin) die Zahl von

751 639 Betrieben des Handwerks mit 3,6 Mill. Beschäftigten

aus. Davon hatten 47 614 Betriebe 10—24 Beschäftigte und 18 803 Betriebe mindestens 25 Beschäftigte.

[45] Vgl. den Vortrag von Georg *Leber:* Betriebspolitische Probleme der Bauhütten, gehalten auf der Studientagung Betriebspolitik vom 16.—23. Juni 1961 in der Evangelischen Sozialakademie Friedewald.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nach der land- und forstwirtschaftlichen Betriebsstättenzählung 1960 gab es in der Bundesrepublik (einschl. Saarland und Berlin [West]) 1 709 801 Betriebe der Land- und Forstwirtschaft mit mehr als 0,5 ha. Außer in Berlin, Bremen und Hamburg waren in den landwirtschaftlichen Betrieben mit mehr als 0,5 ha in der Bundesrepublik 0,78 Mill. familienfremde Arbeitskräfte, davon 0,32 Mill. ständige, beschäftigt (Stand Mai 1960).

Ein großer Teil aller dieser Betriebe, u. a. schätzungsweise 60 000 Industrie- und 93 000 Handwerksbetriebe, unterliegt dem Betriebsverfassungsgesetz. Jedoch ist der rechtlich gesicherte und noch mehr der tatsächliche Wirkungsgrad — insbesondere auch je nach Betriebsgröße — sehr unterschiedlich.

Zur Zahl der Kapitalgesellschaften vgl. die folgenden beiden Übersichten:

Tabelle 4

Zahl und Kapital der Aktiengesellschaften mit DM-Grundkapital am 31. Dezember 1960

	Anzahl	Grundkapital
a) mit Sitz in der Bundesrepublik (ohne Saarland und Berlin)		
insgesamt	2 311 [a]	30 302,8 Mill. DM
davon: Steinkohlenbergbau	31	2 211,7 Mill. DM
sonstiger Bergbau	23	1 178,2 Mill. DM
Eisen- und Stahlindustrie	67	4 069,4 Mill. DM
b) mit Sitz in Berlin (West)		
insgesamt	205	1 219,0 Mill. DM

Quelle: Stat. Jahrb. f. d. BRD 1961, S. 196 f.
[a]) Außerdem 21 Kommanditgesellschaften auf Aktien mit 124.2 Mill. DM Grundkapital.

Tabelle 5

Zahl und Kapital der GmbH. mit DM-Stammkapital am 31. Dezember 1960

	Anzahl	Stammkapital
a) mit Sitz in der Bundesrepublik (ohne Saarland und Berlin)		
insgesamt	35 430	13 527,5 Mill. DM
davon: Steinkohlenbergbau	34	86,6 Mill. DM
sonstiger Bergbau	88	171,5 Mill. DM
Eisen- und Stahlindustrie	267	307,4 Mill. DM
b) mit Sitz in Berlin (West)		
insgesamt	2471	678,1 Mill. DM

Quelle: Stat. Jahrb. f. d. BRD 1961, S. 196 f.

In den 2 537 Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien in der Bundesrepublik Deutschland (ohne Saarland, einschl. Ber-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lin [West] haben die Arbeitnehmer über die dem Betriebsrat und gegebenenfalls dem Wirtschaftsausschuß zugestandenen Mitbestimmungsrechte hinaus das Recht, ein Drittel der Aufsichtsratssitze mit ihren Vertretern zu besetzen, sofern es sich nicht um Familiengesellschaften mit weniger als 500 Arbeitnehmern handelt — in diesem Fall gibt es keine Mitbestimmung auf Aufsichtsratsebene — oder sofern nicht die weitergehenden Bestimmungen der Gesetze über die qualifizierte Mitbestimmung gelten. Das Entsprechende trifft auf die von den 37 901 Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der Bundesrepublik Deutschland (ohne Saarland, einschl. Berlin [West]) zu, die mehr als 500 Arbeitnehmer haben.

b) über die Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung[47]

Gehen wir im folgenden näher auf die Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung, ihre Anzahl, ihre Rechtsform, die Kapitalverhältnisse, die Beschäftigtenzahl, die Lohn- und Gehaltssumme und die gesetzlichen sozialen Aufwendungen ein.

Insgesamt gehören gegenwärtig (April 1961) zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung 95 Unternehmen: Dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 unterliegen drei sogenannte typische Obergesellschaften, dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 82 Unternehmen, davon 5 sogenannte atypische Obergesellschaften und 18 Tochtergesellschaften

Tabelle 6

Rechtsform und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung

	Aktiengesellschaften	GmbH.	Bergrechtl. Gewerkschaften	Insgesamt
Eisen und Stahl	27	3	—	30
Bergbau	42	5	10	57
davon: Steinkohlenbergbau	33	5	10	48
Braunkohlenbergbau	3	—	—	3
Pechkohlenbergbau	1	—	—	1
Eisenerzbergbau	5	—	—	5
Atypische Obergesellschaften	5	—	—	5
Typische Obergesellschaften	3	—	—	3
Insgesamt	77	8	10	95

[47] Die Zahlen beziehen sich, soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt, auf den Stand von Ende 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 7: **Grundkapital und Rücklagen von 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung[a])**

Wirtschaftsgruppe	Zahl der Gesellschaften	Grundkapital (in Mill. DM)	Rücklagen						Grundkapital und Rücklagen (in Mill. DM)
			gesetzliche		sonstige[b])		insgesamt		
			absolut (in Mill. DM)	in v. H. des Grundkapitals	absolut (in Mill. DM)	in v. H. des Grundkapitals	absolut (in Mill. DM)	in v. H. des Grundkapitals	
Eisen und Stahl[c])	15	1 363,70	181,27	13,3	1 057,09	77,5	1 238,36	90,8	2 602,06
Bergbau[c])	26	1 559,20	442,96	28,4	806,56	51,7	1 249,52	80,1	2 808,72
davon:									
Steinkohlenbergbau[c]) ...	18	1 195,20	197,55	16,5	591,54	49,5	789,09	66,0	1 984,25
Atypische Obergesellschaften	5	1 545,40	195,78	12,7	914,44	59,2	1 110,22	71,6	2 655,62
Typische Obergesellschaften	3	1 281,00	153,09	12,0	961,65	75,1	1 114,74	87,0	2 395,74
Tochtergesellschaften der typ. Obergesellschaften ..	16	758,25	in den sonstigen Rücklagen der typischen Obergesellschaften enthalten						758,25
Insgesamt	65	6 507,55	973,10	15,0	3 739,74	57,5	4 712,84	72,4	11 220,39

a) Es handelt sich um die 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung (außer Gebr. Böhler & Co. AG) mit Sitz im Bundesgebiet ohne Saarland und Berlin (West), die nicht Tochtergesellschaften der atypischen Obergesellschaften sind. Die Zahlen für die einzelnen Gesellschaften wurden den Bilanzen entnommen. In 2 Fällen war der 30. Juni 1959, in 25 Fällen der 30. September 1959 und in 38 Fällen der 31. Dezember 1959 Bilanzstichtag. *Quelle:* Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1960/61, Bd. 1—3, Darmstadt 1960 sowie Bd. 4—6, Darmstadt 1961. — b) Sämtliche in den Bilanzen aufgeführten Rücklagen außer den gesetzlichen Rücklagen. — c) Außer Tochtergesellschaften der atypischen bzw. typischen Obergesellschaften.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der typischen Obergesellschaften. In 8 Tochtergesellschaften bzw. Werksgruppen der atypischen Obergesellschaften wurde die qualifizierte Mitbestimmung aufgrund besonderer Abmachungen eingeführt. Zwei Unternehmen unterliegen der sogenannten vereinbarten (qualifizierten) Mitbestimmung[48].

Tabelle 8

Beschäftigte, Löhne und Gehälter sowie gesetzliche soziale Aufwendungen bei 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung a)

	Zahl der Gesellschaften	Beschäftigte b)	Löhne und Gehälter (in Mill. DM)	gesetzliche soziale Aufwendungen (in Mill. DM)
Eisen und Stahl c)	15	157 331	1 134,07	148,32
Bergbau c)	26	242 217	1 662,76	475,07
davon: Steinkohlenbergbau c)	18	199 803	1 430,17	421,74
Atypische Obergesellschaften	5	223 021	1 309,68	259,44
Typische Obergesellschaften	3	236 400	1 448,65	327,65
Tochtergesellschaften der typischen Obergesellschaften	16	in den Zahlen für die typischen Obergesellschaften enthalten		
Insgesamt	65	858 969	5 555,16	1 210,48

a) Vgl. Anm. a) zu Tabelle 7.
b) Nach den statistischen Angaben über die einzelnen Gesellschaften im Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1960/61, Bd. 1—3, Darmstadt 1960 sowie Bd. 4—6, Darmstadt 1961.
c) Vgl. Anm. c) zu Tabelle 7.

Die 6 Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland (ohne Saarland), die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegen, haben insgesamt ein Stammkapital von 208,22 Mill. DM; sie beschäftigten rund 35 000 Arbeitskräfte. Von den 10 bergrechtlichen Gewerkschaften mit qualifizierter Mitbestimmung weisen 7 ein Gewerkschaftskapital von zusammen 145,61 Mill. DM aus, die restlichen 3 machen keine Angaben. Insgesamt arbeiten in diesen 10 Unternehmen ca. 39 000 Beschäftigte[49, 50].

[48] Vgl. S. 194 ff.
[49] Etwa 13 000 hiervon sind in der Zahl der Beschäftigten der typischen Obergesellschaften in Tabelle 8 enthalten.
[50] Die Angaben in diesem Absatz beruhen z. T. auf Auskünften der einzelnen Unternehmen, z. T. wurden sie mit einer Modifikation bei der Beschäftigtenzahl, die niedriger angesetzt wurde, dem Jahrbuch des Deutschen Bergbaus 1959, Essen 1959, entnommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 9: **Vergleich zwischen dem Grundkapital aller aller Aktiengesellschaften mit Sitz im Bundesgebiet (ohne Saarland und Berlin [West]) und dem Grundkapital von 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung a)**

Größenklasse	AG insgesamt				AG mit qualifizierter Mitbestimmung				Grundkapital der AG mit qualifizierter Mitbestimmung in v. H. des Grundkapitals der AG insges.
	Gesellschaften		Grundkapital		Gesellschaften		Grundkapital		
	Anzahl	in v. H.	in Mill. DM	in v. H.	Anzahl	in v. H.	in Mill. DM	in v. H.	
bis 1 Mill. DM	1 023	42,9	499,0	1,8	3	4,6	2,5	0	0,5
über 1 Mill. DM bis 10 Mill. DM	1 003	42,2	3 617,2	13,3	5	7,7	32,3	0,5	0,9
über 10 Mill. DM bis 50 Mill. DM	248	10,4	5 732,1	21,2	28	43,1	750,8	11,5	13,1
über 50 Mill. DM bis 100 Mill. DM	55	2,3	4 153,2	15,4	11	16,0	813,0	12,5	19,6
über 100 Mill. DM bis 200 Mill. DM	25	1,1	3 653,1	13,5	6	9,2	916,0	14,1	25,1
über 200 Mill. DM	25	1,1	9 400,3	34,8	12	18,4	3 997,0	61,4	42,5
Insgesamt	2 379	100	27 054,9	100	65	100	6 507,6	100	23,8

Quelle für die Zahlen bezüglich der Aktiengesellschaften insgesamt: Wirtschaft und Statistik (Hrsg.: Statistisches Bundesamt), Wiesbaden 1960, 12. Jg., N. F., H. 3, S. 167.

a) Bei den Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung handelt es sich um die gleichen wie die, auf die sich auch die Tab. 7 bezieht. Bezüglich der Herkunft der Zahlen für diese Gesellschaften vgl. die Anm. a) zu Tabelle 7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitel 6

Die Erfaßbarkeit des ökonomisch relevanten Wirkungsgrades der Institution Mitbestimmung

Noch eine weitere grundlegende methodologische Betrachtung muß an dieser Stelle eingefügt werden:

Es ist unser Ziel, die Art und den Umfang der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung zu analysieren. Dabei haben wir zu prüfen, ob und inwieweit die *wirtschaftlich relevanten Handlungen* eines Einzelunternehmers bzw. der juristischen Person „Unternehmung" als Glied des volkswirtschaftlichen Gefüges durch die Institution Mitbestimmung *Wandlungen* erfahren.

In jedem Unternehmen gibt es eine ganze Reihe dialektischer Spannungen. Für den Frühkapitalismus war die *Frontstellung zwischen Kapitalisten und Proletariern* kennzeichnend, die aus übersteigerten Interessengegensätzen und aufgrund eines Rechtssystems, das die Gegensätze zu mildern nicht in der Lage war, entstanden war. Diese Konfliktsituation hat das Denken und Handeln ganzer Generationen geprägt. Auf jeder der beiden Seiten erzeugte sie starke Integrationseffekte, die die Ausbildung beachtlicher politischer und sozialer Machtpositionen zur Folge hatten. *Würden wir heute bei der Bestimmung des Wirkungsgrades der Mitbestimmung der Arbeitnehmer von diesem überholten Denkschema ausgehen, erhielten wir ein völlig verzerrtes Bild.* In einigen Bereichen bestehen diese Gegensätze auch noch jetzt. Dies gilt aber nicht mehr für die Gesamtheit aller Beziehungen zwischen den Unternehmen und den in ihnen beschäftigten Arbeitern und Angestellten. An Stelle des Privateigentümers an Produktionsmitteln — früher in der Regel ein „Kapitalist" — ist heute zumindest in Großunternehmen eine ganz andere Unternehmensführung getreten. Auch die Arbeitnehmer verhalten sich in vielerlei Beziehung anders zu ihrem Unternehmen. Inwieweit dies wenigstens zu einem Teil ein Ergebnis der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist, können wir an dieser Stelle noch beiseite lassen, werden es aber an späterer Stelle eingehend erörtern. Jedenfalls können wir den Einfluß der Mitbestimmung und ihren Wirkungsgrad *nicht ausschließlich von der Perspektive eines Kampfes gegenüber Machtpositionen* aus bestimmen, wollen wir nicht völlig verzerrte, unwirkliche Ergebnisse in unserer Analyse erzielen.

Der Wirkungsgrad der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung läßt sich nur dann einwandfrei umgrenzen, wenn man die Handlungsweise eines Unternehmens ohne Mitbestimmung der Arbeitnehmer mit derjenigen von Unternehmen vergleicht, in denen die Arbeit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmer in unterschiedlichem Ausmaß Mitbestimmungsrechte wahrnehmen können. Dabei genügt es nicht, beispielsweise nur die Anträge der Repräsentanten der Mitbestimmung bei der Unternehmensleitung einfach zu summieren, um die Auswirkung dieser Institution auf die Wirtschaftsführung zu erforschen. *Die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer reicht weit über formal gestellte „Anträge" hinaus.* Ein gleichberechtigtes Vorstandsmitglied wie der Arbeitsdirektor, ein paritätisch besetzter Aufsichtsrat oder der neutrale elfte Mann beeinflussen *schon allein durch ihre Existenz* die unternehmerischen Beschlüsse, *vor allem auch durch die theoretische Möglichkeit eines zu fürchtenden Konflikts. Sie beeinflussen die Willensbildung der Unternehmung auch dann, wenn alle Parteien bemüht sind, es nicht zu einer Auseinandersetzung kommen zu lassen.* Wir können auch nicht von Protokollen der Aufsichtsrats- oder Vorstandssitzungen ausgehen und feststellen, wo es jeweils zu Differenzen zwischen der Anteilseignerseite und den Repräsentanten der Mitbestimmung gekommen ist. Die Beschlüsse sind in der Mehrzahl aller Fälle einstimmig gefaßt worden. Der wirksame Einfluß der Träger der Mitbestimmung wurde, wie die Untersuchungsgruppe immer wieder feststellen konnte, schon vor der Beschlußfassung, und zwar durch Inhalt und Formulierung der Anträge geltend gemacht und führte von vornherein zu einer veränderten Willensbildung der Unternehmung, so daß dann im Kompromiß eine Einstimmigkeit der Beschlüsse zustande kam.

Wir können uns ebenfalls nicht allein auf Gerichtsurteile stützen. Tatbestände aus dem Bereich der qualifizierten Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind nur in wenigen Fällen strittig geworden[1].

Wir werden sehen, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer insbesondere dort, wo die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 die Institution formten, *durch die Art des Zusammenwirkens* der Träger der Mitbestimmung untereinander, durch die Art der Spannungen zwischen und in Organen der Unternehmung und durch die veränderten Abhängigkeiten die Wirtschaftsführung der Unternehmungen und damit die Struktur der Wachstumsprozesse der Volkswirtschaft, die Art der Reaktionen gegenüber Investitionschancen, Geldwertveränderungen, Lohnforderungen, Konzentrationstendenzen usw. beeinflußt hat[2].

Die Einwirkungen der Mitbestimmung auf die Rentabilität der Unternehmen und auf die Produktivität der Wirtschaft lassen sich quantitativ nicht voll erfassen. Gewarnt werden muß z. B. vor Versuchen der Quantifizierung des Einflusses der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, wie sie bei W. M. *Blumenthal* in der sonst sehr verdienstlichen Studie „Codeter-

---

[1] Vgl. hierzu S. 117 f., S. 285.
[2] Vgl. z. B. S. 458 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mination in the German Steel Industry"[3], die aber auch sehr viele Mißverständnisse und unzulässige Verallgemeinerungen enthält, zu finden sind. Den dort gemachten Angaben über die Entwicklung der Löhne und der freiwilligen sozialen Aufwendungen von zehn untersuchten Stahlgesellschaften lassen sich Beispiele aus anderen Großunternehmen mit einfacher Mitbestimmung oder aus sogar Klein- und Mittelbetrieben, in denen z. T. die an sich gesetzlich vorgesehenen Organe der Institution Mitbestimmung nicht gebildet worden waren, und aus einigen Tendenzbetrieben ohne Mitbestimmung gegenüberstellen, die, wie die Untersuchungsgruppe feststellen konnte, ähnliche Leistungen vollbracht haben[4].

Es ist falsch, wie es *Blumenthal* tat, z. B. zufällig in Unternehmen des Bergbaus und der Stahlindustrie gefundene hohe freiwillige soziale Aufwendungen allein auf die Institution Mitbestimmung zurückzuführen. Erst müßte der Nachweis erbracht werden, daß diese Leistungen ohne diese Institution nicht erbracht worden wären. Bedenken haben wir aber auch bei der Art seines Versuchs, die Entwicklung der absoluten Lohnkosten sowie die ihres relativen Anteils an den Gesamtkosten z. B. allein in der Stahlindustrie im Zeitablauf vor und nach dem Inkrafttreten des Mitbestimmungsrechts zu bewerten. Einmal fehlen aufgrund unterschiedlicher Datenkonstellationen die nötigen Voraussetzungen, um verschiedene Zeitabschnitte miteinander vergleichen zu können, zum anderen sind die Bestimmungskomponenten, die auf die Entwicklung der Löhne und der freiwilligen sozialen Aufwendungen einwirken, erheblich vielschichtiger, als *Blumenthal* behauptet.

Bei der Frage nach Produktivitäts- und Rentabilitätsveränderungen müßte gleichzeitig auch die Entwicklung der Kapitalintensität als Maßstab der Maschinenausstattung und der technischen Rationalisierung mit untersucht werden. Hierbei entsteht eine neue Schwierigkeit, nämlich die, die betrieblichen Kennzahlen genügend genau und aufgeschlüsselt von den verschiedenen Betrieben zu erhalten. Es bleibt nur ein Weg, nämlich anhand möglichst weitreichender Untersuchungen die typischen

---

[3] W. M. *Blumenthal:* Codetermination in the German Steel Industry. Report of Experience. Princeton 1956; deutsche Fassung: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie. In: Forschungen und Ergebnisse, Veröffentlichungen der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft — middle management —, Bd. 2, hrsg. von der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e. V., Bad Homburg v. d. H. - Berlin-Zürich 1960.

[4] Vgl. aber auch S. 409 f. Es muß aber betont werden, daß das bewußte Gegenspiel zu der vom Rechtssystem geschaffenen Einrichtung des Betriebsrats oder zu dem Einfluß der Gewerkschaft nur einen Teil der Fälle deckt, die zu besonders hohen sozialen Leistungen Anlaß gaben. Vielfach spielte die Beschäftigungslage und der Wunsch, Abwanderungen zu vermeiden, eine bedeutsame Rolle. Wir stießen aber auch auf eine erstaunlich große Zahl von Unternehmern mit hohem sozialpolitischem Bewußtsein, die lediglich aus ihrem Verantwortungsgefühl überdurchschnittliche Leistungen erbrachten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verhaltensweisen der Träger der Mitbestimmung wie auch der Anteilseignervertreter zu erforschen und sie mit derjenigen von Angestellten zu vergleichen, die in gleicher Position im Rahmen eines „kapitalistischen" Unternehmensaufbaus die gleichen Funktionen für das Unternehmen zu erfüllen haben, und anhand möglichst umfangreicher Untersuchungen die Vielschichtigkeit all dieser Verhaltensweisen abzutasten.

Das in unserer Studie vorgeschlagene Verfahren, das die Art und Grenzen der Veränderung der Willensbildung der Unternehmen durch die Mitbestimmung zuerst untersucht und dann daraus theoretische Schlüsse zu ziehen versucht, ist für eine gerechte und objektive Wertung der Mitbestimmung wohl am ehesten erfolgversprechend.

Wir müssen nunmehr in den folgenden Abschnitten die unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren und die „Kräfte" des Arbeitsdirektors, der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses in den Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau untersuchen und das gleiche beim Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei Unternehmen tun, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Wir dürfen aber nicht nur allein nach der Richtung dieser „Kräfte" fragen, vielmehr müssen wir auch deren Durchsetzungsfähigkeiten bestimmen sowie die virtuellen Aktionssektoren und den Widerstand der Positionen abtasten, auf die die Mitbestimmung stößt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

II. Die Übertragbarkeit von Bereichen des virtuellen Aktionssektors von Organen der Institution Mitbestimmung auf die ökonomisch relevanten Handlungen und Reaktionen der Unternehmen

Kapitel 7

Der Arbeitsdirektor als Organ[1] der Institution Mitbestimmung

1. Die formale Stellung des Arbeitsdirektors im Unternehmen

Der Arbeitsdirektor, der — auf deutsche Vorschläge[2] hin — von den Siegermächten nach Zerschlagung der alten Stahlkonzerne in die neugegründeten Betriebsführungsgesellschaften delegiert wurde, ist nach der heutigen gesetzlichen Regelung, d. h. nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 und dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz (Holding-Novelle) von 1956, in den Unternehmen des Kohle- und Eisenerzbergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands. Das Gesetz legt seinen Aufgabenbereich nicht fest. Lediglich aus dem vom Gesetz gewählten Begriff kann geschlossen werden, daß der Arbeitsdirektor auf der Ebene des Vorstands für die Lösung der sozialen und personellen Probleme zuständig sein soll.

Nach dem deutschen Aktienrecht ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft das Organ, durch das die juristische Person handelt. Die Aktiengesellschaft wird durch den Vorstand gerichtlich und außergerichtlich vertreten. § 71 AktG 1937 läßt zu, daß der Vorstand einer Aktiengesellschaft aus einer oder mehreren Personen besteht. Das Mitbestimmungsgesetz von 1951 ändert diese Rechtslage für die ihm unterstellten Unternehmen, indem es zwingend vorschreibt, daß in ihnen ein Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand[3] sitzt und daher dieses Organ mindestens zwei Mitglieder umfaßt. Eine größere Anzahl ist zulässig.

---

[1] Der Begriff „Organ" ist hier nicht juristisch gemeint, sondern in der nationalökonomischen Perspektive verwandt.

Zum juristischen Begriff „Organ der Mitbestimmung" vgl. Heinz *Gester:* Die betriebsverfassungsrechtliche Stellung von Belegschaft und Betriebsrat (Diss.). Schriftenreihe der *Hans-Böckler*-Gesellschaft. Köln 1960 und die Besprechung in: Die Mitbestimmung. 8. Jg. (1960), H. 5, S. 158.

[2] Vgl. Die Gewerkschaftsbewegung in der britischen Zone. Geschäftsbericht des Deutschen Gewerkschaftsbundes (brit. Zone) 1947—1949, S. 109.

[3] Damit erhalten die Arbeitsdirektoren die üblichen Bezüge eines Vor-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Stets verlangt aber das Gesetz, daß der Arbeitsdirektor *gleichberechtigtes* Vorstandsmitglied ist, und zwar nicht nur den Rechten nach. Er hat auch die gleichen Verpflichtungen, die das Aktienrecht und andere Gesetze dem Vorstand auferlegen. Im deutschen Rechtssystem wird besonderer Wert darauf gelegt, daß der Vorstand die Leitung der Gesellschaft „unter eigener Verantwortung" durchführt. Die Vorstandsmitglieder, die ihre Obliegenheiten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Der Arbeitsdirektor haftet demnach der Gesellschaft[4], selbst wenn die Geschäfte des Vorstandes unter die Mitglieder verteilt sind, außer für das Verschulden im eigenen Ressort auch für das Verschulden der anderen Vorstandsmitglieder, soweit er sie nicht pflichtgemäß überwacht. Diese Haftung, aus einer Unternehmensverfassung erwachsen, in der es noch keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer gab, trifft den Arbeitsdirektor, obwohl bei ihm, dem Repräsentanten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die Abhängigkeiten erheblich anders liegen als die der übrigen Vorstandsmitglieder als Repräsentanten der Anteilseigner. Damit haben wir die erste Größe aufgezeigt, die auf die Gestaltung des virtuellen Aktionssektors des Arbeitsdirektors Einfluß hat.

Wird für ein Unternehmen, für das die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 gelten, ein Generaldirektor oder ein Vorsitzer des Vorstands bestellt, so ist dieser dem Arbeitsdirektor gegenüber nur „gleichberechtigt". Dem widerspricht aber nicht, daß der Generaldirektor bzw. der Vorsitzer des Vorstandes die Gesellschaft nach außen repräsentiert. Die Gesetze gehen von dem Grundsatz der Gesamtvertretung nach außen aus, lassen aber die Einzelvertretung zu. Sie schließen nicht aus, daß dem Arbeitsdirektor das Einzelzeichnungsrecht nicht zusteht[5].

---

standsmitglieds. Ihre durchschnittliche Höhe ist aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich.

Jahresbezüge von Vorstandsmitgliedern in deutschen Aktiengesellschaften[a])

Wirtschaftszweig	1958 (in DM)	1959 (in DM)
Eisen und Stahl	124 030	119 480
Kohlebergbau	94 590	100 050
Sonstiger Bergbau	102 490	109 340
Holdinggesellschaften	114 670	125 500

Quelle: Diese Aufstellung ist ein Auszug aus einer Tabelle, die aufgrund der Geschäftsberichte von 493 Aktiengesellschaften, deren Aktien an deutschen Börsen amtlich notiert werden, zusammengestellt und veröffentlicht wurde in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 18. März 1961, S. 5.
(Zu den Aufsichtsratstantiemen vgl. S. 311).

[a]) Im Durchschnitt je Vorstandsmitglied, nach Abzug von einem Drittel für Ruhegehalts- und Hinterbliebenenbezüge.

[4] Soweit nicht das Prinzip der Einzelhaftung gilt (vgl. § 294 ff. Aktiengesetz 1937).

[5] So auch Gerhard *Müller* und Rudolf *Lehmann:* Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen. Heidelberg 1952, S. 203.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Aufteilung der Aufgaben, die dem Vorstand obliegen, legt der Geschäftsverteilungsplan fest. Eine ungleichgewichtige Verteilung ist zulässig und üblich, aber ein Mindestressort muß dem Arbeitsdirektor erhalten bleiben[6]. Wie alle übrigen Vorstandsmitglieder hat auch der Arbeitsdirektor seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtorgan auszuüben. Er ist aber, genauso wie jedes andere Vorstandsmitglied, verpflichtet, auch jene Geschäfte ständig zu beaufsichtigen, die nicht unmittelbar zu seinem Ressort gehören[7].

Der Vorstand wurde aber nicht nur bei den Aktiengesellschaften umgebildet, sondern auch bei anderen Gesellschaftsformen, die im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie anzutreffen sind: Bei den Gesellschaften mit beschränkter Haftung wurde die Geschäftsführung, bei der Berggewerkschaft der Grubenvorstand betroffen. Ähnlich wie bei der Aktiengesellschaft kann bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine Beschränkung der Vertretungsmacht der Geschäftsführer nach außen nicht vorgenommen werden. Nur nach innen müssen sie die Beschränkungen einhalten, die durch den Gesellschaftsvertrag oder die Beschlüsse der Gesellschafter festgelegt wurden. Bei der Berggewerkschaft ist dagegen auch eine Beschränkung nach außen möglich. Die Gewerkenversammlung als oberstes Organ der Gewerkschaft kann sogar dem Grubenvorstand bindende Anweisungen hinsichtlich der Geschäftsführung erteilen[8]. Lediglich bei der Aktiengesellschaft hat der Vorstand, d. h. also auch der Arbeitsdirektor, nicht die Verpflichtung, Weisungen und Aufträge von anderen Organen der Gesellschaft entgegenzunehmen, es sei denn, sie werden vom Aufsichtsrat in Ausübung seiner Überwachungsfunktion der Geschäftsführung erteilt.

Beachten wir aber bei Bewertung dieser Bestimmungen, daß nach § 75 AktG 1937 jedes Vorstandsmitglied nur für fünf Jahre bestellt werden kann und sich dann zur Wiederwahl stellen muß. Legt das Vorstandsmitglied Wert darauf, muß es die Stimmung der Mehrheit des Aufsichtsrats sorgfältig beobachten. Es sei denn, es gelang dem Vorstand, einen ihm willfährigen oder gar in wesentlichen Teilen von ihm abhängigen Aufsichtsrat zu bilden, eine Erscheinung, die in einzelnen Teilen der Industrie in der fortgeschrittenen marktwirtschaftlichen Entwicklung häufiger vorkommt, als es der Öffentlichkeit bewußt wird.

Diese Rechtslage ist wichtig für die Frage, inwieweit die Vertreter der Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch Beschlüsse der Hauptversamm-

---

[6] Eine Forderung, die bisher stets erfüllt wurde, aber in Diskussionen, die wir führten, immer wieder bestritten wurde.

[7] So auch Gerhard *Boldt:* Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle. Kommentar. München-Berlin 1952, S. 130.

[8] § 119 f. des Allgemeinen Berggesetzes für die Preußischen Staaten vom 24. 6. 1865.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lung, der Gewerkenversammlung oder der Gesellschafterversammlung an bestimmte Richtlinien gebunden werden können.

Entsteht eine *Kollision der Interessen* des Unternehmens mit denen der Arbeitnehmerschaft[9], so hat nach der derzeit gültigen Regelung der Arbeitsdirektor die Interessen gleichmäßig zu berücksichtigen. Er darf nicht etwa die Interessen der Arbeitnehmerschaft denen des Unternehmens voranstellen[10]. Auch diese potentielle Konfliktsituation, auf die wir bei den Untersuchungen über die ganze Dauer von fünf Jahren hinweg besonders aufmerksam achteten, hat bisher in der Praxis noch keine Rolle gespielt. Kein noch so entschiedener Gegner der Mitbestimmung hat je behauptet, daß ein Arbeitsdirektor in seiner schwierigen Interessenlage und innerhalb der Fesseln seiner sichtbaren und unsichtbaren Abhängigkeiten unter dem Erlebnishorizont des vergangenen Jahrzehnts *diese* Forderungen des Gesetzes verletzt hat. Wir müssen uns nur darüber im klaren sein, daß es eine Eigendynamik der sozialen Beziehungen gibt. Ist die Institution des Arbeitsdirektors so stark, daß er diese Eigendynamik in gewissem Umfang zu gestalten vermag, dann vermag dieses Normensystem, das der Gesetzgeber unter der Streikdrohung übereilt und ohne allzu tiefe Überlegungen aufgestellt hat, die historische Bewährungsprobe zu erbringen. Unter den Bedingungen des heftigen Klassenkampfes und revolutionärer Situationen, wie sie etwa aus der Weltwirtschaftsdepression nach 1929 entstanden, wäre dieses Normensystem an den Rechten und Pflichten des Arbeitsdirektors sicher zusammengebrochen.

Beachten wir insbesondere die Verfahrensvorschriften, die die virtuellen Aktionssektoren des Arbeitsdirektors (und darüber hinaus auch der restlichen Vorstandsmitglieder) sowie der jeweils entsendenden und abberufenden Stelle prägen.

Der Arbeitsdirektor kann nach § 13 Abs. 1 Satz 2 und 3 Mitbestimmungsgesetz 1951 nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der von der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat delegierten Mitglieder bestellt und abberufen werden.

Der Arbeitsdirektor in einer Dachgesellschaft, die der Holding-Novelle von 1956 unterliegt, kann dagegen nach § 13 dieser Novelle aufgrund einer einfachen Mehrheit im Aufsichtsrat, also u. U. gegen die Stimmen der Mehrheit der Repräsentanten der Arbeitnehmer gewählt und

---

[9] Beachte hinsichtlich dieser Problematik: Erik *Boettcher:* Der moderne Arbeitnehmer und die Mitbestimmung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. (1959), H. 11/12, S. 16—19; Peter *v. Oertzen:* Der Mitbestimmungsgedanke in der deutschen Arbeiterbewegung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. (1959), H. 11/12, S. 9—15.

[10] So auch Gerhard *Boldt:* Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle. München-Berlin 1952, S. 127.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

abberufen werden. Es ist möglich, daß diese Regelung im Konfliktsfall von großer Bedeutung wird. Heute ist diese Differenz in der gesetzlichen Regelung in den virtuellen Aktionssektoren der betreffenden Arbeitsdirektoren noch nicht zu spüren. In bestimmten, theoretisch genau abgrenzbaren Situationen, die heute noch nicht gegeben sind, dies aber u. U. nicht immer sein werden, wird eine unterschiedliche Prägung der Aktionssektoren möglich.

Formal gesehen bedeutet diese Regelung der Holding-Novelle eine „Verwässerung der Mitbestimmung" in Konzerngesellschaften, die jedoch in den von der Arbeitsgruppe untersuchten Gesellschaften bis auf vielleicht zwei Ausnahmen materiell nicht sichtbar in Erscheinung getreten ist. Die Bestellung des Arbeitsdirektors und der anderen Vorstandsmitglieder, die durch den Aufsichtsrat erfolgt — aus diesem Grund wird dessen Zusammensetzung sehr wichtig —, gilt für höchstens fünf Jahre. Wiederbestellung ist nach dem Gesetz zulässig und in der Praxis üblich. Diese Bestellung auf Zeit und das Abhängigwerden von der Wiederbestellung — will der gutbezahlte Arbeitsdirektor nicht die erreichte Position mit ihren die frühere berufliche Stellung weit überragenden Möglichkeiten für eine weitere erfolgreiche Arbeit und nicht zuletzt für einen hohen Lebensstandard aufs Spiel setzen — ist in seiner Position vielleicht die empfindlichste Komponente, die seinen virtuellen Aktionssektor im Vergleich zu den ihm gegebenen rechtlichen Möglichkeiten einengt. Sie sorgt dafür, daß im Zielsystem des Arbeitsdirektors bestimmte Aufgaben eine geradezu übergroße Dringlichkeit annehmen und andere, an und für sich für das Unternehmen oft wichtigere Aufgaben des Vorstandes an Bedeutung verlieren.

Dazu kommt noch, daß nach dem deutschen Aktienrecht die Bestellung des Vorstands zu jeder Zeit „aus wichtigen Gründen" durch den Aufsichtsrat widerrufen werden kann. Für den Widerruf der Bestellung des Arbeitsdirektors ist in Unternehmungen, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 gilt, die Stimmenmehrheit der von der Arbeitnehmerseite vorgeschlagenen Aufsichtsratsmitglieder erforderlich[11].

Anders als andere Vorstandsmitglieder kann der Arbeitsdirektor von der einfachen Mehrheit des Aufsichtsrates nicht ohne weiteres abberufen werden, wenn nicht die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter zustimmt. Damit ist die Stellung des Arbeitsdirektors im Kohle- und Eisenerzbergbau und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie auch von der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und von deren Vertrauen abhängig, vor allem dort, wo diese die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsenden[12].

---

[11] Diese Regelung übernahm die Holding-Novelle nicht.
[12] § 6 Abs. 3 u. 4 des Mitbest. Ges. 1951.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine Mißtrauenskundgebung durch die Hauptversammlung ist dagegen ohne Bedeutung. Während nach dem Aktiengesetz von 1937 ein angenommener Mißtrauensantrag durch die Hauptversammlung in der Regel[13] einen wichtigen Grund für die vorfristige Entlassung des Vorstandsmitglieds darstellt und die Hauptversammlung den Aufsichtsrat nach ihrem Ermessen berufen und abberufen[14] kann, der seinerseits den Vorstand bestellt, hat in den Unternehmen, die den Gesetzen von 1951 und 1956 unterliegen, die Hauptversammlung überhaupt nur noch das Recht, von elf (bzw. fünfzehn oder einundzwanzig) Mitgliedern fünf (bzw. sieben oder zehn) nach ihrer Wahl zu bestellen[15]. Jener ursprüngliche Aufbau des Gesellschaftsrechts, der davon ausgeht, daß ein Vorstand jederzeit das Vertrauen des ursprünglich höchsten Organs, d. h. der Versammlung der Anteilseigner besitzen sollte, ist damit durchbrochen. Die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 haben ganz neue Abhängigkeiten geschaffen. Damit haben wir die zweite wichtige Bestimmungskomponente des virtuellen Aktionssektors der Arbeitsdirektoren aufgezeigt.

2. Der Erlebnishorizont des Arbeitsdirektors

Die Arbeitsdirektoren waren vor ihrer Berufung in den Vorstand in der Regel Mitglieder einer Gewerkschaft[16], sie waren in dieser Organisation entweder hauptberuflich, nebenberuflich oder ehrenamtlich aktiv tätig. Sie haben sich ohne Ausnahme in ihr besonders bewährt und ihr besonderes Vertrauen erworben. Auch nach ihrer Bestellung als

---

[13] Nach herrschender Meinung auch dann, wenn die Entziehung ohne stichhaltigen Grund erfolgt, da die Beziehungen zum Vorstand vom Vertrauen getragen werden müssen. Ausnahme bei offensichtlichem Rechtsmißbrauch oder bei völlig unsachlicher Begründung. Der Aufsichtsrat muß nicht widerrufen. Er hat nach eigener Verantwortung zu entscheiden.

[14] Zu beachten sind dabei die Vorschriften des § 87 Abs. 2 Akt. G. 1937, die in der Regel für die Abberufung durch die Hauptversammlung eine Dreiviertel-Mehrheit bei den abgegebenen Stimmen fordern.

[15] Nach der fast kurios zu nennenden Regelung des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 (nicht aber nach dem Ergänzungsgesetz von 1956) wählt das „Wahlorgan" (zu unterscheiden von dem Wahlkörper, vgl. § 6 Abs. 1 Mitbestimmungsgesetz 1951) alle Aufsichtsratsmitglieder. (Mit Wahlorgan — übrigens im Mitbest. Ges. 1951 § 5 Satz 1 falsch definiert — ist das zur Wahl oder zur Ausübung der Entscheidungsrechte nach Gesetz, nach Satzung oder nach Gesellschaftsvertrag berufene Organ gemeint.) Das Wahlorgan ist aber nach § 6 Abs. 5 Mitbestimmungsgesetz 1951 an die Vorschläge der Betriebsräte und der Spitzenorganisationen gebunden. Wählt das Wahlorgan die Vorgeschlagenen nicht, so erfolgt die Bestellung durch das zuständige Registergericht (§ 7 Mitbestimmungsgesetz 1951). Zu fragen ist, weshalb trotz der Verpflichtung des Gesetzgebers, die Einheit des Rechtssystems zu wahren, nach dem Ergänzungsgesetz von 1956 die zu bestellenden Aufsichtsratsmitglieder entsandt werden, ohne daß hier das gleiche Verfahren wie aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 vorgeschrieben wird? (§ 7 Ergänzungsgesetz).

[16] Etwa zwei Drittel der Arbeitsdirektoren kommen aus dem Bereich der IG Bergbau und Energie (Gesamtmitgliederzahl 0,5 Millionen), ein Drittel aus dem Bereich der IG Metall (Gesamtmitgliederzahl 1,6 Millionen).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorstandsmitglied behalten sie fast ausnahmslos ihre gewerkschaftliche Mitgliedschaft bei. Sie bleiben angesichts der nur fünfjährigen Wahlperiode und der Möglichkeit der Abberufung auf diese Bindung zur Gewerkschaft angewiesen, wollen sie nicht ihre Stellung aufs Spiel setzen[17]. Damit mutet das Gesetz diesen Persönlichkeiten einen Interessenzwiespalt zu, der in dieser Intensität im Rechtssystem einzigartig dasteht[18, 19]. Die Arbeitsdirektoren, die hervorragende Mitglieder der Gewerkschaft, d. h. der Repräsentantin der Interessen der Arbeitnehmer sind, von deren Vertrauen sie entscheidend abhängen, sind gleichzeitig dank ihrer spezifischen Vorstandsfunktion im Unternehmen Arbeitgeber. Sie sind ja gleichberechtigte Vorstandsmitglieder und zu ihrem Ressort gehört beispielsweise die Personalabteilung[20].

Wir werden auf diese Problematik zurückgreifen, wenn wir die Tatsache zu werten haben, daß der Vorstand des Arbeitgeberverbandes der Eisen- und Stahlindustrie, d. h. die tarifvertragsfähige Vereinigung der Arbeitgeber, zu einem Drittel aus Arbeitsdirektoren besteht. Die Gewerkschaft verhandelt hier als Vertreterin der Arbeitnehmer zum Teil mit Vertretern der Arbeitgebervereinigungen, die mindestens hinsichtlich eines beachtlichen Teils ihres virtuellen Aktionssektors als „Ideenträger der Gewerkschaft" anzusehen sind[21].

Diese Spannung prägt den virtuellen Aktionssektor ganz entscheidend immer wieder neu. Hier liegt der wichtigste Grund dafür, daß der vir-

---

[17] In den Fällen jedoch, in denen sich Arbeitsdirektoren durch Verträge Pensionsberechtigungen nach Ablauf einer bestimmten Tätigkeitsdauer, z. B. von zehn Jahren, gesichert haben, wird ihre Stellung infolge der Sicherung gegen ein zu großes Absinken ihrer sozialen Stellung unabhängiger. Auch die Schwierigkeiten der Gewerkschaften, hervorragend geeignete Persönlichkeiten in genügender Anzahl zu finden, steigert den Wert des einzelnen guten Arbeitsdirektors. So kommt es, daß die Arbeitsdirektoren z. T. ihrerseits beachtlichen Einfluß auf die Gewerkschaften gewinnen konnten.

[18] Ein Gesetz muß so abgefaßt sein, daß es auch im Konfliktsfall den Menschen, der ihm unterworfen ist, nicht in eine Spannungssituation hineinstellt, die eine normale Persönlichkeit gar nicht überwinden kann. Die obengenannte und ähnliche Unvollkommenheiten (vgl. §§ 6, 8, 9 und 11) sind Hinweise darauf, daß das Mitbestimmungsgesetz von 1951 eines der gesetzestechnisch schlechtesten Gesetze ist, die je ein deutscher Gesetzgeber erlassen hat.

[19] Auch bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat ist dieser Konflikt möglich. Wir schildern später mehrere von der Arbeitsgruppe untersuchte Fälle, in denen sich Aufsichtsratsmitglieder aktiv an Streiks beteiligten, die von der Gewerkschaft gebilligt wurden. Die bisher vorliegende Rechtssprechung löste diese Frage unbefriedigend und rein formal. Immerhin sind die hier anfallenden Konfliktmöglichkeiten angesichts der Funktion des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds innerhalb des Gesamtorgans bei der täglichen Arbeit lange nicht so virulent wie bei der Institution des Arbeitsdirektors.

[20] Den Arbeitsdirektoren sind außertarifliche und leitende Angestellte in der Regel jedoch nicht unterstellt. Vgl. S. 230, Anm. 46 a.

[21] Vgl. hierzu § 2 des Tarifvertragsgesetzes vom 9. April 1949 (WiGBl. S. 55) „Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern." Das Gesetz geht also von Parteien mit entgegengesetzter Interessenlage aus!

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tuelle Aktionssektor der Arbeitsdirektoren nach dem Aufbau eines Zielsystems, den darin enthaltenen Dringlichkeitsabstufungen und dem Bereich, in dem der Handelnde hart bleibt und dem, in dem er Kompromissen zugänglich wird, einen — in enger Streuung (wohl nach einer Gaußschen Normalverteilung) — verhältnismäßig einheitlichen Typus annimmt, obgleich die Persönlichkeiten der Arbeitsdirektoren nach Art und Herkunft recht unterschiedlich sind.

Da der Erlebnishorizont der Arbeitsdirektoren einen starken Einfluß auf die Ausgestaltung des virtuellen Aktionssektors gewinnt, müssen wir beachten, daß er durch frühere Erlebnisse um so stärker geprägt wird, je weniger weit sie zurückliegen. Vor allem unangenehme Erlebnisse schwächen ihre Prägekraft mit dem Ablauf der Zeit ab.

Ganz besonders schwierig ist für jeden ehemaligen Gewerkschaftsfunktionär wie auch für jeden Politiker die Umstellung von einem Freund - Feind - Denken auf das Zusammenwirken mit den Persönlichkeiten, die man bisher nur als Repräsentanten des Gegners empfunden und behandelt hat. Während sie früher jede Handlung des Vorstands einer Unternehmung von der einfachen „Schwarz-Weiß-Malerei" aus politisch im Interesse ihrer Partei oder ihrer Gewerkschaft aus werteten und einem Schachspieler gleich mit einem Gegenzug beantworteten, waren sie mit einem Male gleichberechtigtes Vorstandsmitglied, ein Teil der Führungsspitze des bisherigen Gegners geworden.

Es war für uns interessant, sogar auch an vielen ökonomisch relevanten Maßnahmen des Arbeitsdirektors zu beobachten, welche Schwierigkeiten diese Umstellungen mit sich brachten, wie anfangs stark, dann aber unter den neuen Erlebnissen immer mehr abgeschwächt, sich das Zielsystem und damit der virtuelle Aktionssektor umbildeten.

Oft spielte noch eine Rolle, daß der Arbeitsdirektor sich im Kreise der Vorstandsmitglieder nicht voll anerkannt fühlte oder als Außenstehender glaubte behandelt zu werden; eine Reaktion, deren Auswirkungen auf den virtuellen Aktionssektor man nicht vernachlässigen darf.

Für die Interessenlage der Arbeitsdirektoren und damit für ihren Einfluß auf die Willensbildung ihrer Unternehmen spielt in dem abgegrenzten Rahmen ihre frühere Tätigkeit eine besondere Rolle. Wie bedeutsam die prägende Kraft der Herkunft sein kann, zeigen folgende herausgegriffene Beispiele:

aa) In einem großen Hüttenunternehmen wurde schon unter dem Besatzungsregime ein Arbeitsdirektor eingesetzt, der früher als Former tätig war — somit das Betriebsgeschehen genauestens kannte — und heute in seiner Funktion als Arbeitsdirektor mit großem Eifer und beachtlichem Erfolg bemüht ist, durch ein gut ausgebautes Unfallschutz-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wesen die spezifischen Gefahren der technischen Abläufe zu beseitigen. In diesem Unternehmen wurde durch das Wirken dieser Persönlichkeit der Arbeitsschutz im Vergleich zu anderen Unternehmen besonders vorbildlich gestaltet.

bb) In einem Bergwerksunternehmen zeigte die Untersuchung, daß der befragte Arbeitsdirektor, der eine kaufmännische Ausbildung durchgemacht hat, bestrebt war, sein Ressort auf die kaufmännischen Gebiete des Unternehmens auszudehnen und seine speziellen Aufgabenbereiche vorwiegend nach rein kaufmännischen Gesichtspunkten zu organisieren.

cc) Ein anderer Arbeitsdirektor in einem Hüttenwerk machte sich als ausgebildeter Oberingenieur um die Lösung der analytischen Arbeitsplatzbewertung und um die Fragen der Arbeitswissenschaft verdient. Ein Vergleich mit ähnlichen Unternehmen zeigt, wie hervorragend dank des Wirkens dieses Arbeitsdirektors diese Sparte in „seinen" Werken entwickelt wurde.

Gerade für den zuletzt genannten Typ von Arbeitsdirektoren ist die Forderung, den „sozialen Klimbim" abzubauen, besonders kennzeichnend. Die Arbeitsgruppe stieß einige Male auf diese Forderung, die aber von anderen Repräsentanten der Mitbestimmung, insbesondere vom Betriebsrat und von den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bekämpft wurde. Gerade hier spielt der Erlebnishorizont für den virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors eine entscheidende Rolle. Für ihn ist die Sicherung des Arbeitsplatzes für die vorhandene Belegschaft in Verbindung mit strenger Rationalisierung des Produktionsgeschehens ein hauptsächliches Leitziel seiner Tätigkeit.

Nicht ganz zu Unrecht hört man in der Diskussion über den Arbeitsdirektor, wenn dessen schwierige Position geschildert werden soll, den Vergleich mit einem „Balken, der auf zwei Schultern ruht"; der Arbeitsdirektor trage kraft seines Amtes und seiner Stellung zwei Seelen in sich[22]. Diese These ist insoweit richtig, als der Arbeitsdirektor bei seinem Amtsantritt das Problem der Konfrontation von „altem Geschehen" (Herkunft, bisherige Tätigkeit) und „neuem Geschehen" (neue Tätigkeit als Arbeitgeber) zu lösen hat.

Nach Überzeugung der Arbeitsgruppe besteht kein Zweifel darüber, daß nicht alle Arbeitsdirektoren in der Lage waren, diesen Zwiespalt zu überwinden. Die Praxis hat aber gezeigt, daß die anderen Fälle in der Mehrheit waren. Starke Persönlichkeiten als Arbeitsdirektoren haben

---

[22] Vgl. Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 112; Harald *Koch:* Die Bedeutung der Mitbestimmung in Deutschland für die Stellung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft. In: Stellung der Arbeitnehmer in der modernen Wirtschaftspolitik. Hrsg. Hans *Bayer*. Berlin 1959, S. 124.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in Zeiten eines ständigen wirtschaftlichen Aufstiegs mit erstaunlicher Fähigkeit diesen inneren Zwist überwunden und in ihrer Person den Interessengegensatz von Unternehmer und Arbeitnehmervertreter aufzulösen vermocht. Damit ist aber der Beweis für die endgültige Bewährung der Position des Arbeitsdirektors noch nicht erbracht. Die jetzt wirkenden Arbeitsdirektoren sind im weit überwiegenden Durchschnitt eine Elite, ausgestattet mit einem Erlebnishorizont, der geprägt ist vom Kampf gegen den Nationalsozialismus, dessen arbeiterfreundliche — wenn auch vielfach hintergründige — Propaganda[23] und deren Resonanz in Teilen der Arbeiterschaft ihnen, die sie zum Teil schon vor 1933 Gewerkschaftsfunktionäre waren, ein Suchen nach neuen Wegen gegenüber früher aufzwang[24].

Es ist die Frage, wie jüngere Kräfte, deren Erlebnishorizont etwa durch die Erfahrungen der Gewerkschaften gegenüber der Entwicklung der volkseigenen Industrie in der „DDR" geformt ist, mit diesem Zwiespalt fertig werden. Die größte Belastungsprobe wird aber in Zeiten erbracht werden müssen, die z. B. durch Stagnation, Abschwung oder Krisen der Gesamtwirtschaft bestimmt sind.

Zur Charakteristik des besonderen Interessenzwiespaltes, in dem ein Arbeitsdirektor steht, auch wenn es einige von ihnen im Gespräch bestritten, sei noch eine Stellungnahme des Arbeitsdirektors eines großen Hüttenwerks wiedergegeben: Das Ziel, das ihm und anderen Arbeitsdirektoren in ihrem Ringen um die Weiterentwicklung der Mitbestimmung vorschwebe, eine Wirtschaftsdemokratie als notwendige Ergänzung der politischen Demokratie aufzubauen und durch geeignete Persönlichkeiten die Interessen der Arbeitnehmer in den Produktionswirtschaften wahrnehmen zu lassen, sei unvereinbar mit der Zwitterstellung der Arbeitsdirektoren. Wenn die Vertreter der Arbeitnehmer die Interessen der Arbeiterschaft wahrnehmen, so dürften hierbei nicht nur kurzfristige Überlegungen eine Rolle spielen. Vielmehr müsse es Pflicht der Repräsentanten der Mitbestimmung sein, ihre Ziele langfristig zu planen. Langfristig glichen sich die rationalen Ziele der Produktionswirtschaft den Zielen der Belegschaften an. Die Sicherung des Arbeitsplatzes sei „in the long run" als oberstes Ziel anzusehen. Diese oberste Zielsetzung liege im Interesse *beider* Sozialpartner, seien sie im Hin-

---

[23] Vgl. Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 (RGBl. I S. 45) § 2 Abs. 2 Satz 1, § 36 Abs. 1 Satz 1 (ehrengerichtliche Verfolgung von Unternehmern, Betriebsführern und sonstigen Aufsichtspersonen wegen Verletzung der nationalen Ehre), § 38 Satz 4 (Aberkennung der Befähigung, Führer eines Betriebs zu sein).

[24] Hierzu auch Gerhard *Höpp:* Paritätische Unternehmensverfassung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg., Köln 1960, S. 207.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

blick auf eine kurzfristige Planung noch so unterschiedlicher Meinung. Aus dieser Sicht heraus sei es verständlich, daß die Repräsentanten der Arbeitnehmer, sofern sie langfristig denken, in keine Bedrängnis kommen. Ihre Funktion als Unternehmer decke sich völlig mit der als Arbeitnehmervertreter.

Fast alle Arbeitsdirektoren waren vor ihrer Berufung Facharbeiter, Angestellte oder Beamte[25, 26]. Ein steiler und schneller Aufstieg zum Vorstandsmitglied birgt manche Vorzüge in sich, wirft aber auch persönliche Probleme auf, die sich negativ auf das Durchsetzungsvermögen der Organe der Mitbestimmung in den Willenszentren der Unternehmen (aber auch auf die Resonanz dieser Institution bei den Arbeitern) auswirken können[27]. Im Gegensatz zu solchen Vorstandskollegen, die vorwiegend eine kontinuierliche Entwicklung in ihrer unternehmerischen Laufbahn kennen, sind die Arbeitsdirektoren von heute auf morgen zu „Unternehmern" im echten Sinne des Wortes geworden.

Diese Erscheinung ist nicht auf die Arbeitsdirektoren in der Bundesrepublik Deutschland beschränkt. In Jugoslawien, Ungarn und Polen wurden in den Perioden der politischen Unruhe Vorteile und Nachteile des schnellen Aufstiegs bewährter einfacher Parteifunktionäre in Führungsstellen mit Machtbefugnis diskutiert. In vielen Fällen, in denen hochbefähigte, aktive, starke Persönlichkeiten schnell in Führungsstellen gelangen, läßt sich feststellen, daß der Sprung in eine höhere Position zuweilen zu unangenehmen Begleiterscheinungen führt[28]. So zeigte z. B. mancher plötzlich zu Macht und Einfluß gelangte Direktor in den volkseigenenen Betrieben der „DDR" die Neigung zu überdurchschnittlich großem Aufwand in der privaten Lebensführung. Er sah einen wichtigen Teil seiner Aufgaben in der Pflicht der Repräsentation, und zwar einmal gegenüber der bisherigen Führungsschicht, in die er hineinwachsen wollte, zum anderen gegenüber den bisherigen Arbeitskameraden. Jeder soziale Umbruch zeigt einerseits, wie oft bisher einfache Menschen, die in der Anonymität lebten, durch das Amt, das ihnen nunmehr zufiel, großartige Fähigkeiten zur Organisation und zur Führung entwickelten. Aber häufig findet man andererseits Persönlichkei-

---

[25] Vgl. Tabellen 10, 11 und 12, S. 220 f.

[26] Auffällig gering ist die Zahl ehemals einfacher Arbeiter.
Hierzu auch die Ausführungen von Heinz *Seidel*, dem Geschäftsführer der *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V.: Material zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 598 ff.

[27] Seien wir aber gerecht: derartige Probleme finden sich nicht nur bei den Arbeitsdirektoren!

[28] Vgl. hierzu die sehr herbe Kritik von Otto *Stolz:* Die Gewerkschaften in der Sackgasse. München 1959, S. 175 ff. Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 97 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten in derartigen Führungsstellen, die ihrem Amt nicht gewachsen sind. Je mehr sie das selbst empfinden, um so mehr verstricken sie sich in ein Gewirr eigener bürokratischer Vorschriften. Ein bürokratischer Apparat erscheint ihnen als das beste Mittel zur Abschirmung. Sie bauen sich viele Vorzimmer auf, umgeben sich mit möglichst vielen Mitarbeitern, sind unzugänglich und glauben durch Worte und Repräsentation das ersetzen zu können, was ihnen an Fähigkeiten für ihr hohes Amt fehlt.

Diese Erscheinungen, wie sie häufig in den volkseigenen Betrieben in der „DDR" anzutreffen sind und gegen die sich ein eigenartig ausgestattetes Wahlverfahren in Jugoslawien richtet, treten bisher im Durchschnitt der Fälle bei den Repräsentanten der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland noch nicht auffällig hervor. Bisher war es eine verhältnismäßig kleine Anzahl von meist sorgfältig ausgesuchten Persönlichkeiten aus einem anfangs noch genügend großen Reservoir, die von den Gewerkschaften in die Führungsstellen der Mitbestimmung entsandt wurde. Dennoch war es für unsere Arbeitsgruppe überraschend, wie oft von Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstandsmitgliedern, die z. T. sogar die Mitbestimmung befürworten, auf einzelne Fälle übergroßen persönlichen Aufwandes einzelner Arbeitsdirektoren hingewiesen wurde[29]. Darüber hinaus wurde betont, daß bei einigen Arbeitsdirektoren nach Übernahme des Amtes offensichtlich eine zunehmende Entfremdung zu den Arbeitnehmern eingetreten sei. Der Grund hierfür scheint in den Fällen, in denen wir diesen Hinweisen nachgingen, weniger in einem Fehlen des guten Willens zu liegen, als vielmehr eine Folge der Unsicherheit zu sein. Nichts wirkt auf den virtuellen Aktionssektor stärker prägend als Zweifel an der eigenen Sachkenntnis zur Entscheidung und das Gefühl, nicht voll anerkannt zu sein.

Noch häufiger wurden wir von *Arbeitnehmern* innerhalb der Betriebe auf diese leicht eintretenden und hier und da zu beobachtenden Schwächen „ihrer" Repräsentanten der Mitbestimmung verwiesen[30]. Dabei konnte festgestellt werden, daß die Arbeitnehmer gerade hier noch empfindlicher als andere Persönlichkeiten reagieren und ihr Urteil oft schärfer und zuweilen ungerechter ist. Während die Vorstandskollegen und der Aufsichtsrat u. U. die Vorkommnisse als in Kauf zu nehmende Begleiterscheinungen einer im übrigen nicht zu umgehenden Institution ansehen, bedeutet die Reaktion der Arbeitnehmer meist geradezu eine für die Institution Mitbestimmung existentielle Schwächung der Inte-

---

[29] Derartige menschliche Schwächen sind natürlich in allen Bereichen der Gesellschaft zu finden. Eigenartig ist nur, wie sehr sie Integrationseffekte zu verringern vermögen.

[30] Über die Gründe dieses Urteils vgl.: Heinrich *Popitz*, Hans Paul *Bahrdt*, Ernst-August *Jüres*, Hanno *Kesting:* Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziale Forschung und Praxis, Bd. 17, Tübingen 1957.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

grationswirkung[31], die u. U. bis zur Zerstörung der ursprünglichen Aufgabe der Mitbestimmung gehen kann. Bei Nachprüfung einzelner Beschwerdefälle durch die Arbeitsgruppe wurde festgestellt, daß viele Einwände — bei weitem aber nicht alle — objektiv unbegründet waren.

Ganz besonders schwierig ist die Situation, wenn ein Arbeitnehmer aus dem Betrieb heraus Arbeitsdirektor im *gleichen* Unternehmen wird. Mag das in Einzelfällen gut gelaufen sein, so läßt sich dennoch aus zahlreichen, oft sogar ungerechten Bemerkungen vieler Gesprächspartner gegenüber der Arbeitsgruppe vermuten, daß die ehemaligen Arbeitskameraden ganz besonders kritisch sind, wenn z. B. der Betreffende nur noch in einem repräsentativen Wagen fährt, sich eine Villa baut oder in exklusiven Klubs eine führende Position einnimmt. Persönliche Bindungen zu früheren Arbeitskameraden, die nunmehr zu seinen „Untergebenen" geworden sind, bringen ihn in eine etwas zwiespältige Situation.

Der Vorstand eines Unternehmens war dagegen eher geneigt, Betriebsangehörige als Arbeitsdirektor zu akzeptieren; ja in manchen Fällen, muß man sagen, war er eifrig bemüht, anstelle einer fremden Persönlichkeit ein eigenes bewährtes Betriebsratsmitglied, mit dem sich eine gute Zusammenarbeit ergeben hatte, in den Sessel des Arbeitsdirektors zu heben. Das früher hierarchische Verhältnis bleibt dann in Rudimenten erhalten. Ein von außen delegierter „fremder" Arbeitsdirektor erweist sich in der Regel als unbequemer als ein früher im Unternehmen beschäftigter Arbeitnehmer. Etwas ist aber noch zu beachten: So ausgezeichnet zwar ein aus dem gleichen Unternehmen kommender Arbeitsdirektor den Bereich, in dem er speziell gearbeitet hat, kennt, so blind ist er oft gegenüber anderen Bereichen.

Die Gewerkschaften haben aus negativen Erfahrungen, die an anderen Plätzen gesammelt wurden, gelernt. Sie erkannten u. a., daß ein aus dem Unternehmen ausgewähltes früheres Betriebsratsmitglied als Arbeitsdirektor ihnen selbst ferner steht als ein anderer, der allein auf ihren Vorschlag hin, ohne überkommene persönliche Bindung als Fremder in ein Unternehmen „delegiert" wurde. Nur in wenigen Fällen ist gegen den Willen der Gewerkschaft infolge des geschickten Handelns der übrigen Vorstandsmitglieder oder des Betriebsrates ein Betriebsangehöriger Arbeitsdirektor geworden.

Über die letzte Tätigkeit der Arbeitsdirektoren vor ihrer Berufung in den Vorstand, den Beginn ihres beruflichen Werdegangs und ihre Gliederung in Altersgruppen geben die folgenden vier Tabellen Auskunft:

---

[31] Unter Integrationswirkung verstehen wir die Herausbildung eines Gruppenbewußtseins aufgrund der Homogenität von Teilbereichen der virtuellen Aktionssektoren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 10

Letzte Tätigkeit der Arbeitsdirektoren vor ihrer Berufung in den Vorstand
(Stand: Frühjahr 1958)

Berufe	Eisen und Stahl	Bergbau	„Holding"-Gesellschaften
Arbeiterbetriebsräte	4	16 a)	—
Hauptamtliche Gewerkschaftsangestellte	7	2	2
Beamte und Angestellte der öffentlichen Verwaltung	4	8 b)	2
Kaufmännische Angestellte	12	13 c)	—
Technische Angestellte	8	25 d)	1
Lehrer	—	2	—
Sonstige	—	—	3
Insgesamt wurden befragt	35 e)	66 f)	8 g)

Quellen: Material der Abteilung Mitbestimmung des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Stand 1958. Heinz *Seidel:* Materialien zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 599 f.
a) Meist Betriebsratsvorsitzende.
b) Davon vier Beamte der Arbeitsverwaltung.
c) Meistens aus der Sozialverwaltung.
d) Überwiegend Steiger.
e) Davon vier mit vollakademischer Ausbildung (ein Dr. jur., ein Dr. phil., zwei Dr. rer. pol.).
f) Davon drei mit vollakademischer Ausbildung (ein Dipl.-Ing., ein Dr. oec., ein Dipl.-Handelslehrer).
g) Davon drei mit vollakademischer Ausbildung (ein Dr. jur., ein Dr.-Ing., ein Dr. rer. pol.).

Tabelle 11

Beginn des beruflichen Werdegangs der Arbeitsdirektoren
(Stand: Frühjahr 1958)

	Eisen und Stahl	Bergbau
Bergleute	—	41
Arbeiter	8 a)	—
Handwerkliche Lehre	8	8 c)
Kaufmännische Lehre } Technische Angestellte }	11	9 d)
		—
Studium	8 b)	2
Insgesamt gaben Auskunft	35	60

Quellen: Material der Abteilung Mitbestimmung des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Stand 1958. Heinz *Seidel:* Materialien zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 599 f.
a) Davon sieben in der Hüttenindustrie.
b) Davon vier an einer Fachschule und vier an einer Hochschule.
c) Davon gingen drei später in den Bergbau.
d) Davon wurde einer später Hauer.

Otto *Neuloh* gibt über die letzte berufliche Tätigkeit der Arbeitsdirektoren vor Eintritt in den Vorstand folgende etwas anders gegliederte Übersicht:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 12

Frühere Tätigkeiten der Arbeitsdirektoren

Berufliche Stellung	Hütten-industrie	Bergbau	Gesamtzahl
1. Facharbeiter	5	11	16
2. Angestellte	3	2	5
3. Angestellte und Techniker in mittlerer gehobener Stellung	5	19	24
4. Beamte der mittleren und gehobenen Laufbahn	2	3	5
5. Leitende Angestellte und Techniker	6	15	21
6. Beamte der höheren Laufbahn und Wissenschaftler	6	5	11
7. Freie Berufe	4	3	7
8. Gewerkschaftssekretäre	4	2	6
9. ohne Angabe	1	0	1
Gesamtzahl	36	60	96

Quelle: Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über die Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Tübingen 1960, S. 154.

Die nachstehende Tabelle gibt eine Gliederung der Arbeitsdirektoren in Altersgruppen:

Tabelle 13

Alter der Arbeitsdirektoren beim Eintritt in den Vorstand

Altersgruppe	Eisen und Stahl absolut	Eisen und Stahl in v. H. der Bezugszahl (35)	Bergbau absolut	Bergbau in v. H. der Bezugszahl (60)
unter 30	—	—	1	1,7
30 bis unter 35	1	2,9	—	—
35 bis unter 40	5	14,3	5	8,3
40 bis unter 45	10	28,5	10	16,6
45 bis unter 50	12	34,3	21	35,1
50 bis unter 55	4	11,4	12	20,0
55 bis unter 60	3	8,6	10	16,6
über 60	—	—	1	1,7
Insgesamt	35	100	60	100

Quelle: Heinz *Seidel:* Zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 601.

Trotz aller Unterschiede im einzelnen bilden die Arbeitsdirektoren innerhalb ihrer Wirtschaftszweige eine verhältnismäßig einheitliche Gruppe. Die vielfach unterschiedliche Herkunft und der unterschiedliche Erlebnishorizont vor ihrer Berufung wird in der durchaus nicht einfa-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chen Stellung innerhalb des Vorstands durch die Art des sozialen Aufstiegs und durch das Spannungsverhältnis zu ihren früheren Kollegen, zum Betriebsrat und zu der Gewerkschaft sowie durch die Erlebnisse der *nunmehr auf sie einströmenden täglichen Arbeit so stark umgeprägt,* daß von einem sich bildenden typischen virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors gesprochen werden kann, der innerhalb eines nicht zu großen Streuungsbereichs ein charakteristisches System mit ziemlich einheitlichen Zielen und ziemlich einheitlichen Dringlichkeitsabstufungen in bezug auf die Arbeit in der Unternehmung entwickelt.

Diese Erscheinung ist beim Arbeitsdirektor am auffälligsten, zeigt sich aber auch in größerer Breitenstreuung bei den verschiedenen Gruppen der Aufsichtsratsmitglieder und bei den Betriebsratsmitgliedern.

Der Arbeitsdirektor hat bei der Erfüllung seiner Vorstandsverpflichtungen in der Regel *einen erheblich engeren virtuellen Aktionssektor,* als ihn bei gleichem Aufgabenbereich ein Abteilungsleiter gehabt hätte, der von einem aufgrund des überkommenen Aktienrechts gewählten Vorstand abhängig ist, obgleich der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied Vorstandsrechte und Vorstandsverpflichtungen hat. Bei an und für sich *größeren juristischen Rechten* und höherer Bezahlung, als die Vergleichsposition aufzuweisen hat, wird sein virtueller Aktionssektor durch die schwierige *soziale Rolle*[32] eingeengt, in die er gestellt ist, eine Einschränkung, die nicht nur soziologisch bemerkenswert, sondern auch ökonomisch relevant ist[33, 34].

---

[32] Vgl. Anm. 56 zu S. 141.

[33] Dies heißt nicht etwa, daß die Maßnahmen des Arbeitsdirektors ökonomisch wirkungsschwächer oder seine Pläne im Vorstand weniger Aussicht auf Verwirklichung haben, als wenn die gleichen Maßnahmen oder die gleichen Pläne von einem unter dem Vorstand stehenden Abteilungsleiter vorgelegt werden. Im Gegenteil. Die Position des gleichberechtigten Mitglieds im Vorstand ist nicht anfechtbar. Aber die Variationsbreite der Maßnahmen, die er auf eine bestimmte Lage hin unternehmen (oder auch unterlassen) kann, ist infolge der Beschränkung des virtuellen Aktionssektors geringer.

Nennen wir einige Beispiele: Wo das Personalressort ihm unterstellt ist, ist er bei einer Streikdrohung oder bei einem Konflikt mit dem Aufsichtsrat in der Auswahl der Gegenmaßnahmen lange nicht so frei wie jemand, der allein aufgrund der überkommenen aktienrechtlichen Vorschriften zu seinem Aufgabenbereich gekommen ist. Das gleiche gilt etwa für Investitionsplanungen oder für Ausschüttungen zusätzlichen Gewinns. Der Arbeitsdirektor muß hier sozialpolitische Forderungen durchsetzen, wenn er in dem Spannungssystem bestehen will, in das er gestellt wurde. Ein Abteilungsleiter hat viel mehr Variationsmöglichkeiten als der Arbeitsdirektor, wenn der Vorstand keine Meinung hat, dem Vorschlag stattzugeben. Er braucht ihn gar nicht offiziell vorzulegen, kann ihn geräuschlos oder geräuschvoll zurückziehen oder andere sozialpolitische Maßnahmen in großer Breite vorschlagen. Dem Arbeitsdirektor bleibt nur, die von ihm geplante sozialpolitische Forderung mit allen Mitteln — wenn auch notfalls mit Abstrichen — durchzusetzen, wenn er nicht sein „Gesicht" verlieren will.

[34] Ein sehr ernstes Problem muß im folgenden eingehend geprüft werden: Kann der Arbeitsdirektor aufgrund seines Erlebnishorizontes entschei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese Beschränkung seines Ermessens- und Handlungsspielraums wird geformt durch das Spannungsverhältnis zu den Gewerkschaften[35], denen der Arbeitsdirektor in der Regel den (vergleichsweise z. T. ungeheuren) sozialen Aufstieg verdankt und auf deren Zustimmung zur Wiederwahl nach dem Ablauf von fünf Jahren er durchweg angewiesen ist. Oft fühlt der Arbeitsdirektor sich von der Gewerkschaft im Stich gelassen, da die Gewerkschaft infolge ihrer eigenen Dynamik gezwungen ist, sich trotz vieler von dort kommender Schwierigkeiten[36] immer wieder vorzugsweise auf die Betriebsräte zu stützen. Andererseits zwingt die Position des „Arbeitgebers" dem Arbeitsdirektor Veränderungen des Erlebnishorizonts im Vergleich etwa zu seiner früheren Tätigkeit als Gewerkschaftsfunktionär auf, die u. U. in der Lage sind, das Zielsystem erheblich umzuprägen. So kommt immer wieder die Gefahr einer Entfremdung zu der Gewerkschaft auf, eine Tendenz, die der Arbeitsdirektor in ständiger Wiederkehr (oft nur mit halbem Erfolg) zurückzudrängen versucht, da er ja auf das Vertrauen der Gewerkschaft angewiesen ist.

Außerdem wird der virtuelle Aktionssektor eines Arbeitsdirektors infolge seines Strebens nach Ansehen und Anerkennung stark durch das Spannungsverhältnis zu den übrigen Vorstandsmitgliedern geformt. Auch eine wertvolle und ausgeglichene Persönlichkeit, die ohne wesentliche Vorbereitung als Repräsentant einer (bisher vielfach feindlichen) Gruppe in ein Kollegium gleichberechtigter Vorstandsmitglieder gesetzt wird, hat es schwer, in einem derartigen Kreis fachlich voll anerkannt zu werden. Der Arbeitsdirektor will nicht als Fremdkörper, als Gegenspieler, dessen Handlungen und Meinungen nur den Charakter taktischer Manöver haben, gewertet werden, sondern er will nach einer kurzen Zeit der Einarbeitung auch als fachlich fähige Persönlichkeit geachtet sein, die in der Lage ist, das ihr plötzlich zugefallene Amt voll auszufüllen und nach Möglichkeit besser zu leiten als etwa ein bisheriger Abteilungsleiter. Nichts wirkt in der Regel für ihn verletzender, als wenn sein Wort als Vorstandsmitglied nicht voll geachtet wird. So ist vielleicht auch verständlich, weshalb viele Arbeitsdirektoren sich in den Bereichen, von denen sie verhältnismäßig wenig verstehen, mehr zurückhalten, als sie es nach der Ressorteinteilung und ihren gesetzlichen

---

dende Probleme der Unternehmensleitung, insbesondere spezielle Bereiche seines Ressorts, ähnlich „objektivieren", wie dies von den Vertretern der theoretischen Nationalökonomie und der Betriebswirtschaftslehre für andere Vorstandsmitglieder, insbesondere aber für die Abteilungsleiter eines Großunternehmens, behauptet wird. Das heißt, inwieweit kann der Arbeitsdirektor beispielsweise Vorurteile, ideologische Hemmungen, das Gefühl, nicht in allen Fragen voll anerkannt zu werden, im Interesse der sachlichen Arbeit im Rahmen der ihm im Unternehmen gestellten Aufgaben überwinden?

[35] In diesem Zusammenhang besonders wichtig: Anm. 70 zu S. 427.

[36] Vgl. S. 428 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rechten dürften. Oft suchen sie Bundesgenossen bei anderen Vorstandsmitgliedern oder beim Betriebsrat, um ihren Vorschlägen mehr Gewicht zu verleihen.

Der virtuelle Aktionssektor des Arbeitsdirektors wird weiter bestimmt durch das oft recht schwierige und vielschichtige Verhältnis zum Betriebsrat, das wir noch gesondert zu untersuchen haben. Es ist für uns sehr interessant, wie die typischen, unterschiedlich sich formenden virtuellen Aktionssektoren beider Träger der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer immer wieder neue Spannungen entstehen lassen, die beide Teile im Interesse des solidarischen Auftretens schnell bereinigen müssen.

3. Die effektive Stellung des Arbeitsdirektors in Unternehmen und Verbänden[37], [38]

Nach der Schilderung der formalen Stellung des Arbeitsdirektors im Unternehmen sowie seines Erlebnishorizontes wollen wir nun seine de-facto-Stellung im Unternehmen untersuchen. Unter der effektiven oder de-facto-Stellung des Arbeitsdirektors im Unternehmen ist hier das „Gewicht" seines virtuellen Aktionssektors in allen Fragen der Unternehmensführung zu verstehen, wobei in der Gesamtheit der z. T. kollidierenden Aufgabenbereiche der Unternehmung das Gewicht der Einflußnahme des Arbeitsdirektors besonders bedeutsam in der Lohn-, Beschäftigungs- und betrieblichen Sozialpolitik ist. Prüfen wir also, wo und inwieweit der Wille und die Tätigkeit des Arbeitsdirektors Entscheidungen und tatsächliche Handlungen des „Unternehmens" (oder seines zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs) beeinflussen. Die Frage nach dem „Gewicht" des Aktionssektors des Arbeitsdirektors ist nur zu beant-

---

[37] Die typische Einwirkung einer bestimmten Stelle im Unternehmensaufbau auf die Willensbildung der Unternehmung zu analysieren, ist nicht einfach. Weisen wir auf einige andere Versuche mit anderen theoretischen Werkzeugen hin:

R. *Tannenborn* und F. *Massarik:* Participations by Subordinates in the Managerial Decision Making Process. In: The Canadian Journal of Ec. and Pol. Science, August 1950, S. 408—418. Hier wird der Einfluß untergeordneter Instanzen auf die Entscheidung der Unternehmensleitung dargestellt.

H. L. *Wilensky* (Intellectuals in Labour Union Organisational Pressures and Professional Roles.) untersuchte die Rolle von Experten im Entscheidungsprozeß der Gewerkschaften.

[38] Otto *Neuloh* (Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkung der Mitbestimmung. Tübingen 1960) griff ein Hüttenwerk heraus und untersuchte hier eingehend die effektive Stellung des Arbeitsdirektors und der anderen Träger der Mitbestimmung. Die eingehende Analyse der Situation in einem bestimmten Werk ist besonders wertvoll. In vielen Kernfragen — aber bei weitem nicht in allen! — decken sich die Ergebnisse *Neulohs* mit denen der vorliegenden Untersuchung. Freilich treten bei *Neuloh* die Besonderheiten des betreffenden Einzelwerkes zu sehr in den Vordergrund. Dagegen versucht unsere Untersuchung, einen Querschnitt durch das Wirken der Mitbestimmung zu ziehen und dabei das als „typisch" herausgefundene zu analysieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

worten, wenn man den Aufbau seines Zielsystems untersucht und sein Tun und Lassen vor dem Hintergrund dieses Zielsystems und die es beeinflussende Datenkonstellation analysiert.

Bisher ist ja angesichts des ständigen wirtschaftlichen Aufstiegs fast aller betroffenen Unternehmungen aus der bedrückenden Ära der Beschlagnahmen, Entflechtungen und Demontagen eine wirtschaftliche Lage entstanden, die günstiger ist als vor dem zweiten Weltkrieg. Deshalb und aufgrund der zweckmäßig erfolgten Auswahl von für ein Wirken im Rahmen der Institution Mitbestimmung geeigneten und auch ehrlich von ihrer Aufgabe überzeugten Arbeitsdirektoren ist eine echte, langwährende Konfliktsituation noch nie akut geworden. Daß es aber Situationen geben kann, in denen es zu Spannungen kommen wird, die auf die Willensbildung der Unternehmung lähmend wirken, braucht wohl angesichts der vielfältigen Erfahrungen aus den letzten Generationen und den Beispielen aus den verstaatlichten Industrien unserer Nachbarvölker, sowohl der westlichen wie der östlichen Welt, nicht besonders betont zu werden.

Der Wirkungsgrad der Tätigkeit eines Arbeitsdirektors hängt nicht allein von seinen Fähigkeiten und seinem guten Willen ab. Bei unseren Untersuchungen fanden wir einige Arbeitsdirektoren, die sich ein ungewöhnlich großes Arbeitsfeld schaffen konnten, aber auch andere, die sich nur ein auffällig enges Arbeitsgebiet zu sichern vermochten.

Wesensmerkmale der Persönlichkeit und ihrer Grundkonzeption sind, wie wir schon gesehen haben, Bestimmungsgründe des Aktionssektors, der wiederum u. a. durch den Erlebnishorizont, durch gesetzliche Normen sowie durch die prägende Kraft rationaler Notwendigkeiten des gesellschaftlichen Komplexes, in den der Betreffende hineingestellt wird, bestimmt ist. Gerade letztere Kraft, in diesem Falle die soziale Rolle und die betrieblichen Notwendigkeiten, prägen — wie die Untersuchung zeigte — weit stärker den virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors, als sowohl die Gewerkschaften wie auch andere Befürworter oder auch die Gegner der Mitbestimmung vor Einführung dieser Institution annahmen; für beide Teile — wenn auch in unterschiedlicher Perspektive — eine große Überraschung!

Die Kraft des virtuellen Aktionssektors des Arbeitsdirektors erfährt eine Veränderung auch in Abhängigkeit vom Gewicht und vom Wirken der beiden anderen Hauptkräfte der Mitbestimmung, nämlich dem Betriebsrat und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat[39], die beide unterschiedliche virtuelle Aktionssektoren aufweisen. Der Arbeitsdirektor ist nämlich — will er nicht seine eigene Position aufs Spiel setzen — nicht in der Lage, die von dieser Seite ihm gegenüber zutage treten-

[39] Dagegen ist der Einfluß des Wirtschaftsausschusses, wenn er überhaupt gebildet wurde, meist gering. Vgl. S. 450 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den abweichenden Meinungen über Art und Richtung seiner Tätigkeit und der des Unternehmens völlig außer acht zu lassen. Die Untersuchungsgruppe stieß auf eine ganze Reihe äußerst interessanter Überschneidungen der virtuellen Aktionssektoren dieser Gruppen mit sehr starken Differenzen hinsichtlich der Einstellung zur Gesamtentwicklung des Unternehmens, zu Investitionen, zu sozialen Leistungen und zur Finanzierung. Es ist aber mit ein oder zwei Ausnahmen die Differenz nie offen zutage getreten. Man „raufte" sich kollegial zusammen und trat als Einheit auf.

Die Beurteilung der effektiven Wirkungsmöglichkeit des Arbeitsdirektors darf die Stellung des Arbeitsdirektors in Wirtschaftsverbänden nicht außer acht lassen. Hierzu einige Angaben:

Zum Vorstand der *Wirtschaftsvereinigung* Eisen- und Stahlindustrie, der zur Zeit (April 1961) 60 Mitglieder hat, gehören nur 3 Arbeitsdirektoren. Außerdem sind Arbeitsdirektoren Mitglieder des engeren Vorstandsausschusses der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, des Hauptausschusses Sozialwirtschaft sowie der fünf Fachausschüsse Berufsausbildung; Arbeitsstudien, Arbeits- und Leistungsbewertung; Arbeitssicherheit, -medizin und -psychologie; Wohnungsbau; betriebliche Sozialarbeit. In den anderen Haupt- und Fachausschüssen sind keine Arbeitsdirektoren vertreten.

Nach der Satzung des *Arbeitgeberverbandes* Eisen- und Stahlindustrie e. V. soll sich dessen Vorstand grundsätzlich zu je einem Drittel aus Arbeitsdirektoren, kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern von Unternehmungen, die diesem Verband angehören, zusammensetzen. Gegenwärtig (April 1961) gehören zum Verbandsvorstand 6 Arbeitsdirektoren, 6 kaufmännische und 6 technische Vorstandsmitglieder. Auch der dreiköpfige geschäftsführende Vorstand und die neunköpfige Tarifkommission haben je zu einem Drittel Vertreter dieser Gruppen als Mitglieder.

Dem Vorstand sowie dem Tarifausschuß und dem wirtschaftspolitischen Ausschuß des Unternehmensverbandes Ruhrbergbau gehören keine Arbeitsdirektoren an. Dagegen sind in den Ausschüssen für soziale Fragen und für Berufsausbildung einige Arbeitsdirektoren vertreten.

Von den 2 Vorstandsmitgliedern des Unternehmensverbandes Eisenerzbergbau e. V. ist keines ein Arbeitsdirektor. Von den 16 Mitgliedern des Hauptausschusses sind 4 und von den 19 Mitgliedern des Ausschusses für Sozial- und Tariffragen sind 7 Arbeitsdirektoren. Dem Ausschuß für Tarifverhandlungen sowie dem betriebswirtschaftlichen und dem Steuerausschuß gehören keine Arbeitsdirektoren an. In den Arbeitskreisen für Arbeitssicherheit, für Berufsausbildung, für zwischenmenschliche Beziehungen, für Sozialversicherung, für Wohnungsbau und für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tarife sind Arbeitsdirektoren vertreten. In den beiden ersten sowie im zweitletzten Arbeitskreis stellen sie die Obleute.

Da Verbände von Unternehmungen (z. B. Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsvereinigungen und andere Gruppierungen) auf die Willensbildung der ihnen angeschlossenen Mitglieder und damit in mancherlei Hinsicht auf die wirtschaftliche Entwicklung ihres Bereichs Einfluß nehmen oder über die Art der Austragung von Konflikten entscheiden, muß auf einen typischen Wesenszug in der Formung der hier maßgebend werdenden virtuellen Aktionssektoren mit ganz besonderer Betonung hingewiesen werden, zumal dies — ohne daß man sich dessen immer genügend bewußt wird — beachtliche ökonomische Auswirkungen nach sich zu ziehen pflegt. Die Bildung von Wirtschaftsverbänden und Interessenvertretungen entwickelt stets die Tendenz, vorhandene Interessengegensätze zu anderen Verbänden oder Gruppen zu stark zu betonen, zuweilen sogar zu überspitzen. Ein Verband wird um so kräftiger, um so lebensfähiger, je mehr er gegen Feinde zu kämpfen hat, Gegensätze wirksam werden. Ein Geschäftsführer eines derartigen Verbandes wird um so größeres Gewicht erhalten, je härter die Frontstellungen werden.

Man wird es leicht einsehen — und die Erfahrungen unserer Arbeitsgruppe bestätigen es vielfach — wie sehr vorher unversöhnlich erscheinende Interessengegensätze schrumpfen, wenn der ursprüngliche Gegner in Funktionen des Verbandes einrückt oder er als Vorstandsmitglied einer Mitgliedsgesellschaft Gewicht für die Willensbildung desjenigen erhält, der die Mitgliedsrechte im Verband ausübt.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer gewinnt hier Einfluß auf die Willensbildung von Verbänden, auch wenn ihre Repräsentanten nicht unmittelbar anwesend sind.

Für die Beurteilung der effektiven Wirkungsmöglichkeiten des Arbeitsdirektors im Unternehmen darf man also *nicht* allein das Gesetz zu Rate ziehen, das nur typisch ist für die politische Situation, die zu dem überstürzten Erlaß des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 führte. Man muß außerdem auch den Rückhalt beachten, den die enge Verbindung zu den Gewerkschaften einerseits und die regelmäßigen gemeinsamen Besprechungen aller Arbeitsdirektoren andererseits verschaffen. Gerade aus diesen beiden Kontakten entstehen im Erlebnishorizont, im Zielsystem und damit im virtuellen Aktionssektor Kraftfelder und potentielle „zweite Linien" im Angriff oder der Verteidigung, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. Wir müssen allerdings sagen „potentiell", denn nach den Ergebnissen der Untersuchung hat sich bisher diese zweite Linie nur in Ausnahmefällen, dann aber für das einzelne Unternehmen — d. h. für dessen Vorstand — recht unangenehm, ausgewirkt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

a) Die Ressortabgrenzung[40, 41]

Das Recht der unternehmerischen Mitbestimmung wird vom Mitbestimmungsgesetz von 1951 und der Holding-Novelle von 1956 dem Arbeitsdirektor wie auch den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau — aber auch nur hier — umfassend, uneingeschränkt und unentziehbar für alle das Unternehmen betreffenden Entscheidungen gewährt. Zu diesem zwingenden Schluß muß man einmal aus der Entstehungsgeschichte dieser beiden Gesetze kommen, wie auch aus den Formulierungen der betreffenden Paragraphen, die dem Arbeitsdirektor kein spezielles Ressort zuweisen. Der Arbeitsdirektor ist, worauf wir immer wieder hinweisen müssen, kraft Gesetz gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands, dessen Verantwortung nach dem deutschen Recht unteilbar ist. Die Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Willensbildung des Vorstands dürfen für den Arbeitsdirektor nicht eingeschränkt oder erschwert werden. Soweit für alle Vorstandsmitglieder ein bestimmtes Ressort Grundlage einer besonderen Einwirkungsmöglichkeit auf das Unternehmen darstellt, ist dem Arbeitsdirektor damit das Minimum eines eigenen Ressorts gesetzlich garantiert, selbst wenn die Mitbestimmungsgesetze dessen Umgrenzung nicht ausdrücklich festlegen[42].

---

[40] Hierzu eingehend Adolf *Jungbluth:* Arbeitsdirektor und Betrieb, München 1957; H. *Bauer:* Die Funktion des Arbeitsdirektors in der westdeutschen Montanindustrie. In: Industrielle Organisation, Zürich 1953, Jg. 22, H. 3, S. 87—92.

[41] Beachte zur Gesamtproblematik vor allem schon hier die Art des Zusammenwirkens mit dem Aufsichtsrat u. Betriebsrat. Vgl. S. 280 f., S. 343 Anm. 113 und S. 429 ff.

Viele Diskussionen, die wir nach Fertigstellung des Manuskripts führten, klammerten sich nur an die übliche Ressortabgrenzung des Arbeitsdirektors, um nachzuweisen, wie wenig Bedeutung der Arbeitsdirektor gewinnen kann. Es ist eigenartig, wie schroff ablehnend die gleichen Diskussionspartner reagierten, wenn dann der Einwand erhoben wurde, die Ausdehnung der qualifizierten Mitbestimmung auf Großunternehmen anderer Wirtschaftszweige sei also ungefährlich.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Mitbestimmung ist nicht aus den Ressortabgrenzungen allein zu erkennen, sondern vor allem aus der Art des Zusammenwirkens der verschiedenen Organe der Unternehmung, aus den neuen Abhängigkeiten, den umgeformten virtuellen Aktionssektoren auch der kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder sowie der Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsräten und den hieraus sich ableitenden sekundären Auswirkungen der veränderten Willensbildung der Unternehmung.

[42] In den Bundestagsverhandlungen über das Ressort des Arbeitsdirektors bestand Einigkeit darüber, daß sich der Umfang dieses Ressorts nach der seit 1947 üblichen Praxis in den Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie zu richten habe.

Die gleiche Meinung vertritt Ingo v. *Ruckteschell* (Der Arbeitsdirektor nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz und das System des Aktienrechts. Kieler Diss., 1954): „Der Aufgabenbereich (ist) insoweit grundsätzlich gesetzlich vorgeschrieben, als er nicht wesentlich von dem Aufgabenbereich abweichen darf, der den Arbeitsdirektoren in den entflochtenen Werken im allgemeinen zustand."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Von Unternehmen zu Unternehmen sind die tatsächlich zugeteilten Ressorts des Arbeitsdirektors unterschiedlich abgegrenzt[43]. Das Mittel, den Arbeitsdirektor in seiner effektiven Wirksamkeit einzuschränken, ist die Ernennung weiterer Vorstandsmitglieder. Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung ist es nach herrschender Meinung nicht mehr zulässig, daß der Vorsitzende des Vorstands bei Meinungsverschiedenheit gegen die Stimmen der anderen in seinem Sinne entscheidet. Dieses Recht hat er nach dem überkommenen Aktienrecht. Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung darf der Vorsitzende, auch wenn er den Titel „Generaldirektor" führt, gegenüber dem Arbeitsdirektor nur primus inter pares sein. Trotzdem fanden wir, daß die tatsächlichen Machtverhältnisse entgegen der gesetzlichen Vorschrift oft in den Unternehmen recht differenziert gelagert sind. Mag in den Untersuchungen der Arbeitsgruppe diese Tatsache von einigen der betroffenen Persönlichkeiten bestritten worden sein, so zeigen gerade in diesen Unternehmungen die Auskünfte anderer Persönlichkeiten in den verschiedensten Positionen des Unternehmensaufbaus, wie sehr die Hervorhebung eines der nach dem Gesetz gleichberechtigten Vorstandsmitglieder — ohne daß formell gegen das Gesetz verstoßen wird — doch eine Differenzierung der Stellung der Vorstandsmitglieder sowohl im Innern des Unternehmens wie auch nach außen zur Folge hat[44].

Bedeutsam für die Möglichkeiten und Grenzen der Aktivität der Arbeitsdirektoren ist, wie wir eben feststellten, die jeweilige Begrenzung ihres Ressorts[45].

In der Praxis ist es üblich, unter Aufrechterhaltung des Prinzips der Gesamtverantwortlichkeit[46] die Vorstandsarbeit auf die einzelnen Vorstandsmitglieder zu verteilen. Dabei hat sich ergeben, daß dem Arbeitsdirektor im allgemeinen das Personal- und Sozialwesen — wenn auch von Unternehmen zu Unternehmen mit recht unterschiedlicher Abgren-

---

[43] Vgl. z. B. Theo *Pirker,* Siegfried *Braun,* Burkart *Lutz,* Fro *Hammelrath:* Arbeiter-Management-Mitbestimmung. Stuttgart-Düsseldorf 1955, S. 417.

[44] Vgl. auch Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 63.

[45] Vgl. hierzu Adolf *Jungbluth:* Arbeitsdirektor und Betrieb. München 1957. A. *Jungbluth* schildert von ihm gemachte Erfahrungen im Hüttenwerk Salzgitter AG, in dem er Arbeitsdirektor ist.

[46] Vgl. hierzu die besonders eindringliche und überzeugende Darstellung der Vornahme einer großen Investition — in dem betreffenden Fall des Baus einer kontinuierlichen Walzenstraße unter gleichzeitiger Stillegung eines alten Blechwalzwerks mit einem geplanten Kostenaufwand von 60 Millionen DM — bei: Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 139 ff. *Neuloh* arbeitet gut heraus, welche Bedeutung bei der Vornahme einer derartigen Investition, deren Planung sich notwendig über lange Zeit hinweg erstreckt, der Arbeitsdirektor erlangen kann, auch wenn sein eigenes Ressort nicht unmittelbar berührt ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zung — unterstellt wird[46a]. Diese Ressortverteilung geht aus den jeweiligen Geschäftsverteilungsplänen hervor. Es stellt sich die Frage nach dem effektiven Umfang des Aufgabenbereichs der Arbeitsdirektoren. Beachtliche Unterschiede ließen sich sogar dort feststellen, wo die Ressorts gleiche Bezeichnungen erhielten. Die Arbeitsgruppe konnte auch feststellen, daß die Wirkungsmöglichkeit des Arbeitsdirektors im Bergbau durchweg geringer war als in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie.

In verschiedenen theoretischen Diskussionen mit Politikern und Wissenschaftlern wurde ziemlich einhellig als unentziehbares „Minimalressort" für den Arbeitsdirektor folgender Bereich (u. U. im Zusammenwirken mit anderen gesetzlich vorgeschriebenen Institutionen) genannt: Einflußnahme bei allen Fragen, die unmittelbar die Arbeitnehmer angehen, wie z. B. Arbeitseinsatz, Arbeitsmethode, Lohngestaltung, die personellen und sozialen Folgen der Rationalisierung, Einstellungen, Umgruppierungen und Entlassungen. Die Arbeitsgruppe mußte aber feststellen, daß gerade im Bergbau diese Minimalabgrenzung nicht einmal überall erreicht wurde[47]. In der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ergab sich ein anderes Bild: Von den befragten Arbeitsdirektoren verfügte etwas mehr als die Hälfte über ein erheblich über das Sozial- und Personalwesen hinausgehendes Ressort. Von den übrigen waren 35 % in ihrer Aktivität auf das Personal- und Sozialwesen beschränkt, und einer bearbeitete fast ausschließlich das Sozialwesen.

In einigen wenigen Fällen konnte die Untersuchungsgruppe andererseits einen besonders weitgehenden Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors feststellen[48]. Der Geschäftsverteilungsplan einer Dachgesellschaft spricht beispielsweise dem Arbeitsdirektor neben dem Ressort Sozial- und Personalpolitik auch die Ressorts der Rechtsabteilung, der Liegenschaftsabteilung und der allgemeinen Verwaltung zu. Die Geschäftsordnung dieses Unternehmens war dabei sehr stark auf die betreffende Persönlichkeit zugeschnitten. Nach Aussage des daraufhin befragten Arbeitsdirektors wäre allerdings ein für ihn so günstiger Geschäftsverteilungsplan, der sich aus der Frühzeit der Institution ergab, heute nicht mehr durchsetzbar.

[46a] Auf die vor Erlaß der Mitbestimmungsgesetze von den sogenannten „Sozialpartnern" vereinbarten Richtlinien geht es zurück, daß Personalangelegenheiten der Angestellten, die außertariflich im Arbeitsvertrag stehen, im allgemeinen nicht zum Ressort des Arbeitsdirektors gehören. Vgl. auch § 4 Abs. 2 Buchstabe c BetrVerfG.

[47] Vgl. hierzu die allerdings überspitzte Äußerung von Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 72.

[48] Vgl. z. B. auch die Schilderung eines Falles bei W. Michael *Blumenthal:* Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie. Bad Homburg v. d. H. - Berlin-Zürich 1960, S. 62 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auch um die Organisationsabteilung entsteht gelegentlich ein Tauziehen, da von dort aus der Geschäftsverteilungsplan beeinflußt werden kann. In einem der größten Hüttenwerke Westdeutschlands ist die Ressortzugehörigkeit dieses Bereichs zwischen kaufmännischem Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor umstritten.

Ein weiteres auffälliges Beispiel einer besonders weitreichenden Aufgabenzuteilung bezieht sich auf den Bergbau, und zwar auf eine Tochtergesellschaft (heute Betriebsgesellschaft) einer Dachgesellschaft. Auch hier liegt die allgemeine Verwaltung in den Händen des Arbeitsdirektors. Der weitreichende Aufgabenbereich dieses Arbeitsdirektors im Bergbau ist aber nur so zu erklären, daß der Arbeitsdirektor der Dachgesellschaft kraft seiner besonders starken Stellung Einfluß zugunsten seines Kollegen bei der Aufstellung des Geschäftsverteilungsplans in der Tochtergesellschaft genommen hat.

Die Abteilung Zeitwirtschaft (Arbeitsbewertungen, Errechnungen von Prämien und Akkordzuschlägen, Kontrolle über alle Vorgänge mit dem Ziel der Rationalisierung), die in Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung ein wichtiger Bereich ist, gehört in einigen Unternehmen zum Ressort des Arbeitsdirektors, in anderen zu dem des technischen Vorstandsmitglieds.

Die Einflußnahme des Arbeitsdirektors auf die Führung des Unternehmens kann von seinen Vorstandskollegen dadurch eingeengt werden, daß sie ihn nicht genügend eingehend und rechtzeitig über alle zu treffenden Entscheidungen informieren. Die Gruppe stieß in drei Fällen im Bergbau und in einem Fall im Eisen- und Stahlsektor auf Arbeitsdirektoren, die sich beklagten, daß sie über wichtige Dinge zu spät und unvollkommen von ihren Kollegen in Kenntnis gesetzt werden und plötzlich in den Vorstandssitzungen vor dem Zwang stehen, Entscheidungen zu treffen über Fragen, mit denen sie sich nicht vertraut machen konnten[49].

Obgleich der Arbeitsdirektor als Repräsentant der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Vorstand regelmäßig in der Minderheit ist, kann er seinen Einfluß, sofern er in seiner Persönlichkeit stark genug ist, infolge der Gesamtverantwortlichkeit des Vorstands und infolge des Zwangs für alle Beteiligten, immer wieder zur Einigung zu kommen, doch in beachtlichem Maße geltend machen[50], zumal er bei auftretenden Schwierigkeiten auf seine guten Beziehungen zu den Gewerkschaf-

[49] Beispiele zur Einschränkung des Aufgaben- und Einflußbereichs von Arbeitsdirektoren gibt Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 59 ff., S. 64; vgl. hierzu auch Heinz *Seidel:* Mitbestimmungsziele, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Mitbestimmungswirklichkeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), S. 201.

[50] Vgl. Adolf *Jungbluth:* Arbeitsdirektor und Betrieb. München 1957.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten hinweisen kann. Es gibt sogar Unternehmen, in denen der Arbeitsdirektor dem Lebensalter nach der Rangälteste im Vorstand ist. Er führt demzufolge bei Besprechungen grundsätzlich den Vorsitz.

Nach unseren Erfahrungen ist es für einen Arbeitsdirektor um so schwieriger, sich durchzusetzen, je steiler sein Aufstieg von der vorhergehenden Berufsstellung zum Vorstandsmitglied war. In Unternehmen, die dem Staat gehören oder in denen der Staat einen großen Einfluß besitzt, hat es der Arbeitsdirektor bei der Durchsetzung leichter als in Unternehmen, in denen eine überkommene privatwirtschaftliche Kapitalgruppe bisher den Unternehmensaufbau bestimmte.

So unterschiedlich die Ressortabgrenzung, also die dem Arbeitsdirektor zugewiesenen Arbeitsbereiche, innerhalb der untersuchten Unternehmungen sind, so wenig sagt diese Tatsache allein schon etwas über die recht unterschiedliche Durchsetzungsfähigkeit des virtuellen Aktionssektors des betreffenden Arbeitsdirektors in den verschiedenen Unternehmen aus. Die Stärke der Persönlichkeit spielt hier eine beachtliche Rolle. Auch dort, wo der Arbeitsdirektor verhältnismäßig große Rechte hat, entstehen bei schwachen Arbeitsdirektoren schnell Grenzen, die sich vor allem aus dem mangelnden Überblick über die Probleme der Gesamtunternehmung und mangelnder Kenntnisse volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge[51] ergeben[52]. Gerade in bezug auf diesen Punkt wurde von Gegnern der Mitbestimmung der Arbeitsgruppe eine Fülle von Hinweisen zugeleitet. Es wurde gezeigt, wie manche Arbeitsdirektoren gar nicht in der Lage waren, die Bedeutung einer Entscheidung zu übersehen. Sie waren zufrieden, wenn man ihnen in einer kleinen, der Hauptproblematik gegenüber völlig nebensächlichen Entscheidung scheinbar nachgab. In Wahrheit wurde dann nur die Lösung beschlossen, die man auch ohne Arbeitsdirektor gewählt haben würde. An der Kernfrage der Entscheidung zeigte sich der Arbeitsdirektor dann im Überschwang seines vorher errungenen Sieges nicht mehr interessiert.

Die Arbeitsgruppe hat sehr aufmerksam jeden einzelnen dieser vielen Hinweise studiert. Es besteht kein Zweifel, daß derartige Fälle vorkamen, manche Arbeitsdirektoren über Bagatellprobleme nicht hinwegblickten und andere leicht durch scheinbare Zugeständnisse in völlig nebensächlichen Fragen zu befriedigen waren. Wir sind aber nach langen Überlegungen, Vergleichen mit der Situation in anderen Beschlußgre-

---

[51] Mehrfach wurde im persönlichen Gespräch mit Arbeitsdirektoren erwähnt, wie unzufrieden sie sich in dieser Situation fühlen. Sie betonten, wie sehr sie danach streben, diesen bedrückenden Zustand zu ändern, wie wenig aber die Fülle der anfallenden Aufgaben hierzu Zeit und Kraft übriglasse.

[52] Schilderung von Beispielen bei W. Michael *Blumenthal:* Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie. Bad Homburg v. d. H.-Berlin-Zürich 1960 („Einmauerung" des Arbeitsdirektors in seinem Personalbüro).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mien und in anderen Industriezweigen zum Ergebnis gekommen, daß der Vorwurf im Einzelfalle berechtigt ist, *aber der Institution nicht besonders betont zur Last zu legen ist.*

Auffällig ist allerdings, daß keiner der Schäden in der Entwicklung des Bergbaus[53] und der Eisen und Stahl[54] erzeugenden Industrie, die uns heute manche Bedenken aufnötigen, durch die Institution der Arbeitsdirektoren vermieden wurde. Keiner Fehlinvestition wurde von den Arbeitsdirektoren vorgebeugt[55]; jedenfalls ist der Arbeitsgruppe kein solcher Fall bekannt geworden. Keine wesentliche Aktivität wurde gegen die schroffe Konzentration nach der vorhergehenden Entflechtung sichtbar[56], obgleich in der Frühzeit der Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg die Gewerkschaften ihren Arbeitsdirektoren den Auftrag zur Verhinderung neuer Konzentrationstendenzen mit auf den Weg gaben. Über unwesentliche Einwendungen gegen diese Tendenzen seitens einiger Arbeitsdirektoren ist später noch zu sprechen. Haben die Arbeitsdirektoren diese tiefgreifende Entwicklung nicht überblickt, oder waren sie damit einverstanden?

In jedem Beschlußgremium gibt es weitblickende Persönlichkeiten und solche, die sich an unwesentliche Bagatellen klammern und andere Probleme nicht sehen. Die Arbeitsgruppe hat ähnliche Fragen wie die, die sich im Montanbereich auf die Arbeitsdirektoren bezogen, auch in

---

[53] Z. B. hohe Rationalisierungsinvestitionen in Zechen, die bald darauf geschlossen wurden.

[54] Z. B. Auftreten von Überkapazitäten durch Neuinvestitionen.

[55] In vielen Diskussionen wurde an diesem Satz Anstoß genommen. Die Projektierung von Investitionen gehört sicherlich nicht in das spezielle Ressort des Arbeitsdirektors. Aber er ist ein gleichberechtigtes Vorstandsmitglied und hat daher die Verpflichtung, bei den Entscheidungen des Vorstands verantwortlich mitzuwirken. Mit Recht wurde in den Diskussionen darauf hingewiesen, daß es im Wesen der Marktwirtschaft liege, daß Fehlprognosen möglich sind, da alle Investitionen von einzelnen Unternehmen aus geplant werden, ohne daß stets ein Überblick über Parallelpläne anderer Unternehmen vorhanden ist. Erst wenn die Investitionen fertiggestellt sind oder das Unternehmen wegen der weit fortgeschrittenen Pläne nicht mehr zurücktreten kann, werden entstandene Überkapazitäten sichtbar. Zu dem obigen, oft beanstandeten Satz sahen wir uns veranlaßt, weil bei der Einführung der Institution der Mitbestimmung der Arbeitnehmer häufig von den Gewerkschaften darauf hingewiesen wurde, daß es eines der Ziele der Institution sei, derartigen Fehlern vorzubeugen. Die Arbeitsdirektoren, die sich im regelmäßigen Turnus treffen, hätten rein theoretisch die Möglichkeit gehabt, eine bestimmte Koordination auf lange Sicht hin zu planen. Die Erfahrungen des vergangenen Jahrzehntes zeigen, daß sie das nicht getan haben und auch aufgrund der aktienrechtlichen Bestimmungen nicht tun konnten. Dazu kommt, daß derartige Probleme im Zusammenhang mit Investitionen im virtuellen Aktionssektor bei vielen Arbeitsdirektoren nur eine nebensächliche Rolle spielen.

[56] Vgl. hierzu Fritz *Voigt:* Wirtschaftsverfassung und Wirtschaftsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland. In: Staat und Bürger. Festschrift für Willibalt *Apelt.* Herausgegeben von Theodor *Maunz,* Hans *Nawiasky* und Johannes *Heckel.* München - Berlin 1958, S. 73—111.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Großunternehmen mit kollegialem Vorstand gestellt, in denen die Institution des Arbeitsdirektors nicht besteht, und erhielt verschiedentlich ähnliche Auskünfte über andere Vorstandskollegen. Außerdem wirken in der Mitbestimmung auch Persönlichkeiten, die ihren Vorstandskollegen an Fähigkeit, Weitblick und Führungsqualität überlegen sind. Die Arbeitsgruppe stieß auf mehrere prägnante Beispiele und ließ sich das Wirken dieser Persönlichkeit auch von Mitarbeitern im Unternehmen bestätigen, die in der Lage waren, die Vorstandsmitglieder in bezug auf ihr Durchsetzungsvermögen und ihre sonstigen Fähigkeiten zu beurteilen.

Allerdings wird eine noch so wertvolle Persönlichkeit, die vor Antritt einer gehobenen Stellung nicht in der Lage war, Bilanzen zu lesen, Marktberichte zu studieren und Vorgänge bei Konkurrenzgesellschaften zu werten, und die das später auch nicht gelernt hat, sich in unternehmerischen Entscheidungen kaum durchsetzen können[57]. Die Gewerkschaften haben hier manches getan, um diesen Persönlichkeiten zu helfen. Die Zeitschriften „Das Mitbestimmungsgespräch"[58] und „Die Mitbestimmung"[59], die Gewerkschaftlichen Monatshefte[60], Rundschreiben, Gesetzeserläuterungen, Informationen wurden in reicher Fülle verbreitet[61], um denen eine Schulung zu ermöglichen, die plötzlich vor die schwierige Situation gestellt wurden, sich im Vorstand (oder auch im Aufsichtsrat) unter Fachleuten mit langjähriger Erfahrung behaupten zu müssen. Es kann aber nicht verheimlicht werden, daß die Arbeitsgruppe einige Male auf erschreckende Lücken in der Kenntnis gesetzlicher Vorschriften, in der Beherrschung jenes Materials und jener Informationsquellen stieß, die für die Unternehmensführung unentbehrlich sind. Die Betroffenen erklärten in der Regel, daß sie in ihrer neuen Position keine Zeit mehr fänden, diese auch von ihnen als dringend erforderlich angesehenen Kenntnisse durch Eigenstudium zu erwerben.

---

[57] Zur Qualität der Arbeitsdirektoren vgl. die Bemerkungen bei Alfred *Horné:* Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 70 ff., eine Wertung, die die Arbeitsgruppe bei weitem nicht voll zu unterschreiben vermag.

[58] Herausgegeben von der *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V. Verlagsort Düsseldorf. Erscheint 1961 im 7. Jahrgang.

[59] Herausgegeben vom Hauptvorstand der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft. Verlagsort Hamburg. Erscheint 1961 im 9. Jahrgang.

[60] Herausgegeben vom Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Verlagsort Köln. Erscheint 1961 im 12. Jahrgang.

[61] Es erschienen u. a.: Wolfgang *Spieker:* Handbuch für Aufsichtsräte. Bd. 1: Rechtliche Grundlagen. Herausgegeben von der *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V. Köln 1959; Wolfgang *Spieker:* Der Aufsichtsrat der mitbestimmten Montan-GmbH. Veröffentlichungen der *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V. Köln 1960; Detlev *Tödtmann:* Das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer in sozialen Angelegenheiten (§ 56 Betr. VG). 2. Aufl., Köln 1959; Heinz *Gester:* Die betriebsverfassungsrechtliche Stellung von Belegschaft und Betriebsrat. Veröffentlichungen der *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V. Köln 1960.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für den Bildungsweg der Arbeitsdirektoren ist charakteristisch, daß ein großer Teil von ihnen als Arbeiter oder Angestellte begonnen und mit weit überdurchschnittlicher Energie die sich bietenden Bildungsmöglichkeiten wahrgenommen hat: Kurse der Volkshochschulen, der Wirtschafts- und Verwaltungsakademien, der Gewerkschaftsschulen. Nur in den Lebensläufen von vier Arbeitsdirektoren im Bergbau und vier Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie war nicht zu erkennen, daß sie sich nach der Schulentlassung weitergebildet haben[62].

Von einigen befragten Arbeitsdirektoren und technischen und kaufmännischen Vorstandsmitgliedern wurde betont, daß innerhalb des Vorstands beachtliche Kampfzustände bestünden, aber der Zwang zur Einigung in der Regel offene Konflikte verhindere. In den meisten Fällen fand aber die Arbeitsgruppe eine erstaunlich gute Zusammenarbeit unter den Vorstandsmitgliedern. Fast einhellig wurde in jedem genauer untersuchten Unternehmen von allen Beteiligten darauf hingewiesen, daß es auch dann, wenn Spannungen existierten, im Vorstand kaum zu Kampfabstimmungen käme, sondern alle Geschäfte einstimmig erledigt würden. Mehrfach wurde auch gesagt, daß dies nur auf dem Wege des „Kuhhandels" möglich gewesen sei. Wiederholt stellten Vorstandsmitglieder der Arbeitsgruppe gegenüber hierzu fest: „Man muß eben von vornherein einen Preis für ein gutes Verhältnis zur Gewerkschaft und zur Institution Mitbestimmung in Kauf nehmen."

Ein solcher Preis kann in der Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs ohne besondere Schwierigkeiten gezahlt werden, führt aber zwingend zu der Frage, inwieweit das „gute Verhältnis" auch noch in Krisenzeiten möglich ist.

Eine erste Antwort kann aus den jüngsten Erfahrungen des Bergbaus gegeben werden. Die Krise im Bergbau mit ihren Entlassungen hat gezeigt, daß sich das Verhältnis zwischen den Organen der Mitbestimmung und den Vertretern der Anteilseigner nicht verschlechtert hat. Soweit es zu Differenzen kam, bezogen sich diese fast ausschließlich auf die Frage der zeitlichen Folge der Entlassungen. Doch sagt die Krise der letzten Jahre im Bergbau nicht allzuviel aus. Angesichts des in anderen Wirtschaftszweigen seit 1957 zunehmenden Mangels an Arbeitskräften konnten alle Entlassenen sofort wieder in eine Arbeitsstelle vermittelt werden.

Den größten Einfluß gewann die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsführung der Unternehmung (und dar-

---

[62] Vgl. auch Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 160. Eine Übersicht über das Ausmaß, in dem Bildungseinrichtungen von Arbeitsdirektoren besucht wurden, gibt Heinz *Seidel:* Materialien zur Soziologie des Arbeitsdirektors. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), H. 10, S. 600. Vgl. auch Tabellen 10—12, S. 220 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

über hinaus auf die Entwicklungsfähigkeit bestimmter Wirtschaftszweige und über Sekundärprozesse auf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft), vor allem im Bereich der Lohn-, Beschäftigungs- und betrieblichen Sozialpolitik. Infolge der Interdependenz der makroökonomischen Größen im volkswirtschaftlichen Kreislauf müssen die deutlich spürbaren Auswirkungen, die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in einigen Bereichen hervorbrachte, notwendig auch andere Bereiche berühren. Sogar dort, wo beispielsweise Arbeitsdirektor und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat kein Interesse für die Investitionspolitik oder die Konzentrationstendenzen in den betreffenden Wirtschaftszweigen zeigten und diesen Problemen scheinbar neutral oder sogar unbeteiligt entgegentraten, hat die Mitbestimmung der Arbeitnehmer infolge anderweitiger finanzieller Anspannungen, infolge der Bindung von Arbeitskräften, infolge des geänderten Verhältnisses zu Aktionären und zu Banken auch auf diese Bereiche unter Umständen empfindliche Wirkungen ausgestrahlt. Hier erfolgten interessante Wandlungen — allein hervorgerufen durch die Dynamik der Mitbestimmung und der virtuellen Aktionssektoren der Träger dieser Institution —, auch wenn den Beteiligten dieser Vorgang nicht bewußt wurde.

Bevor wir uns nun im nächsten Abschnitt der Lohnpolitik unter dem Einfluß des Arbeitsdirektors zuwenden, sei folgende Vorbemerkung vorausgeschickt:

Wir können nur dann von „besonderen Erfolgen" der Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinsichtlich der Lohnpolitik, der Beschäftigungspolitik, der Sozialpolitik oder anderer Bereiche sprechen, wenn wir feststellen können, daß auf dem betreffenden Gebiet infolge der Einflußnahme[63] der Träger der Mitbestimmung *größere Leistungen vollbracht worden sind als in anderen Wirtschaftszweigen,* die die qualifizierte oder die einfache Mitbestimmung nicht haben. Bei jedem Gespräch mit einem Arbeitsdirektor beispielsweise wurde uns, wenn wir nach besonderen Erfolgen der Mitbestimmung oder der Institution des Arbeitsdirektors fragten, eine große Anzahl von Tatsachen mitgeteilt, die die Berechtigung und Bedeutung der Mitbestimmung belegen sollten. Wir erregten oft großen Widerspruch, wenn wir nicht bereit waren, alle uns vorgelegten Beweise ohne weiteres anzuerkennen. Wir mußten uns stets fragen, wie wohl die Lohnpolitik, die Beschäftigungspolitik, die Sozialpolitik oder andere unternehmerische Bereiche gestaltet worden wären und was das Ergebnis gewesen wäre, wenn die betreffende Persönlichkeit, mit der wir jeweils sprachen, nicht als Arbeitsdirektor auf Grund des Mitbestimmungsgesetzes 1951 fungieren würde, sondern beispielsweise als Abteilungsleiter oder gar Vorstandsmitglied in der Verantwortlichkeit des ursprünglichen Aktienrechtes.

Andererseits waren wir bestrebt, Unternehmungen der qualifizierten Mitbestimmung mit solchen zu vergleichen, die aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes lediglich eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, einen Betriebsrat und z. T. wenigstens einen Wirtschaftsausschuß hatten,

---

[63] Diese Einflußnahme kann sehr passiv und unter Umständen nur in der Existenz der Institution Mitbestimmung und ihrer Träger begründet sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und ihnen außerdem die Unternehmungen gegenüberzustellen, bei denen es nur einen noch geringeren Grad von Mitbestimmung gab. Solche Vergleiche stoßen auf manche Schwierigkeiten. Man muß davon ausgehen, daß der Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie schon vor 1945 sich durch besonders große Sozialleistungen auszeichneten, und andererseits muß man beachten, daß beispielsweise Sozialleistungen in außerordentlich unterschiedlicher Form auftreten können. Auch ist ein Jahrzehnt eine viel zu geringe Zeitspanne, um angesichts der Einheitlichkeit der Wachstumsperiode in dieser Spanne des zunehmenden Arbeitskräftemangels und der besonderen Art des Erlebnishorizonts dieser Zeit zweifelsfreie Schlüsse ziehen zu können.

Die vorliegende Analyse versucht deshalb, diese Tatbestände sehr vorsichtig zu werten. Sie legt immer wieder Wert darauf festzustellen, daß sie nur von den Erfahrungen einer *zu kurzen und zu einheitlichen Periode* berichten kann. Sie kann nur andeuten, welche unter anderem Erlebnishorizont auftretende Einwirkungen denkbar sind.

b) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Lohnpolitik

Aus dem virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors ergibt sich, daß er — wohl ohne Ausnahme — ein ganz besonderes Interesse für die Lohnpolitik des Unternehmens zeigt. In einer großen Zahl der Fälle waren die Arbeitsdirektoren bis zur Machtergreifung durch den Nationalsozialismus hervorragende, aktive Mitglieder des gewerkschaftlichen Kampfes gegen die Unternehmer. Diese besonders prägende Wirkung der gewerkschaftlichen Aktion, vor allem auch der Streiks und der Verhandlungen mit den „Gegnern" vor 1933 und nach 1945, hat den Erlebnishorizont der meisten Arbeitsdirektoren recht tief beeinflußt. Sie haben aber auch bewußt und kritisch die Weltwirtschaftsdepression erlebt und jenes für sie seinerzeit so deprimierende Zerrinnen der erkämpften gewerkschaftlichen Machtposition selbst — z. T. sogar unter Mithilfe von Arbeitern und Kollegen — im Sog des Nationalsozialismus ab 1933. So ist aus diesem Erlebnishorizont verständlich, daß sich im virtuellen Aktionssektor der Arbeitsdirektoren die Idee einer besseren Lohnpolitik, als sie früher betrieben wurde, herausbildete. Das Vorherrschen der Lohnpolitik in der Struktur ihres Erlebnishorizonts steht in mancher Hinsicht zu betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen im Widerspruch, die aus abstrakten Denkmodellen gewonnen wurden. Für den Arbeitsdirektor hat in seinem virtuellen Aktionssektor die Lohnpolitik eine solche Bedeutung, daß ihr gegenüber in seinem Zielsystem manche brennende volkswirtschaftliche Frage als untergeordnet und minder wichtig erscheint. In der Zusammenarbeit mit anderen Vorstandskollegen dominiert dieser Teil des Aktionssektors nach Aktualität und Dringlichkeit im Zielsystem zu Lasten anderer Fragestellungen, die anderen Vorstandsmitgliedern demgegenüber wichtiger sind. Bei den Unterhaltun-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gen mit den Arbeitsdirektoren hört man also immer wieder die Forderung, daß der Lohn so hoch wie möglich[64] und so gerecht wie möglich sein muß[65].

Die Möglichkeiten, ein derartig hervorragendes Ziel in einem virtuellen Aktionssektor bevorzugt zu verwirklichen, sind dem Arbeitsdirektor in seiner heutigen Position reichlich gegeben. Müßte er mit Vorstandskollegen zusammenarbeiten, zu deren persönlichen Lasten die Forderung nach möglichst hohen Löhnen gehen würde, so würde seine Position erheblich schwieriger sein. So aber arbeitet er mit gleichberechtigten Vorstandsmitgliedern zusammen, die sämtlich nicht Eigentümer des Vermögens der Unternehmung sind, sondern ihre Zustimmung zu Forderungen geben, durch die sie selbst nicht finanziell belastet werden. Dazu kommt, daß Vorstandsmitglieder heute mehr als früher Wert darauf legen und legen müssen, „Goodwill" zu erwerben. Sie sind aufgrund ihrer Stellung im heutigen Gesellschaftsrecht, vor allem in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau, mehr an einer positiven Resonanz in ihrer Arbeiterschaft interessiert als in der ihnen meist fremden Aktionärsschaft, vor allem dann, wenn die Streuung der Aktien sehr breit ist und die Aktionäre Lohnerhöhungen als unabwendbare Erscheinungen hinzunehmen geneigt sind. Der virtuelle Aktionssektor des Arbeitsdirektors stößt also hier nicht etwa auf unüberwindbare andere, grundsätzlich widersprechende virtuelle

---

[64] Ähnliche Formulierungen wurden in der Regel auch gebraucht, wenn wir mit Persönlichkeiten diskutierten, die führende Stellungen in den Gewerkschaften innehatten oder als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat einer Unternehmung tätig waren. Dennoch hatte der gleiche Satz bei diesen Gruppen einen unterschiedlichen Inhalt. Dort wo die Vertreter der Gewerkschaften die Durchsetzungsfähigkeit eines Lohnes für die gesamte Branche abtasten, spielt im virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors, geprägt durch den Erlebnishorizont seiner täglichen Aufgaben, die Lage des einzelnen Werks im Verhältnis zu den Konkurrenzunternehmen eine bedeutendere Rolle. In den Diskussionen mit Arbeitsdirektoren in Unternehmen mit besonders ungünstiger Kostenstruktur war ganz offenkundig zu spüren, wie sehr die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit „ihres" Unternehmens den Vorrang vor Fragen der Lohn- und Sozialpolitik im Zielsystem gewonnen hat.

Ähnlich war diese unterschiedliche Stellung innerhalb des Zielsystems im Verhältnis der Arbeitsdirektoren im deutschen Eisenerzbergbau zu denen der anderen Zweige zu spüren. Zwischen 1956 und 1961 hat der deutsche Eisenerzbergbau keine Preiserhöhung für seine Produkte erlebt oder durchsetzen können. Die Erhöhung der Kosten, insbesondere der Lohn- und Materialkosten, die die Unternehmen auf sich nehmen mußten, brachten der Entwicklungsfähigkeit der hier tätigen Werke manche schwierige Fragen, die auch den virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors mitprägten. Maßnahmen, die der Existenzsicherung des Unternehmens dienen, gewannen Vorrang vor lohn- und sozialpolitischen Zielen, die in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie durchgesetzt werden konnten, zumal dort der Anteil der Löhne an den Gesamtkosten erheblich geringer ist als im Eisenerzbergbau.

[65] Besonders interessant hierzu Adolf *Jungbluth:* Arbeitsdirektor und Betrieb. München 1957, S. 41 ff., 116 ff., 142 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aktionssektoren, sondern auf Bereiche, die im Zielsystem der anderen Vorstandsmitglieder zweitrangig oder drittrangig sind und zudem häufig positiv beurteilt werden[66].

Grundsätzlich zu unterscheiden ist die Art der Einwirkung auf das betriebliche Lohnsystem und die Art der Einwirkung auf das tarifliche Lohnsystem und auf sonstige Elemente der Lohnpolitik. Das betriebliche Lohnsystem gehört in der Regel unmittelbar zu dem Ressort des Arbeitsdirektors. Andere Vorstandsmitglieder haben meist wenig Interesse am Ausbau dieses Systems, soweit nicht die Gesamtkosten der Unternehmung wesentlich berührt werden. In der Zeit ständiger Knappheit an Arbeitskräften spielt aber auch dieser Gesichtspunkt eine verhältnismäßig geringe Rolle. In diesem Bereich vermag sich folglich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer besonders rein als Funktion des virtuellen Aktionssektors des Arbeitsdirektors auszuwirken. Neben dem tariflichen Lohnsystem spielt das betriebliche Lohnsystem heute eine beachtliche Rolle. Gerade hierauf richtet sich auch das Hauptinteresse der Belegschaft des Unternehmens. Der Arbeitsdirektor ist zudem auf Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat angewiesen. Die sich hierauf beziehenden Teile der Aktionssektoren des Arbeitsdirektors und des Betriebsrats decken sich zwar nicht vollkommen. Sie stehen aber oft im Konflikt mit dem Zielsystem von Gewerkschaftsvertretern, die im Aufsichtsrat als Repräsentanten der Mitbestimmung auftreten. Das, was für den Arbeitsdirektor und für den Betriebsrat als erstrebenswerte Lösung erscheint, ist für den Gewerkschaftsvertreter, der gleichzeitig die Situation in anderen Betrieben zu beurteilen hat, häufig Ausdruck eines Betriebsegoismus.

Viel weniger deutlich, für den Außenstehenden fast unkenntlich und für den im Wirtschaftsleben Aktiven oft nicht zum Bewußtsein kommend, ist der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die tarifliche Lohnhöhe[67].

---

[66] Es ist darauf hinzuweisen, daß Fragen der Lohnerhöhung in Zeiten verschlechterter Absatzlage, wenn die erhöhten Kosten nicht voll im Preis überwälzt werden können, bei den anderen Vorstandsmitgliedern, insbesondere bei den kaufmännischen Direktoren an Gewicht gewinnen; dies tritt dann ein, wenn eine Lohnerhöhung zu einer Schmälerung der Selbstfinanzierungssätze führt.

[67] Demjenigen, dem es schwerfällt, die hier begründete und in vielen Diskussionen auch nach Fertigstellung des Manuskripts immer wieder überlegte Änderung in der Dynamik zu verstehen, sei folgendes zur Überlegung gegeben: Wie handeln im Verlaufe einer langfristigen Entwicklung Gewerkschaften und Unternehmer, wenn die Unternehmer jeweils Lohnerhöhungen aus ihrem eigenen persönlichen Vermögen bewilligen müssen? Was ändert sich in der langfristigen Dynamik, wenn den Gewerkschaften auch Persönlichkeiten gegenüberstehen, die Lohnerhöhungen nicht aus ihrem Vermögen zahlen müssen, sondern nur als Vertreter anderer handeln? Was ändert sich schließlich, wenn die Gewerkschaft ihren eigenen Vertrauten, der sich in schwieriger gewerkschaftlicher Tätigkeit bei ihr bewährt hat, als Verhandlungspartner findet oder zum mindesten als gleichberechtigtes Vorstandsmit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für die in diesem Zusammenhang sich ergebenden volkswirtschaftlichen Prozesse ist wichtig, daß in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie die Arbeitsdirektoren Zugang zu den entscheidenden Gremien des Arbeitgeberverbands Eisen- und Stahlindustrie e. V. fanden[68]. Der Vorstand dieses Arbeitgeberverbandes, der nach § 2 des Tarifvertragsgesetzes tariffähiger Partner bei Lohnverhandlungen ist, besteht zu einem Drittel aus Technikern, die sich für Lohnfragen verhältnismäßig wenig interessieren[69], zu einem anderen Drittel aus Kaufleuten, die sich öfter als die erstgenannte Gruppe in Sitzungen beteiligen und zu einem weiteren Drittel aus Arbeitsdirektoren[70], die überaus aktiv auftreten und meist zur Übernahme jedes Amtes, jeder Verhandlung und jeder Initiative bereit sind, aber in der Richtung ihres virtuellen Aktionssektors wirken[71].

Andererseits gibt es auch Arbeitgeberverbände, die satzungsmäßig festlegten, daß Arbeitsdirektoren keine Mitgliederrechte im Verband wahrnehmen können, also beispielsweise auch nicht in Tarifkommissionen sitzen dürfen (z. B. Arbeitgeberverband der Metallindustrie im Unterwesergebiet e. V.). Dennoch darf man sogar hier den indirekten Einfluß des Arbeitsdirektors nicht unterschätzen, zu dessen Ressort in der Regel die Personalabteilung gehört, ferner, wie wir noch sehen werden, auch nicht die indirekten Einwirkungen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, da sich alle Vorstandsmitglieder diesem Organ alle fünf Jahre zur Wiederwahl stellen müssen.

Es läßt sich nicht übersehen, daß Tarifverhandlungen zwischen den Tarifparteien, nämlich zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, dann, wenn Vertrauenspersonen, Ideenträger der Gewerkschaften in den Vorständen vollverantwortlich Sitz und Stimme haben, ein anderes volkswirtschaftliches Ergebnis hervorbringen, als wenn sich hier feindlich gesinnte Gruppen mit vorgefaßten Meinungen begegnen. Weiß

---

glied neben anderen Vorstandsmitgliedern den Vertreter im Arbeitgeberverband auswählt und mit Richtlinien für die Verhandlungen mit den Gewerkschaften über die Lohnerhöhung versieht?

[68] Vgl. auch S. 226.

[69] Im Hinblick auf diese Formulierung, die im grundsätzlichen nie bestritten wurde, wurden wir in Diskussionen auf Persönlichkeiten aufmerksam gemacht, die sich durch ein hervorragendes Interesse auszeichneten. Dennoch brauchen wir unsere Aussage, die ja Ausnahmen beinhaltet, nicht zu ändern.

[70] Diese Drittelbeteiligung der Arbeitsdirektoren im Vorstand dieses Arbeitgeberverbandes ist satzungsgemäß festgelegt. Wegen der Mitgliedschaft der Arbeitsdirektoren gehört der Arbeitgeberverband Eisen- und Stahlindustrie nicht zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

[71] In anderen Unternehmen, in denen der Arbeitsdirektor nicht aktiv in den Arbeitgebervereinigungen tätig ist, denen das Unternehmen angeschlossen ist, werden die mit dem Tarifwesen zusammenhängenden Funktionen von einem mit Prokura versehenen Abteilungsdirektor wahrgenommen. Man muß aber daher stets bedenken, daß ein Abteilungsdirektor dem Vorstand unterstellt ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Gewerkschaft, daß ihre eigenen Vertrauten in hervorragendem Ausmaß bei den Verhandlungen „auf der Gegenseite" wirken, dann wird schon das Verhandlungsklima hierdurch wesentlich geprägt und das Ergebnis beeinflußt. Vieles von dem, was in der Literatur oder in der Diskussion im Parlament bei der Beratung des Tarifvertragsgesetzes theoretisch zugunsten „freier" Verhandlung von „Interessengegnern" gesagt wurde und daraufhin im Tarifrecht vom Gesetzgeber als optimaler gesetzlicher Rahmen der Lohnbildung festgelegt wurde, wirkt wie eine Farce, wenn man sich überlegt, daß bei den sich in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie gegenübertretenden sogenannten „Sozialpartnern" die Gewerkschaft mit ihren eigenen Vertrauten in den Unternehmen, die von ihr abhängen, verhandelt. Gewiß hat es dabei gelegentlich Spannungen zwischen den Arbeitsdirektoren, Betriebsrat und Gewerkschaften oder zwischen Arbeitsdirektoren und den anderenVorstandsmitgliedern gegeben[72, 73]. Die Arbeitsdirektoren werden in gewissem Umfang von ihrem Werk, den Problemen ihres Unternehmens geprägt und vertreten gegenüber den Gewerkschaften oft einen eigenwilligeren Standpunkt, als ursprünglich angenommen wurde. Dennoch läßt sich nicht bestreiten, daß sie sich hinsichtlich der Lohn- und der Sozialpolitik im Kern ihres virtuellen Aktionssektors aufgrund ihrer früheren Tätigkeit noch in einem Teil ihres Zielsystems als Vertraute und „Handlungsbevollmächtigte" der Gewerkschaften fühlen[74, 75].

---

[72] Im November 1955 forderte die IG Metall eine Erhöhung des Stundenlohns um 20 Dpf. Es drohte ein Lohnkonflikt. Der Kompromißvorschlag der Arbeitgeber sah nur eine Erhöhung um 14 Dpf. vor. Es war wesentlich auf das Eintreten der Arbeitsdirektoren zurückzuführen, die auf die Kosten- und Ertragslage ihrer Unternehmen verwiesen und den Kompromißvorschlag unterstützten, daß es nicht zum Streik kam. Eine ähnliche Situation ergab sich auch im Frühjahr 1958.

[73] Im Februar 1962 beschloß der Vorstand des Arbeitgeberverbandes Eisen- und Stahlindustrie, dem 6 Arbeitsdirektoren angehören, *einstimmig*, aufgrund der gegenwärtig schlechten Erlöslage in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie auf ein Tarifmoratorium für 1962 zu dringen. Die IG Metall sei durch die Mitbestimmung ja genau über die Situation informiert. Seitens der Gewerkschaft wurden diese Klagen als Schwarzmalerei bezeichnet und eine 10 %ige Tarifaufbesserung und eine Urlaubsverlängerung um 6 Tage gefordert. (Vgl. auch S. 476, Anm. 18).

[74] Genauer formuliert: Bei unternehmerischen Handlungen des Arbeitsdirektors findet in der *Lohnpolitik* unbewußt eine Differenzierung statt. Sein virtueller Aktionssektor wird durch die Bestimmung, daß er sich spätestens nach 5 Jahren zur Wiederwahl stellen muß, stark geformt; auf seine tägliche Arbeit dagegen üben die Interessen der Gewerkschaft einen geringeren Einfluß aus, eine Differenzierung, die nicht ohne Bedeutung ist.

[75] Andererseits wiesen die Arbeitsdirektoren im Vorstand des Arbeitgeberverbandes Eisen- und Stahlindustrie mit besonderer Betonung darauf hin, daß die Gewerkschaften bisher nie versucht haben, in die Funktionen der Arbeitsdirektoren als Vertreter der Arbeitnehmer unmittelbar einzugreifen. Wir sehen hier, welche Bedeutung der virtuelle Aktionssektor mit dem zugrundeliegenden Erlebnishorizont und dem Zielsystem gewinnt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Arbeitsgruppe hat mit großem Interesse die Verhandlungen in verschiedenen Tarifbesprechungen studiert. Sobald bekannt wurde, daß es sich bei der vorliegenden Untersuchung um die Darstellung der Erfahrungen mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer handele, blieb in der Regel die Informationsquelle zunächst versperrt. So waren gerade in diesem Bereich viele Unterhaltungen mit beteiligten Persönlichkeiten nötig, ein Anknüpfen des Gesprächs auf dem Umweg über die Diskussion anderer Probleme, um wirklich ein Bild über die Besprechungen, Verhandlungen und Ergebnisse zu gewinnen, die als Folge der Mitbestimmung der Arbeitnehmer charakterisiert werden können.

Es ist aber erstaunlich, daß führende Persönlichkeiten — fast ohne Ausnahme — bestritten, daß die Mitwirkung von Arbeitsdirektoren im Arbeitgeberverband erhebliche volkswirtschaftliche Auswirkungen habe[76]. Sie bestritten sogar, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auch dort, wo sie sich unmittelbar in einer Mitgliedschaft von Vertrauten der Gewerkschaft im Arbeitgeberverband äußert, Reaktionsfähigkeit und Reaktionswillen des hier auftretenden „Arbeitgebers" ändere[77]. Dennoch konnte die Arbeitsgruppe nach intensiven Studien die Überzeugung gewinnen, daß die Mitbestimmung hier direkt — aber noch weit stärker indirekt — sehr entscheidende Einflüsse ausübt und sekundär auch Ausstrahlungen auf weitere Bereiche hiervon abzuleiten sind.

Betrachten wir nochmals speziell die Situation im Kohle- und Eisenerzbergbau, wo nicht der Arbeitsdirektor selbst, sondern eine andere Persönlichkeit des Unternehmens Mitglied des Vorstands der betreffenden Unternehmensverbände ist. Stets ist die Vertretung des Unternehmens in gewissem Umfang an die Willensbildung des Vorstands gebunden. Im Vorstand des Unternehmens im Bergbau sitzt aber der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied. Der Aufsichtsrat, dem die Wahl der Vorstandsmitglieder obliegt, ist paritätisch aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammengesetzt. Der „neutrale Mann" wurde in der Hälfte aller Unternehmen von der Arbeitnehmerseite gestellt. Da in der Gesamtverantwortlichkeit des Vorstandes der Arbeitsdirektor nicht übergangen werden kann, sondern allgemein Wert auf eine gute Zusammenarbeit gelegt wird, werden nun in den juristisch maßgeblichen

---

[76] Zu der Lohnpolitik der Gewerkschaften und des Arbeitsdirektors vgl. J. H. *Müller:* Nivellierung und Differenzierung des Arbeitseinkommens in Deutschland seit 1925. In: Der Arbeitgeber, 6. Jg. (1954), H. 19, S. 724; ferner: Josef *Solterer:* Wo sind die Grenzen der Gewerkschaftsmacht? In: Der Arbeitgeber, 10. Jg. (1958), H. 18, S. 544—557.

[77] Dieses im Vergleich zu der Situation vor 1933 immer wieder bestätigte Ergebnis widerspricht auch nicht der in vielen Bereichen geübten Praxis, daß Lohnfragen nur selten in den Vorständen vorbesprochen werden, sondern die Verhandlungskommissionen zusammen mit den Geschäftsführern der Verbände das lohnpolitische Konzept erarbeiten, das sie in den Verhandlungen vorzutragen beabsichtigen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Handlungen des „Unternehmens" Reaktionsfähigkeit und wirkliche Reaktionen gegenüber bestimmten Lohnforderungen verändert, zumal die anderen Vorstandsmitglieder die erhöhten Löhne nicht „aus eigener Tasche" bezahlen und sie angesichts der Abhängigkeit von dem paritätisch besetzten Aufsichtsrat, dem sie sich alle fünf Jahre zur Wiederwahl stellen müssen, gern als „sozial" gelten möchten. Hier treffen bei der Willensbildung der Unternehmung (und damit projiziert auf den Unternehmensverband als Tarifpartner) Zielsysteme aufeinander, die nicht gegensätzlich sind. Das kaufmännische Vorstandsmitglied sieht in der Regel andere Aufgaben als wichtiger an; es würde nicht ohne weiteres selbst die Erhöhung vorschlagen; aber es wehrt sich gegenüber seinem Vorstandskollegen, dem Arbeitsdirektor, nicht so entschieden, wie dies bei gleich günstiger Finanzlage der Eigentumsunternehmer gegenüber der Gewerkschaft zu tun pflegt. Infolge der Tatsache, daß die Arbeitsdirektoren im Bergbau nicht Mitglied der Wirtschaftsvereinigung Bergbau e. V. und ihrer Unterorganisationen werden können, weicht die Kräfteverteilung im Bergbau also zwar etwas, aber nicht entscheidend von der Situation in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ab.

Wir sind bei der wissenschaftlichen Analyse eines abgelaufenen Wirtschaftsprozesses nicht in der Lage zu experimentieren. Wir können also nicht zweifelsfrei feststellen, wie sich die Lohnpolitik und die daraus erwachsenden volkswirtschaftlichen Auswirkungen ohne die Mitbestimmung der Arbeitnehmer *tatsächlich* gestaltet hätten[78]. Vielmehr sind wir darauf angewiesen, nach mühsamer Kleinarbeit unter Inkaufnahme von Fehlbewertungen und Fehleinschätzungen den Schluß zu ziehen, der nach ehrlicher Überzeugung gerechtfertigt ist.

[78] Man darf auch nicht den Fehler machen, diese These an der Entwicklung des Tariflohns innerhalb verschiedener Wirtschaftszweige mit unterschiedlichem Wirkungsgrad der Mitbestimmung nachprüfen zu wollen, wenn über einige Jahre hinweg auch in Wirtschaftszweigen mit nur wenig ausgebauter Mitbestimmung der Arbeitnehmer großer zunehmender Arbeitskräftemangel herrscht und diese Wirtschaftszweige in ihrem eigenen Interesse gezwungen sind, dann ebenfalls höhere Löhne zu bewilligen, wenn andere Wirtschaftszweige in der Bewilligung höherer Löhne und höherer Sozialleistungen „vorprellen". Je kritischer der Arbeitskräftemangel wird, je größer der Ausfall an ausführbaren Aufträgen und an weiteren Entwicklungsmöglichkeiten für einen Wirtschaftszweig oder ein Unternehmen ist, um so eher ist jeder Verantwortliche bereit, es den Wirtschaftszweigen gleichzutun, die auch in anderen wirtschaftlichen Wechsellagen höheren Lohnforderungen besonders zugänglich sind. In der Interdependenz der Wirtschaftszweige werden bei Arbeitskräfteknappheit alle Unternehmen gleichermaßen bereit sein, zur Erhaltung der benötigten Arbeitskräfte sich den Wirtschaftszweigen mit höherem Lohnniveau anzupassen. „Lohnführend" waren aber zweifellos im letzten Jahrzehnt der Bergbau und die Metallindustrie. In dieser Entwicklung zwischen 1955 und 1960 werden also charakteristische Folgeerscheinungen der Mitbestimmung überdeckt.

Wir haben hier ein typisches Beispiel dafür, daß die Mitbestimmung, ausgehend von ihrer stärksten Position, auch Sekundärprozesse in Wirtschaftszweigen auslöst, in der ihr Wirkungsgrad erheblich geringer ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hier glauben wir also sagen zu können, daß die Mitbestimmung doch erheblich auf die Höhe der Löhne und die Gestaltung der Einkommen eingewirkt hat[79, 80], und zwar auf verschiedenen Wegen:

1. durch den unmittelbaren Einfluß über Organe in den Tarifparteien;
2. durch den mittelbaren Einfluß der Institution Mitbestimmung und die hierdurch veränderten juristischen Abhängigkeiten und gesellschaftspolitischen Wandlungen, die den virtuellen Aktionssektor der Verhandlungspartner umprägen;
3. durch das Streben der Arbeitsdirektoren, bisher freiwillig gewährte Sozialleistungen, die nach einer nationalökonomischen Lehre ein Entgelt für zu überdurchschnittlichem Gewinn führende qualitativ und quantitativ überdurchschnittliche Leistungen darstellten, in vertraglich gesicherte Lohnbestandteile umzuwandeln, ein Faktor, der vielleicht unbewußt auftrat, aber in bestimmten Situationen inflationistische Impulse auslösen kann.

Die Löhne stiegen in der westdeutschen Montanindustrie zwischen 1950 und 1961 schneller als die Produktivität. In diesem Bereich wuchsen die Bruttostundenverdienste stärker als in anderen Wirtschaftszweigen

---

[79] Wie oft in der wirtschaftlichen Entwicklung, sind es mehrere Ursachen, die eine Lohnentwicklung bestimmen. Monokausale Erklärungen sind oft zu primitiv. Jeder langandauernde Krieg hat die Folge, daß nach seiner Beendigung die Kohle zunächst ein sehr knappes Gut mit hoher Einkommenselastizität und starrer Preiselastizität ist. Die nach dem Zusammenbruch gegründeten Organisationen waren bestrebt, zunächst mit allen Mitteln Kohle zu fördern. Zur Erreichung dieses Zweckes hätte auch eine privatwirtschaftlich organisierte Industrie den Bergarbeitern Spitzenlöhne zahlen können und müssen, um Abwanderungen zu vermeiden. Der sich steigernde Arbeitskräftemangel hat also ebenfalls lohnsteigernde Wirkungen gehabt. Er stieß aber gerade hier auf einen Wirtschaftszweig mit geringem Widerstand gegen Lohnforderungen.

[80] In den Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskripts wurde von verschiedenen Arbeitsdirektoren mit Recht unter Beibringung einer Reihe überzeugender Belege darauf hingewiesen, daß man ihnen nicht den Vorwurf machen könne, die Nominallöhne ihrer Arbeitnehmer wahllos immer weiter in die Höhe getrieben zu haben. Sie haben bei aufkommenden Lohnforderungen gegenüber den Gewerkschaften und den Vertretern der Arbeitnehmer aus ihren eigenen Werken oft gebremst. Nichts anderes sollte hier dargestellt werden. Der virtuelle Aktionssektor des Arbeitsdirektors ist durch die übernommene Verantwortung als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied der Unternehmung anders geformt, die Dringlichkeitsabstufungen der sich vielfach überschneidenden Ziele im Zielsystem sind durch die prägende Kraft der täglichen Arbeit anders zusammengesetzt als bei den Kollegen, die Gewerkschaftsfunktionäre in der Kampforganisation geblieben sind oder als Arbeitnehmervertreter in dem nur selten tagenden Aufsichtsrat sitzen. Hieraus müssen oft Spannungen erwachsen (hierzu z. B. S. 340 ff.). Dennoch ist der entscheidende und tiefgreifende Unterschied in der Dynamik der Lohnentwicklung nicht zu übersehen, der sich ergibt gegenüber einem Unternehmer als Arbeitgeber, bei dem die erhöhten Löhne unmittelbar zu Lasten seines Privateinkommens oder -vermögens gehen. Selbst ein Vorstandsmitglied, das sich nur den Aktionären und ihren Vertretern oder auch „ihrem" Werk verantwortlich fühlt, reagiert anders.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Bundesrepublik Deutschland[81]. Vergleicht man die westdeutsche Montanindustrie mit der in anderen Ländern mit ähnlicher Wirtschaftsstruktur, so erkennt man, daß bei uns die in diesem Sektor Beschäftigten mit die höchsten durchschnittlichen Realeinkommen erzielen. Man wird also auch bei Anerkennung einer Vielzahl unterschiedlicher Einflüsse zu dem Schluß kommen müssen, daß die Mitbestimmung, und zwar insbesondere die qualifizierte Mitbestimmung, auf eine Erhöhung des Lohnniveaus in den Wirtschaftszweigen, in denen sie einen besonderen Einfluß hat, und durch Folgeprozesse auch in anderen Wirtschaftszweigen eingewirkt hat[81a]. Streiks spielten hierbei in der westdeutschen Montanindustrie keine Rolle, während in anderen Ländern gerade in diesem Bereich Lohnerhöhungen durch sehr heftige und zum Teil langandauernde Streiks erzwungen wurden.

In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß Veränderungen der Lohnhöhe notwendig andere Bereiche der Unternehmenspolitik, des volkswirtschaftlichen Kreislaufs und der langfristigen Entwicklungsprozesse beeinflussen.

aa) Bei einer Erhöhung der Löhne muß stets eine Beziehung zu anderen Faktoren in der Wirtschaftsplanung der Unternehmung hergestellt werden. Die Mittel, die für die erhöhten Löhne benötigt werden, stehen nicht für Investitionen zur Verfügung. Werden trotzdem Investitionen für erforderlich gehalten, so wird zunächst eine erhöhte Fremdfinanzierung nötig. In der Regel ist die Folge eine erhöhte Kreditschöpfung des Bankensystems, also eine Verbreiterung des Geldkreislaufs. Erhöhte Löhne haben im Ablauf der Entwicklung der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie wie im Bergbau zweifellos die Geldschöpfung[82] in der Bundesrepublik Deutschland verstärkt, das nominelle Einkommen erhöht und die nominelle Kaufkraft vergrößert.

bb) Lohnerhöhungen stehen in einem gewissen Verhältnis zu den austeilbaren Gewinnen. Durchweg wird nur ein Teil des erzielten Gewinnes an die Aktionäre ausgeschüttet. Die Mitbestimmung der Arbeit-

---

[81] Quelle: Ergebnisse der laufenden Verdiensterhebung in Industrie und Handel. Regelmäßig abgedruckt in: Preise, Löhne, Wirtschaftlichkeitsrechnung (PLW). Fachserie des statistischen Bundesamtes; Arbeiterverdienste in ausgewählten Ländern. Jährlich abgedruckt in: PLW, Reihe 12, H. 1; Tarif, Löhne und Lohnindizes in ausgewählten Ländern. Jährlich abgedruckt in: PLW, Reihe 12, H. 2.

[81a] Vgl. hierzu die Indizes der Bruttostundenlöhne in der Industrie im internationalen Vergleich. In: Allgemeines statistisches Bulletin. Herausgegeben vom Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften. Nr. 12. Brüssel 1961, S. 123.

[82] Erhöhte Löhne wurden vielfach durch Erweiterung des kurzfristigen Kredits gezahlt. Sie führten zu einer erhöhten Investitionstätigkeit, um Arbeit durch Maschinen zu ersetzen. Sogar dort, wo die Selbstfinanzierung verhältnismäßig groß war, wurde immer wieder eine Erweiterung der Kreditmenge induziert. Vgl. S. 479 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmer verstärkte die Tendenz, diesen Anteil herabzusetzen[83]. Gelingt die Finanzierung durch eigene Mittel, also auf dem Weg der Selbstfinanzierung, so ist für die Repräsentanten der Mitbestimmung der Aktionär verhältnismäßig uninteressant.

Die Erhöhung der Löhne bewirkte aber gerade Schwierigkeiten in der Selbstfinanzierung. Die Unternehmungen mußten stärker zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für die Investition berücksichtigen. Solange zusätzlicher Kredit, Fremdkapital verhältnismäßig billig zu erhalten waren und daher — wie es im letzten Jahrzehnt auf verschiedenste Weise geschah — gern aufgenommen wurden, trat der Geldschöpfungseffekt ein.

cc) Jede Erhöhung der Löhne löste Überlegungen bezüglich der Kompensation der zusätzlich entstehenden Kosten durch den Einsatz weiterer Maschinen aus, soweit diese nun billiger zu arbeiten vermochten als Arbeitskräfte. Wir können sowohl im Bergbau wie auch in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie eine sehr große Bereitschaft zur Anwendung des modernsten technischen Fortschritts erkennen, eine Bereitschaft, die durch die Träger der Mitbestimmung der Arbeitnehmer — wie unsere vielfältigen Untersuchungen an verschiedenen Stellen ergaben — nicht verringert wurde. Stets wurde die Notwendigkeit der Einführung modernster Maschinen mit der Möglichkeit der Kostensenkung begründet. Die Arbeitsdirektoren haben in der Vielzahl der Fälle, die wir untersuchten, durchweg zugestimmt, da sie nicht befürchten mußten, daß die Maschinen die Löhne der Arbeitnehmer drücken, weil die Lage auf dem Arbeitsmarkt angespannt war. Ihr virtueller Aktionssektor ließ angesichts der immer günstiger werdenden Beschäftigungslage in der Gesamtwirtschaft solche Entscheidungen zu.

dd) Erhöhte Löhne führen aufgrund zusätzlich einfließender Kaufkraft stets zu einer erhöhten kaufkräftigen Nachfrage. Betrachten wir die daraus entstehenden Weiterungen genauer: Die zusätzliche kaufkräftige Nachfrage verteilt sich nach Maßgabe der Nachfrageelastizität in bezug auf das Einkommen auf andere Wirtschaftszweige, auf die verschiedenen Konsumgüter und wirkt sich über den Akzelerationseffekt auf die gesamte Wirtschaft aus. Da die marginale Konsumneigung der Lohnempfänger verhältnismäßig groß ist, wächst die monetäre Nachfrage

[83] Das heißt, nach der Genesung des Aktienmarktes wäre sonst die Dividendenfreudigkeit noch mehr gestiegen. Weiter ist zu beachten, daß ein Unternehmen in der Dividendenausschüttung ein wichtiges Element der Schaffung von Goodwill sieht. Es ist allerdings zu bemerken, daß bei sehr hohen Kursen in Größenordnungen, wie sie nach dem 2. Weltkriege in Deutschland üblich waren, der Dividendensatz eine geringe Rolle spielt, da die Kurssteigerungstendenz seit etwa 1957 in weit stärkerem Maße den Aktienmarkt bestimmt, als es die Dividenden tun, da die Effektivverzinsung sehr gering ist. Die Dividendenhöhen gleichen sich an. Seit Ende des 2. Weltkrieges erwies sich die Dividendenhöhe erheblich unabhängiger von dem jeweils erzielten Gewinn als in früheren Jahrzehnten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nach Konsumgütern annähernd in Höhe des Lohnzuwachses. Sind die prozentualen Lohnerhöhungen wesentlich größer als der Produktivitätszuwachs, dann besteht die Gefahr einer inflationistischen Entwicklung, falls in der gesamten Wirtschaft Vollbeschäftigung herrscht und Möglichkeiten zur Überwälzung gegeben sind. Diese Gefahr ist auch dann nicht gebannt, wenn in einem Wirtschaftszweig relative Lohnerhöhungen und Produktivitätszuwachs gleiche Größenordnung annehmen[84], da die höheren Einkommen für Waren anderer Wirtschaftszweige ausgegeben werden, von deren Kapazitäten insgesamt die Entwicklung des Geldwerts abhängt. Bei einer Erhöhung des Lohneinkommens pro Kopf der arbeitenden Bevölkerung treten neue Güter in den Begehrkreis der Lohnempfänger — die Engelkurven werden auf anderen Ebenen geschnitten — und neue Wirtschaftszweige müssen aufgebaut bzw. erweitert werden. In einer Volkswirtschaft, in der die volkswirtschaftlichen Leistungsreserven nur noch gering sind, werden aufgrund der erhöhten Nachfrage nach Produktionsmitteln die Faktorpreise steigen.

In diesen konjunkturellen Bewegungen könnten theoretisch die Entscheidungen der Arbeitsdirektoren als stabilisierende Kraft wirken, wenn die Arbeitsdirektoren, die sich ja monatlich einmal treffen, unter Ausnutzung der Daten, die die Institute der Konjunkturbeobachtung liefern, versuchen würden, im Interesse der Gesamtheit der Arbeitnehmer angesichts des großen Gewichts ihrer Wirtschaftszweige und der gerade hier besonders spürbaren Auswirkungen des Akzelerationsprinzips Entscheidungen zu fällen, die sich „antizyklisch" auswirken. Die Untersuchung zeigte, daß der Erlebnishorizont der Arbeitsdirektoren nicht so weit reicht, durch zielbewußte gemeinsame[85] Politik die jeweils besten Chancen langfristig für den Arbeitnehmer zu erstreben. Ein Zusammenwirken der Arbeitsdirektoren eines ganzen Wirtschaftszweiges wurde in dieser Hinsicht nie in Erwägung gezogen. Jeder Arbeitsdirektor handelt für sich. Wir fanden z. B., daß die Arbeitsdirektoren die makroökonomi-

---

[84] Vgl. hierzu die interessante Studie von Friedrich *Baerwald:* Produktivität und Lohn. In: Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 332 ff.

[85] In verschiedenen Diskussionen wurde an dieser Feststellung sowie an einigen anderen, wie sie z. B. auf S. 233 und 278 f. gemacht wurden, dahingehend Kritik geäußert, daß man uns vorwarf, wir verließen damit die wissenschaftlich notwendige Objektivität und gingen von einem Beispiel der Planwirtschaft aus. Dies ist *nicht* der Fall. (Sehen wir einmal davon ab, daß derartige Einflußnahmen nicht nur einem planwirtschaftlichen Handeln entsprechen, sondern auch in den Bereich einer Wirtschaftsdemokratie oder einer sozialen Marktwirtschaft gehören können.) Hier wie an den anderen Stellen sollten lediglich Feststellungen getroffen werden und *nicht mehr!* So sollte oben gesagt werden, daß die Arbeitsdirektoren aufgrund ihres Erlebnishorizonts und ihres virtuellen Aktionssektors nicht in der Lage sind, Aufgaben, wie wir sie nannten, zu erfüllen oder an deren Erfüllung mitzuwirken. Wir haben nichts darüber gesagt, wer solche Ziele setzt oder daß solche Ziele verfolgt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schen Probleme in der Lohnpolitik praktisch nicht berücksichtigen[86]. In vielen Diskussionen zeigte sich, daß die Arbeitsdirektoren sehr viel mehr in mikroökonomischen Kategorien denken — der Arbeitsdirektor fühlt sich als Unternehmer in einem speziellen Unternehmen und als Wahrer der Interessen der Arbeitnehmer dieses einen Unternehmens — als in Kategorien, die sich an den gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen orientieren.

Gesamtwirtschaftliche Überlegungen und die Berücksichtigung der Gefahr inflationistischer Tendenzen haben, wie die Arbeitsgruppe bei ihren Untersuchungen feststellte, als sie insbesondere diesen Fragenkreis eingehender analysierte, hinsichtlich der Lohnpolitik nahezu keinen Einfluß auf den virtuellen Aktionssektor der Arbeitsdirektoren.

Auch eine andere Problematik, die sich aus der Existenz der Institution Mitbestimmung und der hierdurch erleichterten Voraussetzungen zu ständigen Lohnerhöhungen ergab, wurde entweder nicht gesehen oder bewußt vernachlässigt: der Differenzierungsprozeß, den gleiche Lohnerhöhungen für Unternehmen mit unterschiedlichem technischem Stand der Anlagen erbrachten. Lohnerhöhungen innerhalb der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Bergbaus sind nie wettbewerbsneutral. Sie führen zu Wettbewerbsvorteilen bei Großunternehmen, die in der Lage sind, durch Einsatz moderner Maschinen Arbeitskräfte zu sparen. In der Regel sind dagegen bei gleichen Lohnerhöhungen arbeitsintensive Betriebe benachteiligt. Bei ihnen verursacht die für den gesamten Wirtschaftszweig gleiche prozentuale Lohnerhöhung angesichts des hohen Anteils der Lohnkosten einen erheblich größeren Anstieg der Gesamtkosten als in hochmodernen Werken, bei denen eine Erhöhung der Lohnkosten infolge ihres niedrigen Anteils an den Gesamtkosten einen erheblich geringeren Anstieg der Gesamtkosten zur Folge hat. Tatsächlich hat sich in den zehn Jahren seit Erlaß des Gesetzes ein ausgeprägter Ausscheidungsprozeß „unmodern" gewordener, „zu teuer arbeitender" Werke ergeben. Auch dieser Sekundärprozeß, von dem empirisch nicht zwingend nachgewiesen werden kann, daß er eine Folge der Mitbestimmung ist, muß nach unserer Überzeugung mindestens zum Teil dem Wirken der Institution Mitbestimmung zugeschrieben werden.

Versuchen wir mit aller gebotenen Vorsicht, die hier skizzierte Dynamik des letzten Jahrzehnts zu werten, so finden wir in dieser Entwicklung eine deutliche Bevorzugung jener Unternehmen, die sich in günstiger gesamtwirtschaftlicher Lage durch Selbstfinanzierung die modernsten Anlagen beschaffen konnten. Sie entwickelten einen erstaunlichen Expansionsdrang und wuchsen aus der ursprünglichen Demontage und Zerschlagung zu manchmal noch größeren Machtgebilden als früher her-

[86] Die Berücksichtigung dieser Probleme ist allerdings auch kein Element ihres virtuellen Aktionssektors.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

an. Benachteiligt wurden die Unternehmen, die nicht in der Lage waren, sich mit Hilfe der Selbstfinanzierung zu modernisieren. Sie blieben verhältnismäßig arbeitsintensiv und wurden in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung immer mehr zurückgedrängt.

Ziehen wir die Bilanz: Der Einfluß der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Höhe der Löhne ist über die Position der Arbeitsdirektoren in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau hoch. Da die Löhne in einer Volkswirtschaft in gewissem Zusammenhang miteinander stehen, strahlt die Sonderstellung in den zwei Wirtschaftszweigen auf andere Wirtschaftszweige aus. Typisch ist z. B., daß ein bis 1961 laufender Tarifvertrag im Sommer 1960 ohne Zwang, ohne Lohnkampf aufgrund einer Vereinbarung der beiden Tarifparteien durch einen neuen mit höheren Löhnen ersetzt wurde. Streiks hat es in diesem Bereich mit einer einzigen Ausnahme, einem eintägigen Warnstreik[87], gerade während des Wirkens der Institution Mitbestimmung nicht gegeben. Es darf aber auch nicht übersehen werden, daß mehrfach Situationen auftauchten, in denen die Arbeitsdirektoren den Wünschen der Gewerkschaften nicht mehr folgten und bei Streikdrohungen eine vermittelnde, aber auch entscheidende Position einnahmen[88]. Dies ist also die Situation ausgerechnet in jenen zwei Wirtschaftszweigen, die vor 1933 im Deutschen Reich immer wieder ganz besonders heftig durch Arbeitskämpfe erschüttert wurden und im Ausland heute noch — gleich ob es sich um kapitalistische Unternehmen oder Staatsbetriebe handelt — immer wiederkehrend Streikherde sind.

Nun darf man die Sekundärprozesse dieser volkswirtschaftlichen Einwirkung der Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung der Unternehmen nicht vernachlässigen. So kommt ein Differenzierungsprozeß zugunsten der hochmodernen Werke mit guten Möglichkeiten der Selbstfinanzierung in Gang, wie ihn die reine marktwirtschaftliche Entwicklung angesichts der ursprünglich starren Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis bei diesen Gütern nicht in Gang gesetzt hätte. Dadurch wurde wiederum ein schroffer Konzentrationsprozeß (trotz vorheriger Demontage und Entflechtung) ausgelöst, wie ihn die deutsche Wirtschaft, außer in der Zeit von 1920—1923, in dieser Schärfe nicht erlebt hat.

---

[87] Der eintägige Warnstreik 1955 richtete sich gegen eine Äußerung des Generaldirektors Dr. Hermann *Reusch* am 14./15. Januar 1955; über den Anlaß und die Vorgänge vgl. ‚Das Mitbestimmungs-Gespräch', 1. Jg. (1955), H. 1, S. 13 f.

[88] Z. B. Ende 1955 bei Lohnstreitigkeiten in der Eisen- und Stahlindustrie. Die Arbeitsdirektoren wandten sich gegen einen Streik, obgleich in der Urabstimmung 90 % der abgegebenen Stimmen sich für den Streik entschieden. Vgl. hierzu auch Otto *Stolz:* Die Gewerkschaften in der Sackgasse. München 1959, S. 185 und ferner „Metall an Rhein und Ruhr", das Informationsblatt der IG Metall für die Arbeiter und Angestellten der Eisen- und Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen vom 28. März 1958 sowie das „Mitbestimmungs-Gespräch" 4. Jg. (1958), H. 4, S. 16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dazu muß noch auf eine Folgeerscheinung der beschriebenen Dynamik verwiesen werden, die sich aus der Veränderung der Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis in den verschiedenen Teilen des Kohlebergbaus ergibt. Freilich muß von vornherein darauf hingewiesen werden, daß in sämtlichen Diskussionen mit führenden Persönlichkeiten des Bergbaus, aber auch der Wirtschaftspolitik, ein Zusammenhang zwischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Kohlenkrise verneint wurde. Wir sind nach langen Untersuchungen und Zweifeln, nach Abtasten ähnlicher Entwicklungen in den Nachbarstaaten[89], nach Vergleichen mit ähnlichen Industriezweigen und nach eingehenden Studien von Verhandlungsdokumenten zu einem anderen Ergebnis gekommen. Es dürfte unbestreitbar sein, daß die Institution Mitbestimmung durch den Arbeitsdirektor die für Willensäußerungen der juristischen Person zusammenwirkenden Kräfte veranlaßt, eher einer Lohnerhöhung zuzustimmen, als es der Eigentümer eines Unternehmens tun würde, dessen eigener Gewinn sich infolge der Lohnerhöhungen verringert. Oben wiesen wir schon darauf hin, daß zwar die Arbeitgebervereinigung des Kohlebergbaus die Arbeitsdirektoren dieses Industriezweigs nicht aufgenommen hat; aber trotzdem ist ihr Wirken auch hier fühlbar, da sie gleichberechtigte Vorstandsmitglieder in jedem einzelnen Unternehmen sind und hier in der Regel auch das für Lohnfragen zuständige Referat innehaben. Der Kohlepreis war jahrzehntelang durch die staatliche Preispolitik verhältnismäßig niedrig gehalten worden. Nach dem zweiten Weltkrieg war der Marktgesetzlichkeit entsprechend die Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis der Kohle auffällig starr. Der Kohlepreis konnte ohne Schwierigkeiten und fast ohne Hemmungen erhöht werden, ohne daß der Absatz der Ware merklich darunter litt. Erhöhungen der Löhne der Bergarbeiter und Erhöhungen des Preises der Kohle gingen Hand in Hand. Auch in den Unternehmungen herrschte angesichts des reibungslosen Verlaufs dieses Prozesses Einhelligkeit zwischen Arbeitsdirektor und anderen Vorstandsmitgliedern.

Worauf es hier ankommt, ist zu zeigen, wie ohne Streiks[90] oder sonstige Arbeitskämpfe eine ständige Tendenz zur Lohnerhöhung durchgesetzt wurde. Wir müssen an anderer Stelle[91] die Frage stellen, ob die

---

[89] Insbesondere in den Ländern der Montanunion mit einer ähnlichen Kohlenkrise, in denen aber doch die Lage in vielen Dingen anders war, z. B. weil der Staatshaushalt durch hohe Ausgaben für Kriege und Aufstände (Indochina, Tunis, Algerien, Kongo) belastet wurde.

Quellenmaterial: Bericht über die Entwicklung der sozialen Lage in der Gemeinschaft (EWG) im Jahre 1959. Hrsg. von der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, 1961; vgl. hierzu auch William G. *Bowen:* Wage behavoir in the postwar period. An emperical analysis. Princton (NJ) 1960.

[90] Zur Zahl der Streiks im Deutschen Reich bzw. in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Tabellen 41—44, S. 474 ff.

[91] s. S. 470 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewerkschaften nicht unter rücksichtsloser Ausnutzung aller gewerkschaftlichen Kampfmittel, insbesondere von Streiks, in allen Situationen, in denen sie Erfolg versprachen, die gleichen nominellen Lohnerhöhungen hätten durchsetzen können; die Eisen und Stahl erzeugende Industrie und der Bergbau sind angesichts der Empfindlichkeit der Anlagen gegen Produktionsausfall und bei modernen Stahlwerken angesichts des verhältnismäßig geringen Anteils der Lohnkosten an den Gesamtkosten besonders geeignete Objekte für eine erfolgreiche Streikstrategie. Im uns benachbarten Ausland konnten wir dies deutlich beobachten. Die Wirtschaftszweige, die in der Bundesrepublik Basis für die qualifizierte Mitbestimmung wurden und hier, mit Ausnahme eines eintägigen Warnstreiks, keine größeren zermürbenden Arbeitskämpfe erlebten, wurden im Ausland häufig von Streiks erschüttert. Man muß dabei stets bedenken, daß jeder Streik einen Produktionsausfall und eine Minderung des Güterangebots bedeutet und damit in der Regel auch bei Erhöhung der Nominallöhne irgendwo auf die Höhe des Geldwerts und des Reallohns wirkt. In der Bundesrepublik erfolgte demgegenüber die

Tabelle 14

Entwicklung der durchschnittlichen Bruttostundenverdienste der Industriearbeiter

(Alle Arbeiter im Bundesgebiet [a]), [b]) [in Pfennig])

Jahresdurchschnitt	Gewerbe- bzw. Industriegruppen		
	Eisen- und Stahlindustrie [c])	Bergbau [d])	Durchschnitt der Industrie insges.
1949	138,9	141,8	121,5
1950	153,9	156,7	130,8
1951	178,4	181,4	148,0
1952	201,8	197,1	159,6
1953	211,0	207,6	166,9
1954	218,6	211,3	171,1
1955	235,7	228,5	181,9
1956	257,2	248,0	197,8
1957	274,6	270,7	216,8
1958	287,5	282,0	231,6
1959	302,4	290,3	244,4

Quelle: Bruno *Gleitze*. Wirtschafts- und Sozialstatistisches Handbuch. Köln 1960, S. 61.

Primärquelle: Ergebnisse der vierteljährigen amtlichen Lohnsummenerhebung und Berechnung des WWI.

[a]) Ohne Saarland. 1950 und 1951 auch ohne Rheinland-Pfalz, Südbaden und Südwürttemberg-Hohenzollern.

[b]) Vgl. damit die Tabelle 45 über die Entwicklung der Dividenden, S. 478.

[c]) Bis 1956 ohne, ab 1957 einschl. Gießereiindustrie.

[d]) Bis einschl. 1955 nur Kohlenbergbau.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lohnerhöhung geräuschlos, die beiden Wirtschaftszweige wurden daher angesichts des zunehmenden Arbeitskräftemangels zum Schrittmacher der Lohnbewegung auch in anderen Wirtschaftszweigen[92].

Wenn wir damit die Entwicklung in dem uns umgebenden Ausland vergleichen, so müssen wir von vornherein die dort erheblich anders gelagerte Dynamik der Geldwertbewegungen beachten.

In den Ländern, in denen die im zweiten Weltkrieg geschaffene überhängende Kaufkraft nicht durch eine radikale Streichung vernichtet wurde wie z. B. in der Bundesrepublik Deutschland, erfolgte von dieser Seite her ein ständiger inflationärer Druck. Dazu kommt, daß einige der uns umgebenden Länder nach Beendigung des zweiten Weltkriegs sehr aufwendige Kolonialkriege führten oder langfristige Polizeimaßnahmen zur Aufrechterhaltung der Ordnung zu finanzieren hatten (Nordafrika, Indochina, Suezkonflikt, Korea). Bekanntlich gehen von derartigen finanziellen Belastungen einer Volkswirtschaft empfindliche inflationistische Tendenzen aus, da das Güterangebot in derartigen Perioden nicht mit der Entwicklung der Einkommen Schritt halten kann. In einigen Ländern addierten sich deshalb die inflationistischen Anreize.

Nach der Währungsreform waren Kohle- und Stahlpreise in der Bundesrepublik im Vergleich zum Ausland sehr niedrig, zumal die lange anhaltende niedrige staatliche Preisfestsetzung[93] längere Zeit fortwirkte. Dann aber setzte von den zwei Wirtschaftszweigen ausgehend eine schnelle Steigerung der Löhne ein, der im Zeichen fortschreitenden Arbeitskräftemangels andere Wirtschaftszweige folgen mußten.

Tabelle 15

Jahr	Steinkohle inländische	Steinkohle ausländische	Formstahl (Th + SM)
1938	100	100	100
1948	200 a) b)	.	.
1950	216	186	205
1954	344	275	347
1956	359	316	371
1958	410	331	408
1960	408 c)	315	406

Quelle (soweit nicht anders vermerkt): Stat. Jahrb. f. d. BRD. Wiesbaden 1960, S. 466 f.
a) Stat. Jahrb. f. d. BRD. Wiesbaden 1953, S. 467
b) nur 2. Halbjahr
c) Stat. Jahrb. f. d. BRD Wiesbaden 1961, S. 468; umgerechnet auf Basisjahr 1938 = 100

[92] In vielen Bereichen der Wirtschaft hatte das Wirken der Institution der einfachen Mitbestimmung zur Folge, daß derartige Forderungen nicht auf einen gleich starken Widerstand wie vor Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes stießen.
[93] Vgl. Stat. Jahrb. f. d. BRD. Wiesbaden 1952, S. 396 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kohle und Stahl büßten ihren internationalen Kostenvorsprung im Verlaufe der Entwicklung ein. (Zur Entwicklung des Preisindizes für Steinkohle und Formstahl vgl. Tabelle 15 [Basis 1938 = 100].)

Zum Vergleich seien die Erzeugerpreise im Kohlebergbau, im Eisenerzbergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie für die Jahre 1950 und 1959 angegeben (Basis 1938 = 100).

Tabelle 16

Industriezweig	1950	1959
Kohlebergbau	213	399
Eisenerzbergbau	199	330
Eisen und Stahl	199	396
Gesamte Industrie	186	233

Quelle: Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch. Hrg. von Bruno *Gleitze*, Köln 1960.

Kohle und Stahl[95] gehören jedenfalls zu jenen Waren, die sich im Laufe des letzten Jahrzehnts am stärksten im Preis erhöhten. Die Preisheraufsetzung wurde meist mit einer Erhöhung der Kosten begründet. Gerade im Bergbau spielen aber die Lohnkosten die entscheidende Rolle. Der Preisindex für Motorenbenzin hat sich nach der gleichen amtlichen Statistik mit der Basis 1938 = 100 bis Februar 1960 nur auf 145 erhöht[96]. Das Heizöl hatte am Anfang der Entwicklung gerade in einem Land mit so starker Kohlenbasis, wie es Deutschland ist, keine Chance im Wettbewerb. Als Abfallprodukt bei der Erzeugung von Benzin konnte es angesichts der verstärkten Motorisierung sehr billig abgegeben werden und gelangte nunmehr an die Schwelle der Wettbewerbsfähigkeit mit der Kohle. Daraufhin wurden Raffinerien für Heizöl errichtet. Es bildete sich in dieser typischen Dynamik eine völlig neue Marktsituation heraus, die die starre Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis der Kohle grundlegend änderte und den Wettbewerb des Heizöls immer fühlbarer machte. Nach den allgemeinen Regeln der Marktstrategie senkten die großen Ölfirmen auf dem Oligopolmarkt den Preis für Heizöl, um möglichst viele Haushalte zur Umstellung auf Ölheizung zu veranlassen. Ist die Umstellung einmal erfolgt, ist in der Regel dieser Kunde für den weiteren Absatz der Kohle verloren. Der steigende Preis der Kohle veranlaßte die Eisenbahn, aber auch weite Teile der Industrie, zu Umstellungen[97].

---

[95] Dabei ist aber zu beachten, daß der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten bei der Kohleförderung um 45 bis 65 % schwankt, während er in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie nur zwischen 9 und 10 % liegt.

[96] Vgl. Stat. Jahrb. f. d. BRD. Wiesbaden 1960, S. 466 f.

[97] Vgl. Fritz *Voigt:* Die Eingliederung der Rohrleitung als Ferntransport-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

c) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Beschäftigungspolitik

Im virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors spielt bei der Dynamik des sich hier immer neu formenden Zielsystems die Beschäftigungspolitik des Unternehmens neben der Lohnpolitik eine beherrschende Rolle. Daß nicht nur in bestimmten volkswirtschaftlichen Situationen, sondern auch in manchen einzelwirtschaftlichen Lagen des Unternehmens diese beiden vordringlichen Ziele des Zielsystems der Arbeitsdirektoren mit anderen, weniger sich hervordrängenden Zielen in Kollision geraten, ist dabei für den Gesamtkomplex des virtuellen Aktionssektors (aus dem als Reaktion auf bestimmte Lagen die wirtschaftlich und rechtlich relevanten Handlungen des Arbeitsdirektors erwachsen) charakteristisch.

So rational in der Regel ein Mensch bei wichtigen ökonomischen Entschlüssen handelt, so sehr muß man immer wieder beachten, daß zwar eine Maßnahme sich heute als vernünftige Verwirklichung eines Zieles aus dem Zielsystem präsentiert, daß morgen aber nach vorläufigem Abklingen der Dringlichkeit des heute verfolgten Zieles ein anderes Ziel sich als vordringlich in den Vordergrund spielt und zu Maßnahmen Anlaß gibt, die nicht immer völlig mit denen von heute übereinstimmen. So ist erklärlich, daß manche Handlungen verschiedener Arbeitsdirektoren im Zeitablauf im Widerspruch zu früheren zu stehen scheinen. Gerade bei den von uns sorgfältig untersuchten Handlungen, Vorschlägen und Reaktionen vieler Arbeitsdirektoren lassen sich Widersprüche, Überschneidungen und Gegensätze sofort auflösen, wenn man den jeweiligen virtuellen Aktionssektor der betreffenden Persönlichkeit unvoreingenommen durchdenkt und sich bewußt ist, daß jedes Zielsystem eine Fülle von Kollisionsmöglichkeiten enthält. Der Arbeitsdirektor unterscheidet sich in dieser Hinsicht nicht von anderen Persönlichkeiten im Vorstand oder Aufsichtsrat; nur weichen deren Zielsysteme, Erlebnishorizonte, Aufgabenstellungen, Interessenlagen und Abhängigkeiten und damit auch deren virtuelle Aktionssektoren ganz erheblich von denen der Arbeitsdirektoren ab.

So gewann aus dem Erlebnishorizont der meisten Arbeitsdirektoren die Beschäftigungspolitik unter Inkaufnahme verschiedener Kollisionsmöglichkeiten mit anderen Teilen des Zielsystems eine überragende Bedeutung. Die meisten von ihnen hatten als Gewerkschaftsfunktionäre oder aktive Mitglieder von Gewerkschaften oder Arbeiterparteien vor

---

mittel in das Deutsche Verkehrssystem. In: Bernd *Holland:* Die Rohrleitung als Ferntransportmittel. Verkehrswissenschaftliche Forschungen. Schriftenreihe des Verkehrswissenschaftlichen Seminars der Universität Hamburg, Bd. 4, Berlin 1961, S. 143—174.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1933 die Wirtschaftsdepression mit ihrer Massenarbeitslosigkeit erlebt und oft recht schmerzlich unter Verlust ihrer Position spüren müssen, wie der Einfluß der Arbeitslosigkeit die Macht der Gewerkschaften unerwartet hatte zusammenschmelzen lassen, während in weiten Teilen der Arbeitnehmerschaft auffällig schnell radikale und utopische Ideen Resonanz gefunden hatten. Sie hatten gesehen, wie sehr auch ein Staat, der von einer Gruppe mit einer verderblichen, unhaltbaren Ideologie, die vernichtende Ergebnisse gezeitigt hatte, geführt worden war, Traditionen geschaffen hatte, die verhinderten, daß sie dort wieder anknüpfen konnten, wo sie 1933 stehengeblieben waren[98].

Die Beschäftigungspolitik als vorherrschender Faktor des Zielsystems erstreckt sich im virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors aber nicht auf die Gesamtwirtschaft und auch nicht umfassend auf den betreffenden Wirtschaftszweig. Dies zeigen die Themen, die bei den regelmäßigen Zusammenkünften der Arbeitsdirektoren besprochen werden, und der dort vorherrschende Tenor. Die Politik des Arbeitsdirektors ist in der Masse der untersuchten Fälle vielmehr auf die gerade augenblicklich im Unternehmen zusammengefaßte Arbeiter- und Angestelltenschaft abgestellt, auf nicht mehr und nicht weniger, d. h. lange nicht in gleicher Betonung auf möglicherweise in einer ungewissen Zukunft zum Unternehmen stoßende Arbeitnehmer.

Planungen für diesen Fall gibt es zwar, sie spielen im Zielsystem aber eine untergeordnete Rolle. Das gleiche gilt für langfristige Planungen in bezug auf eine optimale Ausbildung heute noch nicht im Unternehmen beschäftigter Lehrlinge und Anzulernender.

Damit kein Mißverständnis entsteht, sei nochmals betont, daß nicht etwa eine solche weitere Planung keine Rolle spielt — verschiedene Arbeitsdirektoren haben hier ausgezeichnete Leistungen aufzuweisen —, aber die Dringlichkeit im Zielsystem des virtuellen Aktionssektors tritt in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle zurück.

Das Interesse an der Garantie einer langfristig gesicherten Beschäftigung der heutigen Arbeitnehmer ist allerdings differenziert. Verschiedene Arbeitsdirektoren zeigten sich auffällig hart gegenüber „Bummelanten“ und solchen, die Hilfseinrichtungen unbefugt ausnutzten.

Die Probleme der Entlassung von Arbeitskräften und der Sicherung von Arbeitsplätzen in Depressionszeiten gehören zu den schwierigsten Aufgaben der Arbeitsdirektoren bei der in der Praxis üblichen Aufgabenteilung. Sie versuchen durchweg solange als irgend möglich bei Rückgang des Absatzes Entlassungen von Arbeitskräften zu vermei-

---

[98] Vgl. hierzu auch Ludwig *Heyde:* Abriß der Sozialpolitik. 11. Aufl., Heidelberg 1959, S. 59 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den[99]. So strebten sie in auffällig vielen der speziell untersuchten Fälle an, möglichst durch „Füllarbeit" die nicht mehr benötigten Arbeitskräfte zu halten, und erst wenn dies im Vorstand nicht mehr durchsetzbar war, die Entlassungen auf eine relativ lange Zeit zu verteilen.

Der virtuelle Aktionssektor des Arbeitsdirektors ließ es einfach nicht zu, bei verringertem Auftragseingang primär an eine Verringerung des Produktionsfaktors Arbeit zu denken. Es ergab sich bei der Untersuchung geradezu auffällig, wie stark in diesen Zeiten im Zielsystem des virtuellen Aktionssektors der Mehrzahl der Arbeitsdirektoren alle anderen unternehmerischen Ziele zurückgedrängt wurden. Hilfsarbeiten wurden, soweit ein Beschluß des Vorstandes erreichbar war, veranlaßt und Übergangslösungen durchgeführt. Diese Maßnahmen mußten zu Lasten vorzugsweise der Gewinnausschüttung[100], aber auch des Ausmaßes der Selbstfinanzierung der Investitionen und ähnlicher Posten gehen.

Interessant war die Reaktionsfähigkeit der Organe der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der „Kohlenkrise" 1959/60, als der stark rückgängige Absatz von Kohle zur Schließung verschiedener Zechen und zu anderen Einschränkungen zwang. Hier hatten die Organe der Mitbestimmung die besonders undankbare Aufgabe, die Entlassungen zu steuern. In dieser Aufgabe bestand die Mitbestimmung eine bedeutsame Bewährungsprobe. Durch die Tätigkeit des Arbeitsdirektors konnten — mit nur geringen Ausnahmen, auf die die Arbeitsgruppe immer wieder aufmerksam gemacht wurde — notwendig gewordene größere Entlassungen verhältnismäßig reibungslos im Einvernehmen mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften vorgenommen werden[101]. Man muß allerdings bedenken, daß es in den letzten Jahren angesichts des Arbeitskräftemangels sehr leicht war, die entlassenen Arbeitskräfte in anderen Wirtschaftszweigen — z. T. sogar im gleichen Konzern — unterzubringen.

Zwei typische Beispiele mögen die vom Arbeitsdirektor verfolgte Beschäftigungspolitik kennzeichnen. In einem Unternehmen des Bergbaus waren größere Entlassungen nicht zu umgehen. Es setzte ein langes, erbittertes Ringen um die Zahl der zu Entlassenden ein. Schließlich einigten sich alle maßgebenden Stellen auf eine Kündigung von 2000 Be-

---

[99] Uns fiel besonders auf, wie stark die „vorsichtige Beschäftigungspolitik" bei vielen Arbeitsdirektoren sich auch auf Einstellungen neuer Arbeitskräfte bezieht.

[100] Vgl. hierzu die Tabelle 45 über die Entwicklung der Durchschnittsdividende bei Aktiengesellschaften, S. 478.

[101] Dabei versuchte man die Lage der Entlassenen weitgehend zu erleichtern, z. B. dadurch, daß man ihnen die Möglichkeit einer kostenlosen Umschulung für einen anderen Beruf bot und sie während einer gewissen Einarbeitungszeit finanziell unterstützte oder daß man ihnen Umzugsbeihilfen zahlte. Die Tatsache, daß solche Maßnahmen ergriffen wurden, zeigt deutlich den Einfluß der Organe der Institution Mitbestimmung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schäftigten (1800 Arbeitern und 200 Angestellten). Der Arbeitsdirektor versuchte, mehr als in parallelen Fällen in anderen Industriezweigen, jede Härte — wie er sie auffaßte — zu vermeiden. 600 Bergarbeiter wurden vorzeitig pensioniert. Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wurde die Pensionsdifferenz von der Gesellschaft getragen. 400 Bergarbeiter wurden von anderen Betriebsgesellschaften des gleichen Konzernverbandes aufgenommen, der Rest fand anderweitig Arbeit.

Anläßlich der „Stahlflaute" von 1958 wäre eine Entlassung von 1200—1500 Arbeitern in einem Stahlwerk geboten gewesen. In Vereinbarung mit dem Betriebsrat wurde vorübergehend Kurzarbeit eingeführt. Entlassen wurden nur 500 Arbeiter, nach Aussage des Arbeitsdirektors und des Betriebsratsvorsitzenden — für uns nicht nachprüfbar — vorwiegend „Bummelanten" und schlechte Arbeiter.

Bei der Diskussion über die Schließung von Zechen gingen die Unternehmungen vorwiegend vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt ihres Verbunds aus. Zum Teil wurden rentable „freie" Zechen geschlossen, während technisch minderwertige, unergiebige konzerngebundene Anlagen weiterbetrieben wurden. In diesem Zusammenhang stellten die Gewerkschaften einen mehr von volkswirtschaftlichen Erwägungen ausgehenden Plan zur Diskussion. Daß es überhaupt dazu kam, dürfte eine Folge der Existenz der Institution Mitbestimmung sein.

Nach dem Vorbild in einem niedersächsischen Hüttenwerk wurden, wesentlich gefördert durch die Arbeitsdirektoren, häufig sog. „*Einsatzbetriebe*"[101a] geschaffen. Sie haben Aufgaben zu bewältigen, die sich außerhalb des üblichen Produktionsablaufs ergeben (z. B. saisonbedingte Arbeiten, Reparaturen, Aushilfe bei Produktionsspitzen). Z. T. ersetzen sie die Beschäftigung unternehmensfremder Arbeitskolonnen. In ihnen sind hauptsächlich neueingestellte Kräfte während der Probezeit tätig, die so weite Teile des Werks und deren Zusammenwirken kennenlernen. Bei diesem Einsatz wird die spezielle Eignung der neuen Arbeiter für sie selbst und für die Personalabteilung erkennbar. Bei schlechter Auftragslage nehmen diese Betriebe freigewordene gute Arbeitskräfte bis zu ihrer Rückkehr an ihren alten Platz oder zur Umschulung und Weiterbildung auf.

Die Einsatzbetriebe — für die es während des Krieges, also unter anderer Datenkonstellation im Ausland Vorläufer gab — sind in der Bundesrepublik Deutschland ein wichtiges Werkzeug einer zielbewußten unternehmerischen Beschäftigungspolitik, einer methodischen Personalplanung (Arbeitskräfteeinsparung, Personalschulung und -prüfung, Ausgleich von Beschäftigungsschwankungen), das u. a. antizyklisch wirkt. Ihre Einrichtung ist aufschlußreich für den virtuellen Aktionssektor der Arbeitsdirektoren und deren Einwirkung auf die Unternehmensführung. Wo ihre Einrichtung mit Hilfe der Selbstfinanzierung aus dem Gewinn möglich war und zudem steuerliche Vorteile entstanden, stieß die Initiative der Arbeitsdirektoren auf keinen ernsten Wider-

[101a] Vgl. A. *Jungbluth:* Arbeitsdirektor u. Betrieb. München 1957 S. 90 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stand bei den kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern, wenn dadurch auch teilweise andere Bereiche der virtuellen Aktionssektoren dieser Persönlichkeiten berührt wurden, die auf die Investitionsmöglichkeiten und die Sicherung erzielter Gewinne gerichtet waren.

Durch die Tätigkeit der Arbeitsdirektoren hat die Beschäftigungsfluktuation abgenommen[102]. Die Errichtung von Einsatzbetrieben war eine der Maßnahmen, die dieses Ergebnis zur Folge hatten. Besonders in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie sind kurzfristige konjunkturelle Krisen wie die letzte Stahlflaute nicht mehr für alle Unternehmen Anlaß, ihre Belegschaft zu reduzieren. Damit übernehmen diese Unternehmen gesamtwirtschaftliche Aufgaben. Sie helfen mit, eine Krisenpsychose zu unterbinden, wie sie bei größeren Entlassungen fast immer auftritt, und sie verhindern eine Schmälerung der kaufkräftigen Nachfrage der bei ihnen beschäftigten Lohn- und Gehaltsempfänger und somit eine Ausdehnung der Krise als Kettenreaktion. Hierin liegt eine durchaus beachtliche neue Aufgabenstellung für die Unternehmen. Ihre Erfüllung durch eine bewußte Zurückdrängung des Strebens nach Minimierung der Kosten ist in diesen Situationen eine vom Standpunkt der „reinen" nationalökonomischen Theorie aus erhebliche Abweichung von dem dort betrachteten Modell. Die Entstehung dieser neuen Lage ist tatsächlich wohl ein großes Verdienst der Institution Arbeitsdirektor.

Insgesamt gesehen läßt sich aus einer ganzen Reihe von Tatbeständen im Rahmen der Lohnpolitik und der Beschäftigungspolitik in der Montanindustrie seit Einführung der qualifizierten Mitbestimmung der Schluß ziehen, daß sich jedenfalls in diesem Bereich die Institution Mitbestimmung bisher bewährt hat[103]. Gegen diese Wertung sprechen einige am

---

[102] Vgl. Tabelle 37, S. 430 f. Daraus geht hervor, daß die Fluktuation in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung geringer ist als in Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen (10,0 % im Vergleich zu 17,7 % der untersuchten Unternehmen haben eine starke Fluktuation. Stand 1958/59).

In Diskussionen mit Repräsentanten der Arbeitgeberverbände außerhalb der Montanindustrie wurde unsere obige Schlußfolgerung gelegentlich bestritten. Sicherlich gibt es eine ganze Reihe von Gründen für die Fluktuation der Arbeitskräfte. Aufgrund vieler Gespräche mit Arbeitnehmern möchten wir aber trotzdem an unserer Aussage festhalten.

[103] In zahlreichen Diskussionen mit technischen und kaufmännischen Vorstandsmitgliedern sowie mit Repräsentanten von Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsvereinigungen, denen wir unser vorläufiges Manuskript zugeleitet hatten, gab in der Regel diese Aussage Anlaß zu einem ausführlichen Streitgespräch.

Es ist wohl selbstverständlich, daß der obige Satz, der von Persönlichkeiten, die die Institution Mitbestimmung ablehnen, mit Nachdruck bestritten wird, von uns in einen bestimmten systematischen Zusammenhang gestellt worden ist. Die gleiche Aussage wird in anderen Zusammenhängen entweder überhaupt nicht oder doch viel vorsichtiger formuliert. Das wurde von vielen Befürwortern der Institution Mitbestimmung ärgerlich vermerkt.

Um Mißverständnisse zu vermeiden, sei dargelegt, was hier unter „Bewäh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rande liegende Tatbestände von recht geringer Bedeutung, deren Wiedergabe sich kaum lohnt. Dagegen wird dieses Urteil insbesondere durch das Wirken der Organe der Institution Mitbestimmung während der zwei vorübergegangenen Stahlkrisen und der lange anhaltenden, nunmehr strukturell gewordenen Kohlenkrise der letzten Jahre gestützt.

Ob allerdings in einer Wirtschaftsdepression im Ausmaß der Weltwirtschaftskrise Anfang der dreißiger Jahre diese Institution ebenfalls positive, krisenmildernde Auswirkungen zeitigen würde oder ob dann nicht in den virtuellen Aktionssektoren der Träger der Mitbestimmung radikale Reaktionen sichtbar werden müßten, sind durchaus offene Fragen. Für eine Bejahung wie für eine Verneinung sprechen gewisse Anzei-

---

rung" zu verstehen ist. Beginnen wir mit einer negativen Abgrenzung: unter Bewährung ist *nicht* zu verstehen, daß sich die Forderungen, die Hans *Böckler* auf der ersten Konferenz des Gewerkschaftsbundes in der britischen Zone im Mai 1945 erhob (Vgl.: Die neue deutsche Gewerkschaftsbewegung. Programmvorschläge für einen einheitlichen deutschen Gewerkschaftsbund. London 1945), voll erfüllt wurden, auch nicht, daß eine Wirtschaftsdemokratie verwirklicht wurde, die auf dem Gewerkschaftskongreß von 1949 proklamiert wurde, noch auch, daß jene Leistungen vollbracht werden konnten, die 1950 in der Kampfschrift „Für und Wider der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft" der Institution Mitbestimmung zugesprochen wurden. Ebensowenig bezieht sich der Begriff Bewährung, so wie er hier zu verstehen ist, darauf, daß die Befürchtungen, die von Arbeitgeberseite bei Einrichtung der Institution Mitbestimmung oder später erhoben wurden, nicht eingetreten sind, oder daß eine Durchsetzung aller günstigen und ein Ausbleiben aller ungünstigen Tendenzen zu erkennen ist, die in den Bundestagsdebatten vor Verabschiedung der Gesetze von 1951, 1952 und 1956 prophezeit worden waren. Entscheidende Wesenszüge dieser Institution haben, wie wir bereits andeuteten und auch im weiteren noch zu zeigen haben, sich ganz anders entwickelt, als es sich der Gesetzgeber vorstellte. Schließlich kann man kein Maß für die Bewährung dadurch finden, daß man aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Erhöhung oder Verringerung des Gewinns der einzelnen Unternehmen infolge einer Einwirkung der Institution Mitbestimmung während der Zeit ihres Bestehens beurteilt. Es gibt kein wissenschaftlich brauchbares Werkzeug, das in der Lage wäre, mit zwingender Sicherheit die Entwicklung dieser Größen für den Fall zu bestimmen, daß diese Institution nicht eingeführt worden wäre.

Wir sprechen dagegen von einer Bewährung, weil sich unter dem Einfluß der Institution Mitbestimmung die Dauer und Schärfe von Lohnstreitigkeiten, insbesondere von Streiks, nicht nur in normalen Zeiten, sondern auch in Krisensituationen verringert hat, weil eine die Auswirkungen von Krisen wesentlich abschwächende Beschäftigungspolitik betrieben wird, weil sich die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern versachlicht und klassenkämpferische Ideologien an Boden verloren haben, weil in der Regel eine Verbesserung des Betriebsklimas zu verzeichnen ist, weil durchweg die Arbeitnehmer zu den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, eine positivere Einstellung gefunden haben und weil sich insgesamt ökonomisch gesehen die Qualität des Produktionsfaktors Arbeit verbessert hat. Außerdem können wir unsere Aussage über die Bewährung auf theoretische Ableitungen aus Veränderungen der Datenkonstellation stützen, die auf eine Veränderung der Produktivität der Gesamtwirtschaft, der Art der Investitionstätigkeit und der Richtung der Veränderung des Verhältnisses zwischen der neugebildeten Kaufkraft und dem Sozialprodukt mit hoher Wahrscheinlichkeit schließen lassen. (Das zuletzt Gesagte wird in den folgenden Abschnitten noch zu begründen sein.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chen, die wir hier aber nicht erörtern wollen, da sich mit wissenschaftlichen Mitteln keine Antwort herauskristallisieren läßt.

d) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Sozialpolitik

Im Spannungsbereich des virtuellen Aktionssektors der überwiegenden Mehrzahl der Arbeitsdirektoren spielt die Sozialpolitik des Unternehmens ebenfalls eine sehr wichtige Rolle. Sie reicht zwar in ihrer Bedeutung in den meisten der untersuchten Fälle lange nicht an jene überragende Stellung der Lohn- und Beschäftigungspolitik im Zielsystem heran, tritt aber andererseits doch erheblich stärker hervor als beispielsweise die Ziele des unternehmerischen Gewinnstrebens, der Marktstrategie und der Investitionspolitik.

Nur ist bei diesem Glied des Zielsystems auffällig, wie stark die Anschauungen der Arbeitsdirektoren über Grundfragen der Sozialpolitik auseinanderklaffen.

Für die Untersuchungsgruppe war hier besonders interessant festzustellen, welche Einwirkungen die Mitbestimmung auf den Umfang sozialer Leistungen[104] erbrachte. Der Bergbau gehörte von vornherein zu jenen Wirtschaftszweigen, die sich seit Generationen durch besonders hohe soziale Leistungen auszeichnen. Zu fragen war daher, ob sich in dieser Hinsicht hier oder anderswo etwas wesentlich infolge der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, vor allem infolge des Wirkens der Arbeitsdirektoren, gewandelt hat[105].

Die Sozialpolitik des Unternehmens, worunter wir die Gesamtheit der von den Willenszentren der Unternehmen getragenen Maßnahmen und Einrichtungen zur Verbesserung der immateriellen und materiellen Lebenslage der Arbeitnehmer außerhalb des Lohnes verstehen wollen, hat sich im Laufe des Industrialisierungsprozesses nicht nur in Unternehmen, die der qualifizierten Mitbestimmung der Arbeitnehmer unterliegen, sondern in allen Großunternehmen zu einer bedeutsamen sozia-

---

[104] Hierzu gehören unter anderem materielle Hilfe bei Hausstandsgründung, Geburtenzulage, Baukostenzuschüsse, Mietvorauszahlungen, Kartoffelgeld, Weihnachtsgeld, betriebliche Altersversorgung, Ausbildungsbeihilfen, werkseigener Wohnungsbau, Werkskindergärten, Werkssportgeld, Werkserholungsheime, Werksarzt, Werkskantine.

[105] Der Begriff „sozial" hat im Zeitablauf sehr interessante Wandlungen durchgemacht. Viele Leistungen, die die Zeit des klassischen Liberalismus als „sozial" ansah, gelten heute ohne derartiges Attribut als selbstverständliche Verpflichtung des Unternehmers. Es ist anzunehmen, daß die Institution des Arbeitsdirektors diesen Trend der Entwicklung weiter fortsetzen oder gar verstärken wird, so daß uns bald manche Leistungen nicht mehr als sozial auszeichnungswürdig erscheinen, die noch vor nicht allzu langer Zeit ein derartiges Prädikat herausforderten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

len und wirtschaftlichen Erscheinung entwickelt[106, 107]. Gerade die gegenwärtige wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik Deutschland hat im Vergleich zu der Zeit vor dem 2. Weltkrieg oder gar vor der Jahrhundertwende zu einem beachtlichen Anwachsen der sogenannten „freiwilligen" oder „zusätzlichen" Sozialleistungen geführt, die nach einer Untersuchung des Statistischen Bundesamtes 1957 im Durchschnitt 16,5 % der bereinigten Lohn- und Gehaltssummen ausmachten[108]. Im Durchschnitt sind die Leistungen bei den Großbetrieben am umfangreichsten und nehmen mit der Größe der Unternehmung ab.

Es ist nicht zu übersehen, daß neben sozialen Motiven ökonomische Zielsetzungen (Steigerung der Produktivität der Arbeit, bessere Möglichkeiten zur Anwerbung von Arbeitskräften, Bindung der Arbeitskräfte, Reduzierung des zu versteuernden Gewinns) in dieser sozialpolitischen Aktivität, für die man besser den Begriff „soziale Unternehmenspolitik" gebrauchen sollte, eine gewichtige Rolle spielen. Dies ist zum Teil eine zwangsläufige Erscheinung, ein Resultat der prägenden Kraft der Institution Großunternehmung. In einem marktwirtschaftlichen System, zu dessen Prinzipien die Rationalität im Sinne der Gewinnmaximierung gehört, ist die „Ökonomisierung" der Sozialarbeit des Unternehmens ein Vorgang, der — unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten gesehen — zu Bedenken Anlaß gibt, vom Standpunkt der einzelnen Unternehmung aber oft als notwendig betrachtet wird.

Dazu kommt in Zeiten zunehmenden Arbeitskräftemangels der Wettbewerb der Unternehmen um die Arbeitskräfte, einmal auf dem Gebiet des nicht tarifgebundenen Lohnanteils, zum anderen auf dem Sektor der sonstigen Arbeitsbedingungen (besseres Kantinenessen, größere Zuschüsse zur Werksverpflegung, zusätzlicher Urlaub, billige Werkswohnungen). Der Arbeitsdirektor, der die Aufgabe hat, zusätzliche Arbeitskräfte bei Erweiterung der Produktion zu beschaffen, und der technische Direktor, der sie zur Durchführung seiner Aufgaben braucht, stimmen in ihren virtuellen Aktionssektoren in diesem Punkt hinsichtlich der zu ergreifenden Maßnahmen weitgehend überein.

---

[106] So hat beispielsweise E. *Kuss* als Vorstandsmitglied der Duisburger Kupferhütte — z. T. in Gegnerschaft zu der zuständigen Gewerkschaft — nach dem Zusammenbruch ein weitgehendes Sozialprogramm zu verwirklichen gesucht. Gestützt auf ihre günstige Marktlage, konnte die Duisburger Kupferhütte, die nicht der qualifizierten Mitbestimmung unterliegt, beachtliche Leistungen zugunsten der Arbeiterschaft erbringen. (Hierzu Ernst *Kuss:* Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft. Duisburg 1950.) Aber auch in anderen Großunternehmen gewann die Sozialpolitik aus verschiedenen Gründen großes Gewicht. Vgl. ferner Tabelle 25, S. 366.

[107] Beachte hierzu H. *Lelonek:* Aufwendungen für die arbeitenden Menschen. Düsseldorf 1956.

[108] Vgl.: Statistische Berichte. Herausgegeben vom Statistischen Bundesamt. Wiesbaden, Arb.-Nr. VI/12/5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sehen wir aber von den besonderen Bedingungen in Zeiten eines Arbeitskräftemangels ab, so ist immer wieder wichtig festzustellen, daß der Arbeitsdirektor in der Lage ist, sozialpolitische Probleme bei jeder unternehmerischen Planung unmittelbar auf der Ebene des Vorstands zur Sprache zu bringen, auch wenn er oft sich nicht durchzusetzen vermag. So wird schon aufgrund des Umstands, daß er in seiner Position als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied in bestimmten wichtigen unternehmerischen Entscheidungen nicht umgangen werden kann, eine gewisse Bereitwilligkeit, die vordringlichsten Anliegen in seinem Zielsystem zu berücksichtigen, wenn Kompromisse notwendig werden, zu verzeichnen sein.

Bei den Befragungen durch die Arbeitsgruppe ergab sich eine verhältnismäßig große Übereinstimmung in den Auffassungen der Arbeitsdirektoren über Aufgabe und Ziel der betrieblichen Sozialpolitik, weit gingen aber die Meinungen über die Wege auseinander, die zur Erreichung dieser Ziele zu beschreiten sind. Alle befragten Arbeitsdirektoren ließen erkennen, daß sie die Sozialpolitik des Unternehmens für sehr wichtig halten, daß sie aber gegen jede Form patriarchalischer, fürsorgerischer Orientierung betrieblicher Sozialarbeit eingestellt sind. Sie betonten der Arbeitsgruppe gegenüber übereinstimmend, daß die klassische Sozialarbeit heute keinen Platz innerhalb der Unternehmungspolitik beanspruchen könne und daß es Aufgabe der Repräsentanten der Mitbestimmung im Unternehmen sein müsse, allen Erscheinungen konservativer Haltung auf diesem Gebiet energisch entgegenzutreten[109].

Die Gewerkschaften haben seit Jahren sehr kritisch auf den lange Zeit hindurch stetig wachsenden Sozialaufwand in den einzelnen Unternehmen geblickt, da er sich weitgehend ihrer Kontrolle entzieht und da sie fürchten, daß sie durch ihn in ihrer Kampfkraft geschwächt würden. Sie wurden in dieser ihrer Ansicht bestärkt, als sie selbst feststellten, daß in vielen Betrieben mit hohen eigenbetrieblichen Sozialleistungen eine gewisse Gewerkschaftsmüdigkeit eintrat.

Während sich einige Arbeitsdirektoren sogar für eine Beseitigung des „sozialen Klimbims"[110] — wie sie es nannten — aussprachen, ist auf der anderen Seite nicht zu überhören, daß sozialpädagogische Momente an Gewicht gewinnen und der wirtschaftlichen Aufgabenstellung unternehmerischer Sozialarbeit Bedeutung beigemessen wird.

---

[109] Vgl. hierzu auch die interessante Kontroverse zwischen Karl Otto *Pöhl* (Beginnt die Götterdämmerung der „freiwilligen" Sozialleistungen? In: Mensch und Arbeit, 1957, S. 162 ff.) und die Replik von Arbeitsdirektor Adolf *Jungbluth* (in: Mensch und Arbeit, 1957, S. 222).

[110] Dafür förderten sie aber um so stärker den Arbeitsschutz, und strebten sie die Erleichterung der Arbeit für die Belegschaft an. Einige arbeiteten besonders betont auch darauf hin, daß ihr Unternehmen sich im Wettbewerb durch Rationalisierung besser behaupte, um langfristig die Arbeitsplätze für die Belegschaft zu sichern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Abgesehen von vier Arbeitsdirektoren, die mit Nachdruck betonten, daß die Sozialpolitik des Unternehmens vorwiegend der sozialen Zwecksetzung zu dienen habe und an der Konzeption der allgemeinen Sozialpolitik zu orientieren sei, erklärten alle übrigen befragten Arbeitsdirektoren, daß die Sozialpolitik der Unternehmen (im Gegensatz zu der des Staates, der Kirche oder bestimmter Mächtegruppen) primär an ökonomischen Erfordernissen ausgerichtet werden müsse. Vor allem diene sie der Steigerung der Arbeitseffizienz und könne als geeignetes Mittel zur Anwerbung und Bindung der Arbeitskräfte angesehen werden. Aus der Verknüpfung wirtschaftlicher und sozialer Erfolgsmöglichkeiten erwachse den verschiedenen Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik eine besondere Bedeutung, aus der die sachliche Notwendigkeit resultiere, diesem Teilbereich der Unternehmenspolitik besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Es war also festzustellen, daß die Mehrzahl der befragten Arbeitsdirektoren die Sozialpolitik des Unternehmens vorwiegend zum ökonomischen Sektor zählt und ihren sozial-reformerischen Wert in den Hintergrund drängt. Es war nicht zu übersehen, daß vielen dieser Arbeitsdirektoren die gesellschaftspolitische Komponente betrieblicher Sozialpolitik relativ fremd ist. Ihre Interpretation sozialpolitischer Aktivität war mindestens zu einem beachtlichen Teil von unternehmensindividuellen Zielsetzungen[111], zu einem geringeren Teil von Ideen, die die Gewerkschaften entwickelt hatten, bestimmt.

Eine Zwischenbemerkung sei hier gestattet: Die Arbeitsgruppe hat am Anfang ihrer Untersuchungen verhältnismäßig unbefangen die Antworten der Arbeitsdirektoren auf ihre Fragen, beispielsweise über den Bestimmungsgrund der Sozialpolitik, mit dem Wortlaut ausgewertet, mit dem der Befragte auf die Fragen hin antwortete. Sie stellte bald fest, daß aus der bloßen Aneinanderreihung der Antworten eine beachtliche Fehlerquelle erwächst, obgleich Fragern, Befragten und Auswertern Ehrlichkeit und guter Wille zugesprochen werden müssen. Erst im Verlauf der Untersuchung wurde bemerkt, vor allem auch nach vielen Gesprächen mit anderen Persönlichkeiten, die sich als „Unbeteiligte" psychologisch viel freier über die Meinungsbildung im Vorstand, die vielfältigen Beziehungen des Arbeitsdirektors, seine Abhängigkeit, seine politischen Hemmnisse und seine Bindungen aus dem Erlebnishorizont äußern konnten, daß eine Handlung dann, wenn sie aus einem virtuellen Aktionssektor mit vielfachen Kollisionen im Zielsystem rational erklärt werden

[111] Es sei aber auf ein bemerkenswertes Gegenbeispiel hingewiesen: Vor einigen Jahren wurde in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie eine Pensionsvereinbarung getroffen, deren Abschluß sehr wesentlich auf die Initiative der Arbeitsdirektoren zurückgeht und der sich inzwischen fast alle bedeutenderen Werke dieses Wirtschaftszweiges angeschlossen haben. Diese Vereinbarung erleichtert den Arbeitnehmern, die in den ihr beigetretenen Unternehmen beschäftigt sind, den Wechsel von einem Hüttenwerk zum anderen. Die Pensionsordnungen der einzelnen Unternehmen wurden vereinheitlicht und gleichzeitig wurde festgelegt, daß bei einem Arbeitsplatzwechsel die im alten Unternehmen erworbenen Pensionsanrechte vom neuen Unternehmen anerkannt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

soll, verschiedene, scheinbar sich widersprechende Begründungen zuläßt. Wenn eine Persönlichkeit wie der Arbeitsdirektor von dem Direktor und den Assistenten eines wirtschaftswissenschaftlichen Universitätsinstituts befragt wird, wird er gleichen Tatbeständen eine andere rationale Begründung geben, als wenn er beispielsweise von Angehörigen einer gewerkschaftlichen Kommission gefragt wird.

Dabei braucht der Befragte gar nicht einmal objektiv oder subjektiv bewußt unwahr zu handeln. In der vorliegenden Studie wurde ganz besonderer Wert darauf gelegt zu zeigen, daß bestimmte Handlungen sowohl des Arbeitsdirektors sowie sonstiger Vorstandsmitglieder oder anderer Persönlichkeiten innerhalb des untersuchten Bereichs in der Regel nicht aufgrund einer einzelnen Ursache und mit einem einzigen fest bestimmten Ziel erfolgen, sondern aus einem Zielsystem mit unterschiedlich dringenden Zielen, die zum Teil sogar kollidieren, erwachsen. So erklären sich manche scheinbaren Widersprüche. Es wäre ungerecht, sie dem ehrlich Antwortenden zur Last zu legen. Es liegt eben in der Eigenart der Wirtschaftsführung der modernen Großunternehmen, daß ihre Handlungen rational oft nur erklärt werden können, wenn wir von dem Begriffswerkzeug des virtuellen Aktionssektors ausgehen.

Die obigen vorsichtigen Formulierungen sind das Produkt gewissenhafter Prüfung des objektiven Gehalts verschiedener Aussagen. Nochmals sei es betont: Hätte die Arbeitsgruppe die Antworten sorgfältig so geordnet wiedergegeben, wie sie geäußert wurden, käme eine falsche und verzerrte Deutung des wirklichen Tatbestandes, ein wissenschaftlich wertloses Ergebnis bei einer derartigen Untersuchung heraus.

Viele der Arbeitsdirektoren zeigten sich der Untersuchungsgruppe gegenüber vor allem stolz auf besondere Einrichtungen, die sie geschaffen haben und die nach ihrer Meinung nur der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu verdanken seien. Dabei stieß die Untersuchungsgruppe auf verschiedene Einrichtungen, die in jeder Hinsicht mustergültig sind und als wegweisend auch für die staatliche Sozialpolitik hingestellt werden können[112]. Hierzu gehören Krankenhäuser, Altersheime, Mustersiedlungen. Die Bezeichnung betriebliche Sozialpolitik wurde aber zuweilen sehr weit ausgedehnt auf kostspielige Sportplätze, Bäder und ähnliche Einrichtungen.

Die Untersuchungsgruppe hat allerdings auch mehrfach Kopfschütteln hervorgerufen, wenn sie darauf hinwies, daß auch andere Großbetriebe ohne eine qualifizierte Mitbestimmung erstaunliche Leistungen auf diesem Gebiet zu verzeichnen haben, so daß man zuweilen schon von einer Verschwendung reden könnte. Es hat viel Ärger verursacht, als sie in die Debatte warf, ob nicht eine verfehlte Steuerpolitik mehr zu diesen Erscheinungen beigetragen habe als die Institution Mitbestimmung. Immerhin muß zugegeben werden, daß eine besondere Aktivität eines Mannes, der sich mit allen seinen Kräften einem

[112] In diesem Zusammenhang ist andererseits interessant, wie oft Arbeitsdirektoren einen scharfen Unterschied zwischen den Aufgaben der staatlichen und gemeindlichen und der betrieblichen Sozialpolitik machten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bestimmten Ideal widmet, manches durchzusetzen vermag, was sonst in den Beschlüssen des Vorstands der Unternehmung vergessen worden wäre.

Während also auf der einen Seite von verhältnismäßig vielen Arbeitsdirektoren die besonderen Leistungen der Mitbestimmung auf diesem Gebiet betont wurden, war es für die Arbeitsgruppe um so erstaunlicher, daß andere Arbeitsdirektoren gerade Wert darauf legten, Einrichtungen abzubauen, die sie als übertrieben ansahen. Sie betonten dabei, daß für sie die langfristige Sicherung des Arbeitsplatzes der Arbeitnehmerschaft im Vordergrund der Überlegungen stehen müsse. Die besonders schwierige Lage der betreffenden Unternehmen — sie lagen entweder standortmäßig ungünstig oder hatten bestimmte schwere Belastungen zu tragen — erfordere, daß alles getan werde, das betreffende Werk auf dem Markt konkurrenzfähig zu erhalten. Einige Arbeitsdirektoren erwähnten dabei auch, daß der Abbau von früher geschaffenen sozialen Einrichtungen (wie z. B. die Auflösung eines Krankenhauses oder die Einschränkung des Wohnungsbaus), von denen sie glaubten, daß die inzwischen finanzkräftiger gewordenen Gemeinden sie tragen könnten, weit größere Schwierigkeiten verursache als die Neuschaffung solcher Institutionen. Hier stoßen diese Arbeitsdirektoren auf Bereiche fremder virtueller Aktionssektoren, die sie nicht ohne weiteres überwinden können. Jede derartige Einrichtung erlangt nach ihrer Gründung eine gewisse Eigendynamik. Die Persönlichkeiten, die eine solche Institution betreuen oder die Vorteile von ihr erhoffen, widersetzen sich mit beachtlicher Energie den Plänen zum Abbau. Die Arbeitsdirektoren schilderten mehrere Fälle, in denen ihnen eine Verwirklichung solcher Vorhaben nicht gelungen sei.

Für die Arbeitsgruppe war es interessant, daß der Erlebnishorizont gerade der hier erwähnten Arbeitsdirektoren doch erheblich anders geprägt war als der jener Persönlichkeiten, die die von ihnen zusätzlich geschaffenen Sozialleistungen als einen Erfolg der Mitbestimmung der Arbeitnehmer bezeichneten[113].

Die Sozialarbeit hat sich bei vielen Arbeitsdirektoren zu einem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit entwickelt, der einen beachtlichen Teil ihrer Arbeitskraft aufbraucht und oft sogar für Fragen verzehrt, für die einfachere Angestellte einsetzbar wären. Aus manchen Gesprächen ließ sich dies heraushören. Es war hier und da zu erkennen, daß der Eifer, mit dem die Mehrzahl aller befragten Arbeitsdirektoren sich diesem Auf-

---

[113] Hierzu: Harald *Koch:* Die Bedeutung der Mitbestimmung in Deutschland für die Stellung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft. In: Stellung der Arbeitnehmer in der modernen Wirtschaftspolitik. Herausgegeben von Hans *Bayer*. Berlin 1959, S. 129.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gabengebiet zuwandten und zuwenden, eine gewisse Blindheit gegenüber dem dadurch hervorgerufenen Mangel an Zeit und Kraft für eine Tätigkeit auf anderen, nicht minder wichtigen Bereichen der Unternehmenspolitik zur Folge hat.

Die Tatsache, daß die Arbeitsdirektoren in der Regel auf das Ressort Personal- und Sozialwesen beschränkt sind (von den befragten Arbeitsdirektoren im Bergbau waren 2/3 vorzugsweise für das Personal- und Sozialwesen und 1/3 nur für das Personalwesen zuständig), trägt dazu bei, daß die Sozialarbeit im Unternehmen vor allem eine gewisse *quantitative* Neuorientierung erfährt, nicht zuletzt deshalb, weil der Drang einiger dieser Persönlichkeiten, erfolgreich zu sein — häufig durch eine geschickte Politik der übrigen Vorstandsmitglieder gestützt —, bedeutsame Formen angenommen hat.

Es darf aber auch nicht verheimlicht werden, daß verschiedene führende Techniker sich beklagten, im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung stagnierten einige Grenzgebiete zwischen dem technischen und dem sozialen Ressort als Folge der „Gewaltenteilung". Auf wichtigen Gebieten, wie z. B. dem der Unfallverhütung, der Ausbildung und der Arbeitsgestaltung, sei der Fortschritt gehemmt, seitdem dem Techniker dieser wichtige Teil des Ressorts genommen und dem Arbeitsdirektor zugeteilt worden sei. Dieser aber sei auf diesem Gebiet oft kein Fachmann und belasse daher alles beim alten. Hierin liege ein erheblicher Nachteil der Mitbestimmung.

In dieser Allgemeinheit gilt der Einwand nach unseren Erfahrungen nicht. Es gibt unter den Arbeitsdirektoren eine ganze Reihe von Persönlichkeiten, deren besonderes Interesse der Unfallverhütung gilt, andere, die Spezialisten in Ausbildungsfragen und in Fragen der Arbeitsgestaltung sind. Andererseits haben die Kritiker insoweit Recht, als nicht alle Arbeitsdirektoren in diesem Bereich ausgebildete Spezialkräfte sind mit dem inneren Drang, neue Wege zu beschreiten.

Es war wiederholt zu erkennen, daß Arbeitsdirektoren der Auffassung waren, dem Anliegen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung schon allein durch eine Verstärkung der Sozialarbeit zu genügen. Wie wir bei unserer Untersuchung feststellten, zeigt sich diese Tendenz im Bergbau stärker als in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie. Generell läßt sich beobachten, daß im letztgenannten Bereich die Aktivität der Arbeitsdirektoren umfassender ist, weil die enge Begrenzung ihres Ressorts auf das Sozialwesen hier nicht so stark ausgeprägt ist wie im Bergbau. So waren z. B. von acht daraufhin befragten Arbeitsdirektoren der Eisen- und Stahlindustrie nur drei vorwiegend für Personal- und Sozialfragen zuständig, während alle übrigen auch de facto eine umfassendere Vorstandstätigkeit ausübten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Im Laufe der Untersuchungen wurde die Arbeitsgruppe von anderen Vorstandsmitgliedern häufiger darauf hingewiesen, daß der Arbeitsdirektor die Zustimmung zu Investitionen und zu einer Erhöhung der Dividende von größeren Aufwendungen im Sozialbereich abhängig gemacht habe[114]. Nennen wir ein Beispiel: Einmal ging es um Verbesserungsinvestitionen im Produktionsbereich, denen der betreffende Arbeitsdirektor nur unter der Bedingung, daß gleichzeitig Sozialinvestitionen (Bau eines Gesundheitshauses, eines Ledigenheimes und Anlage eines Sportplatzes) durchgeführt würden, zustimmte. Derartige Gelegenheiten, so hieß es, müssen wahrgenommen werden, auch wenn man innerlich die eine oder andere durchgeführte Maßnahme ablehnt.

In sehr pointierter Weise wußten aber auch drei Arbeitsdirektoren von entgegengesetzten Verknüpfungen zwischen Plänen in bezug auf Investitionen und Gewinnausschüttung einerseits und in bezug auf Sozialaufwendungen andererseits zu berichten.

An dieser Stelle sei schon darauf hingewiesen, daß der Betriebsrat und die aus dem Betrieb stammenden Arbeitnehmer im Aufsichtsrat viel kompromißloser und entschiedener die möglichst weite Ausdehnung der Ausgaben im Rahmen der Sozialpolitik des Unternehmens forderten und immer wieder neue Pläne für weitere Einrichtungen — Krankenhäuser, Erholungsheime, Sportplätze, Badeanstalten etc. — vortrugen. Gerade hier fanden wir doch verhältnismäßig viel Konfliktstoff zwischen dem Betriebsrat sowie unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf der einen und dem Arbeitsdirektor auf der anderen Seite, viel gegenseitige Kritik und zahlreiche Verstimmungen, die auch weiterreichten, während in der Lohn- und Beschäftigungspolitik kaum größere Spannungen zwischen beiden Gruppen zu erkennen waren. Hier konnte die Arbeitsgruppe in einigen interessanten Fällen feststellen, daß sich der Arbeitsdirektor entgegen seiner Überzeugung diesem Druck fügen mußte.

Der Arbeitsdirektor ist infolge seiner eigenartigen Stellung, die die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 und der Holding-Novelle von 1956 (Wahl auf fünf Jahre, Möglichkeit der Wiederwahl und der Abberufung) formten, auf gute Beziehungen zu den anderen Repräsentanten der Mitbestimmung angewiesen. Er kann es sich einfach nicht leisten, hier dauernde Spannungen entstehen zu lassen. Folgt er

---

[114] Otto *Neuloh* (Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 144 f.) spricht von der Alternative Waschkaue oder Walzwerk. Das Beispiel ist unglücklich gewählt. Ein Walzwerk erfordert je nach der geplanten Kapazität einen Aufwand von mehreren hundert Millionen DM, eine Waschkaue nicht einmal einen Bruchteil eines Prozentes dieser Summe. Ein Arbeitsdirektor wird bei derartigen Zusatzforderungen (heute!) kaum mehr auf Widerstand seitens der anderen Vorstandsmitglieder stoßen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einem Wunsche nicht, so muß er irgendeinen anderen Ausgleich nachweisen. Diese Verknüpfung prägt den virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors offensichtlich in recht beachtlichem Maße.

So hat die Untersuchung auch gezeigt, daß dort, wo der Arbeitsdirektor nur mit Unterstützung des Betriebsrates seine Stellung im Vorstand zu festigen und zu halten vermag, Forderungen des Betriebsrats — auch wenn sie von seiner vorher erklärten sozialpolitischen Haltung abwichen — vom Arbeitsdirektor befürwortet wurden.

In diesem Zusammenhang ist weiterhin darauf hinzuweisen, daß auch die Abhängigkeit der Arbeitsdirektoren von der Gewerkschaft — die allerdings in keinem Falle offen zugegeben wurde, wohl aber aus der Argumentation einiger Arbeitsdirektoren herauszuhören war — Richtung und Ausmaß der Beeinflussung der Sozialarbeit durch die Arbeitsdirektoren bestimmt. Diese Erscheinung darf aber nicht überbewertet werden. Die Untersuchung hat gezeigt, daß in der überwiegenden Zahl der untersuchten Fälle der prägenden Kraft der Unternehmung und dem Kontakt zum Betriebsrat und zu den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat das weitaus größere Gewicht zukommt[115].

Die Untersuchung hat deutlich gezeigt, daß sich die Aufmerksamkeit nicht aller, aber doch immerhin eines Teiles der Arbeitsdirektoren so vorwiegend auf die Sozialarbeit im Unternehmen richtet, daß andere mögliche Aufgaben zurücktreten. Diese Erscheinung führt zu einer z. T. bedeutenden Zunahme sogenannter „freiwilliger" Sozialaufwendungen. Die ökonomische Problematik dieses Tatbestandes liegt in der Finanzierung „sozialer Inseln"[116] durch Konsumenten. Die „Sozialkonkurrenz" der Unternehmen, wie wir sie bei der seit einiger Zeit angespannten Arbeitsmarktlage beobachten können, ist in der Lage, der Stabilisierung des Preisniveaus entgegenzuwirken. Hinsichtlich seiner Sozialarbeit ist das einzelne Unternehmen — anders als in der Lohnpolitik — völlig autonom und daher fähig, eine „eigene", individuelle Sozialpolitik zu treiben. In dieser Situation kommt der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Unternehmen eine Verantwortung zu, die, wie es uns scheint, bisher noch nicht überall erkannt wurde.

---

[115] Vgl. hierzu den Auszug aus dem Diskussionsbeitrag: Erich *Wolfram:* Über die Mitbestimmung muß diskutiert werden. (Vorgetragen auf der 7. ordentlichen Gewerkschaftsversammlung der IG Bergbau und Energie vom 3. bis 8. 7. 1960 in Dortmund). In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960), H. 8, S. 15.

[116] Hier ist allerdings anzumerken, daß eine ganze Reihe von Arbeitsdirektoren sich bemühte, den gewerkschaftlichen Vorstellungen über die betriebliche Sozialpolitik, z. B. der Vermeidung „sozialer Inseln" bzw. „goldener Käfige", aus denen auszuscheiden für den einzelnen Arbeitnehmer nur unter großen materiellen Opfern bzw. materiellem Verzicht möglich ist, Rechnung zu tragen. Beachte die hieraus entstehenden Spannungsherde. Vgl. hierzu S. 368 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Andererseits gibt es auch Entwicklungslinien einer anders ausgerichteten Sozialpolitik, die von Arbeitsdirektoren vertreten werden:

Im Bereich der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie wurde vor einigen Jahren eine einheitliche Pensionsregelung getroffen, die praktisch eine gewisse Freizügigkeit der Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges ermöglichte. Der Vereinbarung haben sich bis auf wenige Ausnahmen die Großunternehmen der Eisen- und Stahlindustrie angeschlossen[117]. Verschiedene Arbeitsdirektoren legten Wert darauf, festzustellen, daß sie sich dagegen gewehrt haben, zusätzliche Sozialleistungen als Bestandteile des Lohnes so zu gestalten, daß die Arbeiter damit an das einzelne Unternehmen, vielleicht sogar an den einzelnen Betrieb gekettet werden. Sie seien bestrebt gewesen, einen großen Teil der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen in tarifliche Löhne umzuwandeln[118].

Damit haben sich aber die sozialpolitischen Vorstellungen der Gewerkschaften, die für alle Arbeitnehmer einen gleichen sozialen Status und die Vermeidung „sozialer Inseln" („goldener Käfige") anstreben, für diesen Wirtschaftszweig teilweise durchgesetzt.

Es sei nun ein Beispiel angegeben, das zeigt, auf welche Weise die Arbeitsdirektoren u. U. Einfluß auf die betriebliche Sozialpolitik nehmen können. Dieses Beispiel läßt gleichzeitig erkennen, daß verschiedene Persönlichkeiten durchaus unterschiedliche, als vordringlich angesehene Ziele verfolgen können und daß trotzdem ihre virtuellen Aktionssektoren sich überschneiden.

Die Arbeitsdirektoren waren durchweg bestrebt, vorbildliche[118a] Sozialleistungen für die Arbeitnehmer ihres Unternehmens zu schaffen und künftige Sozialleistungen abzusichern. Sie stimmten beispielsweise — ohne für uns erkennbare Ausnahmen — stets einer Erhöhung der Pensionsrückstellungen zu, da sich eine derartige Entscheidung aus ihrem virtuellen Aktionssektor zwingend ergab. Aus ganz anderen Gründen haben die kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder jahrelang die gleiche Politik betrieben. Nach dem 2. Weltkrieg war lange Zeit der Kapitalmarkt außer Funktion. Die Selbstfinanzierung war in dieser Lage für ein kaufmännisches und technisches Vorstandsmitglied der beste Weg zur Durchführung bestimmter unternehmerischer Aufgaben und zur Sicherung des Unternehmens gegen mögliche spätere Krisen.

---

[117] Vgl. auch Anm. 111, S. 263.

[118] Vgl. z. B.: Die AGBA gibt Rechenschaft. In: Unsere Hütte (Werkszeitung der Hüttenwerke Salzgitter), 1960, H. 6, S. 194.

[118a] „Vorbildlich" von der Perspektive ihres virtuellen Aktionssektors, der noch weitgehend von ihrer früheren Tätigkeit als Gewerkschaftsfunktionär oder führendes Gewerkschaftsmitglied bestimmt ist. Gerade hier gibt es oft Differenzen zum Betriebsrat, der mit „vorbildlich" häufig andere, anspruchsvollere Maßstäbe verbindet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Da die Steuergesetzgebung nur bestimmte Arten der Vermögensbildung begünstigte, andere aber rücksichtslos zerstörte, wuchsen jahrelang beispielsweise die Pensionsrückstellungen in der Eisen- und Stahlindustrie, bis sie schließlich sogar zeitweilig an die Höhe des Aktienkapitals heranreichten. Nach außen schien diese Rückstellungsmaßnahme sozialpolitisch bestimmt zu sein. In Wahrheit war bei ein und derselben Handlung das Zielsystem der verschiedenen Persönlichkeiten innerhalb der Unternehmung recht unterschiedlich, auch dann, wenn jeweils auf einstimmige Beschlüsse verwiesen werden konnte.

Es wäre also falsch, würden wir feststellen, die Errichtung der Position des Arbeitsdirektors als Organ der Mitbestimmung im Vorstand habe die Auswirkung gehabt, daß nun eine betriebliche Sozialpolitik ohne Rücksicht auf die Lage des Unternehmens „um jeden Preis" betrieben werde. Sogar dort, wo der Arbeitsdirektor als starke Persönlichkeit gilt und er weite Teile seiner Forderungen im Vorstand durchsetzen kann, ist dies nicht der Fall. Die Sozialpolitik innerhalb des Unternehmens ist aber dennoch unter dem Einfluß der Mitbestimmung ganz erheblich gestaltet worden. Nur ist die hier erwachsene Dynamik viel tiefgründiger und interessanter, als es in den am Markt befindlichen Schriften über die Mitbestimmung zu lesen ist. Es ist nicht allein der Einfluß des Arbeitsdirektors, der hier wirksam ist, sondern *die besondere Form des Zusammenwirkens* aller Kräfte der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die auf ebenfalls durch die Mitbestimmung veränderte virtuelle Aktionssektoren der übrigen Vorstandsmitglieder stößt.

Wir werden bei der Untersuchung der Einwirkungsmöglichkeit der Aufsichtsratsmitglieder feststellen, daß hier im Vergleich zum Arbeitsdirektor in manchen Fragen unterschiedliche Auffassungen und unterschiedliche Dringlichkeitsskalen in den Zielsystemen bestehen. Obgleich der Aufsichtsrat nur über wenige Probleme der Sozialpolitik abzustimmen hat, ist sein indirekter Einfluß auf den Vorstand erheblich größer, als dies aus der Verteilung der Geschäftsordnung zu entnehmen ist. Genauso gilt dies für den Betriebsrat. Wir werden sehen, daß es zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat vielfach Spannungen und Zerwürfnisse gibt, so sehr beide Träger der Mitbestimmung auf enge Zusammenarbeit angewiesen sind und auch nach außen in der Regel diese Zusammenarbeit dokumentieren.

Wir müssen also bei der Behandlung der Frage nach den ökonomisch relevanten Wirkungen der Institution Mitbestimmung stets diese Art des Zusammenwirkens, *das Zusammentreffen untereinander etwas unterschiedlicher Aktionssektoren und die hieraus entstehenden Spannungen als Grundlage unserer Analyse nehmen.* Nur so kann — ähnlich wie wir es oben schon bei der Lohnpolitik sahen und wie wir es bei der Investitionspolitik noch nachzuweisen haben — der Einfluß dieser Institution

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

auf unternehmerische Entschlüsse und die hierdurch wesentlich veränderte Willensbildung der Unternehmung voll verstanden werden.

Auch im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik kann man bei objektiver, kritischer Wertung die Bilanz ziehen, daß die Mitbestimmung wesentlich dazu beigetragen hat, für die Entwicklungsfähigkeit des Wirtschaftssystems wichtige, nämlich sozialpolitische Probleme in den Verantwortungsbereich des Unternehmens zu stellen, deren Lösung früher — wenn überhaupt — so doch überwiegend nur als karitative Aufgabe gesehen wurde. Für den Verlauf eines Entwicklungsprozesses, seine Grenzen und Hemmungen, sind nicht nur jene Leistungen im Wettbewerb als ökonomisch relevant anzusehen, die einer Maximierung des Gewinns bei einer Minimierung der Kosten dienen. Die Qualität des Produktionsfaktors Arbeit wie auch Reaktionen politischer Kräfte, die sich in einer parlamentarischen Demokratie in Gesetzgebung, Regierung und Verwaltung äußern, werden durch nicht gelöste Spannungen notwendig stark beeinflußt. Die Mitbestimmung gibt einem Ideenträger mit Vorstandsrang aus einem anderen Machtbereich die Möglichkeit, die Probleme mit zur Diskussion zu stellen, die sich aus den getroffenen Maßnahmen für die an das Unternehmen gebundenen Menschen, für die Arbeiter und Angestellten ergeben. Die Forderung nach Maximierung des Gewinns bei Minimierung der Kosten erhält in der Dynamik des Entwicklungsprozesses andere, neue Gewichtungen.

Auch dieser Tatbestand birgt noch eine Fülle von Unzulänglichkeiten und Einseitigkeiten. Er vermag unter einer bestimmten Datenkonstellation neue, die Produktivität mindernde, kräfteverzehrende Spannungen auszulösen, hat dies aber in den letzten zehn Jahren nicht getan. Dieses Zusammenwirken hatte trotz vieler Hemmungen in anderen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit, die wir ausführlich und kritisch zu betrachten haben, hier die Wirkung einer *Gegenkraft*. Bei jeder größeren Planung werden soziale Fragen von vornherein auf der obersten Ebene des Vorstands mit überlegt. Im Vergleich zu den unternehmerischen Planungen in früheren Perioden der Marktwirtschaft ist dies durchaus revolutionär.

Eine ganze Reihe dieser Prinzipien der Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik wurden zunächst von Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung entwickelt. Insbesondere unter dem Einfluß des in den letzten Jahren herrschenden Arbeitskräftemangels sahen sich die Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, gezwungen, wenigstens einen Teil dieser Prinzipien zu übernehmen.

Wenn wir die Bilanz aus dem in diesem Abschnitt Gesagten ziehen, scheint uns die Aussage berechtigt, daß sich die Institution Arbeitsdirektor auch im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik bewährt hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

e) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Investitionspolitik

An dieser Stelle sei es gestattet, eine Verbindung zu Kernproblemen der heutigen Diskussion in der theoretischen Nationalökonomie zu ziehen.

Die Nationalökonomie befaßt sich mit der Investitionstätigkeit der Unternehmungen ganz besonders intensiv, da jedes wirtschaftliche Wachstum von der Vornahme von Investitionen abhängt. Auch die Preistheorie stand seit der Zeit der Klassiker im Mittelpunkt der wirtschaftswissenschaftlichen Analyse. Dagegen interessierte sich die theoretische Nationalökonomie auffällig wenig für die Sozialpolitik der Unternehmungen. In den Modellen erscheint dieser für die Lebensfähigkeit der Wirtschaft und des gesamten Systems der Marktwirtschaft überaus wichtige Bereich in der Regel nur als „Bestandteil der Kosten". Die hier möglichen Variationen, die eigenständige Sozialpolitik der Unternehmung im Vergleich zu der des Staates und von Verbänden, werden fast nur im Fachbereich der Sozialpolitik behandelt, der in der heutigen Lehre wenig Verbindung zu den heute aktuellen Problemen der Theorie aufweist. Auch die Löhne werden in der Regel nur als Kosten für einen Produktionsfaktor gesehen. Die eigene Lohnpolitik wird in der Theorie[119] nur ausnahmsweise als eine Komponente angesehen, von der die Entwicklungsfähigkeit der Marktwirtschaft abhängt.

Die theoretische Nationalökonomie bemühte sich dagegen immer wieder, allgemeingültige, einheitliche Investitionsfunktionen zu erarbeiten, die ein Werkzeug zur Beurteilung von volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozessen und von marktwirtschaftlichen Vorgängen sein sollen. In der üblichen Art der Abstraktion waren verschiedene Lehrmeinungen bestrebt, die Investitionsneigung oder den Umfang der Investitionen auf bestimmte exakt abgrenzbare Grundtatbestände zu beziehen. So entstand eine Reihe nebeneinander stehender Lehren über die Investitionsfunktion mit unterschiedlichem Inhalt und unterschiedlichem Erkenntniswert, von denen jede unter den von ihr gewählten Voraussetzungen einen bestimmten Kernprozeß richtig analysiert. Es ist aber die Tragik des heutigen Stands unserer nationalökonomischen Theorie, daß sie nicht die Kraft findet, die hier wie auch auf anderem Gebiete lose und scheinbar unversöhnlich nebeneinanderstehenden Lehrmeinungen zu einem Gesamtbild zu vereinen. Es ist für unsere Fragestellung in dieser Arbeit interessant, dabei jeweils zu überlegen, wie die Einwirkung der Mitbestimmung in derartigen Theorien ihren Platz finden würde, ob und inwieweit sie hierbei überhaupt erfaßt werden kann. Gerade aus diesem Grund sei überhaupt dieser kurze Blick auf die Theorie gestattet, der aber diese Überlegungen nicht im einzelnen beinhalten soll.

Nach der neoklassischen Lehre bestimmt der Zins, welche Investitionen vorgenommen werden. Die Nachfrage nach Kapital wird dabei als abnehmende Funktion des Zinssatzes aufgefaßt. Eine andere Lehre, wiederum ausgehend von der Klassik, interessiert sich weniger für die Neigung der Unternehmung zur Durchführung von Investitionen als vielmehr für die Grenzen, innerhalb deren jeweils investiert werden kann, wobei man in den aufgestellten Modellen in der Regel annimmt, daß diese Grenze jeweils voll ausgenützt wird. Danach ist das Angebot an Kapital, d. h. an den für Investitionen zur Verfügung stehenden Mitteln, eine steigende Funktion des Zinses.

---

[119] Vgl. z. B. Erich *Arndt:* Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik. Tübingen 1957.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einen völlig anderen theoretischen Ausgangspunkt suchen jene Lehren, die die Investitionen als eine Funktion des Gewinnes ansehen. Auch hier schildert die Theorie einen Ausschnitt aus einer richtigen Beobachtung. Überall dort, wo die Selbstfinanzierung für die Investition entscheidend ist, spielt die Höhe des Gewinnes die wichtigste Rolle für die künftige Investitionsplanung. Da die Investition die Geldschöpfung anreizt, erzeugt sie gleichzeitig in einem Wachstumsprozeß später Finanzierungsmittel für folgende Investitionen.

In der Akzelerationstheorie ist die Investition eine Funktion der Steigerung der Nachfrage nach Konsumgütern. Die Investition trägt wiederum einen Einkommenseffekt und einen Kapazitätseffekt in sich. Es kommt nun darauf an, in welchem Verhältnis jeweils in einem Wachstum Einkommenseffekt und Kapazitätseffekt sich verändern.

Eine ganze Reihe von Lehren geht davon aus, daß die Investition grundsätzlich nicht vom Zins abhängig, sondern ein Ergebnis der Persönlichkeit des Unternehmers ist, der durch Übernahme von Risiken vorhandene Produktionsverfahren zugunsten einer neuen Kombination der Produktionsmittel aufgibt und damit entscheidend die Entwicklung der Marktwirtschaft vorantreibt.

Auch wenn man davon ausgeht, daß ein Teil der Investitionen autonom ist, ein anderer Teil induziert wurde, in bestimmten Wirtschaftszweigen und unter bestimmten Unternehmensgrößen die Selbstfinanzierung wichtiger ist als die Fremdfinanzierung, bewirken Art und Grad der notwendigen Abstraktionen bei jeder der Theorien, daß immer nur Teilbereiche der wirtschaftlichen Entwicklung von ihr erklärt und erfaßt werden können. Dort, wo man sich über Art und Grad der Abstraktion nicht klar wird, müssen Fehlbewertungen entstehen, indem dann zu schnell die Wirtschaftspolitik davon ausgeht, andere Tatbestände hätten keinerlei Einfluß auf die Investitionstätigkeit und damit auf den volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozeß. Die Gefahren, die aus einer solchen Fehlbewertung entstehen können, sind nicht zu unterschätzen.

Die Frage, mit der wir uns in dieser Studie zu beschäftigen haben, inwieweit die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Investitionstätigkeit einer Volkswirtschaft einzuwirken vermag und welche Änderungen sie gegenüber der Investitionspolitik eines Privatunternehmers erzwingt, der eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht zu beachten hat, ist demzufolge auch ein Problem, das für die Theorie interessant ist. Wenn ein objektiver Tatbestand wie der Zins allein die Investitionstätigkeit einer Volkswirtschaft bestimmt, ist es für diesen Problemkreis gleichgültig, ob es eine Mitbestimmung gibt oder nicht. Sie könnte keinerlei relevante makroökonomische Folgen nach sich ziehen, eine Schlußfolgerung, die gelegentlich[120] auch für die Höhe der Löhne in einer Volkswirtschaft geäußert wurde.

Die Arbeitsgruppe hat sich mit großer Aufmerksamkeit bei jedem einzelnen Arbeitsdirektor die Frage vorgelegt, inwieweit er in seinem virtuellen Aktionssektor bei der Mitwirkung an einer Beschlußfassung im Vorstand (oder bei eigenen Vorschlägen, etwa zur Errichtung einer Erholungsstätte) nach den Prinzipien handelt, die die theoretische Nationalökonomie in ihrem Lehrgebäude als Bestimmungsgründe der Investitionen annimmt: Investitionen erfolgen nur dann, wenn der Kapitalwert der Investition, bezogen auf den Zeitpunkt unmittelbar vor

[120] Vgl. z. B. die Grenzproduktivitätstheorie des Lohnes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beginn der Investition, positiv ist. Eine Senkung des Kalkulationszinsfußes gibt Anlaß zu einer Erhöhung der Nachfrage nach dauerhaften Produktionsmitteln. Unter verschiedenen Investitionsmöglichkeiten wird diejenige bevorzugt, deren Kapitalwert am größten ist[121]. Unmittelbare Befragungen der Arbeitsdirektoren ergaben das Bild, daß jeder von ihnen von sich behauptete, allen Investitionen, die der bestmöglichen Entwicklung des Unternehmens dienten, zuzustimmen und jeder „Verschwendung" von Mitteln, beispielsweise durch nicht zielstrebige Investitionen, entgegenzuwirken. Zahlreiche Bemerkungen anderer Vorstandskollegen, in Abwesenheit des Arbeitsdirektors abgegeben, widersprachen heftig dieser Ansicht. Schon die Unterschiede in dem, was unter „zielstrebig" verstanden wird, lassen die Verschiedenheiten in den virtuellen Aktionssektoren erkennen. Erst Unterhaltungen mit einer größeren Anzahl unbeteiligter Persönlichkeiten, die Einblick in das Wirken des kollektiven Vorstandes und in die auftretenden persönlichen und sachlichen Gegensätze, Spannungen und Widersprüche hatten, ließen einen objektiven Einblick in den Tatbestand zu und bestätigten den Eindruck, den die Arbeitsgruppe aus den in dieser Hinsicht oft recht unfruchtbaren Unterhaltungen mit einigen Arbeitsdirektoren hatte.

Wir glauben, hier folgendes sagen zu können: Würde man die Vorschläge des Arbeitsdirektors an den Vorstand, die Widersprüche gegen Vorlagen, die Einsprüche gegen Planungen und die hieran geknüpften Bedingungen mit den Maßstäben messen, die die moderne theoretische Nationalökonomie in ihrem Leitbild des Unternehmers aufstellt, so wäre der heutige Typus des Arbeitsdirektors verhältnismäßig weit von diesem Leitbild entfernt. Während Arbeitsbewertungsfragen, der Arbeitsschutz, lohn- und sozialpolitische Probleme den meisten Arbeitsdirektoren schon ihrer Herkunft nach naheliegen, verlangen Entscheidungen über Investitionen in der Regel einen weitgehenden Einblick in die Marktverhältnisse und in den internen Aufbau und die Ausbaufähigkeit der einzelnen Teile des Unternehmens, der manchen der Arbeitsdirektoren aufgrund seiner Ausbildung und seines Lebensweges fehlt. Der Arbeitsdirektor schließt sich deshalb oft den Argumenten der fachlich zuständigen und erfahreneren Vorstandskollegen an.

Dennoch wäre es nach unseren sich über mehrere Jahre hinweg erstrekkenden Beobachtungen falsch, zu behaupten, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf diesem Sektor unternehmerischer Entscheidungen wirkungslos sei. Im Gegenteil! Wenn auch der virtuelle Aktionssektor des Arbeitsdirektors und dessen Durchschlagskraft in diesem Bereich gegenüber den virtuellen Aktionssektoren der anderen Vorstandsmitglieder nicht ausreicht, Änderungen gegenüber der unternehmerischen

[121] Vgl. z. B. Erich *Schneider:* Einführung in die Wirtschaftstheorie Bd. 2, 5. Aufl., Tübingen 1958, S. 230 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Willensbildung bei Investitionen, der Preis-, Markt- und Unternehmenspolitik im Vergleich zu deren Inhalt ohne qualifizierte (oder schlichte) Mitbestimmung zu erzwingen, so hat doch gerade hier die durch die Mitbestimmung neu geschaffene institutionelle Dynamik eine beachtliche Umformung des Inhalts und Wandlungen in der Struktur des Zielsystems der „Unternehmung" hervorgerufen. Der Zwang für den kaufmännischen und technischen Vorstand, mit dem neuen Vorstandskollegen im Interesse der Unternehmung optimal zusammenzuarbeiten, die Notwendigkeit, sich einem paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrat nach spätestens 5 Jahren zur Wiederwahl stellen zu müssen, die zwar in wirtschaftlichen Angelegenheiten nicht weit reichenden Rechte des Betriebsrats (welche aber kraft der Möglichkeit des Zusammenwirkens mit dem Arbeitsdirektor und der Gewerkschaft und der häufig gleichzeitigen Tätigkeit im Aufsichtsrat indirekt manche Probleme aufgeben), erzeugen für die innere Willensbildung der Unternehmung das, was wir eine „veränderte Dynamik" nannten: bei allen Beteiligten veränderte virtuelle Aktionssektoren, veränderte Zielsysteme und veränderte Abhängigkeiten.

Doch kehren wir erst einmal zum virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors zurück. Hier scheint die Art des Einwirkens auf die unternehmerische Willensbildung hinsichtlich der Investitionstätigkeit gering zu sein. Die Veränderungen erkennen wir erst, wenn wir die neue Art des internen Zusammenwirkens der verschiedenen Kraftzentren untersuchen. Wir sagten, daß der heute vorwiegend anzutreffende Typ des Arbeitsdirektors zuweilen weit von dem Idealbild des „Unternehmers" entfernt ist, das die theoretische Volkswirtschaftslehre in ihren Modellen zeichnet.

Man muß allerdings bedenken, daß viele Maßnahmen des Arbeitsdirektors von seiner Ressortposition aus nur strategisch zu verstehen sind. So wird beispielsweise häufig zunächst Einspruch gegen an sich als richtig erkannte Investitionen erhoben und dann auf dem Wege des Kompromisses eine Verbesserung im sozialen Bereich ausgehandelt. In Wahrheit sind die meisten Widersprüche nicht so ernst gemeint, wie sie geäußert werden.

Wir legten oben zwar dar, daß die Investitionstätigkeit und alle mit ihr zusammenhängenden Planungen im Zielsystem der Arbeitsdirektoren oft keine wesentliche Rolle spielen, aber wir müssen diese Aussage doch jetzt differenzieren. Andererseits muß aber deutlich gesagt werden, daß die Investitionstätigkeit zwar nach den Prinzipien der Gesamtverantwortlichkeit des kollegialen Vorstandes im heutigen Gesellschaftsrecht unabdingbar mit zum Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors als eines gleichberechtigten Vorstandsmitglieds gehört. Selbst eine abweichende Ressortverteilung entlastet ihn nicht von dieser Verantwortung. Den-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

noch spielen aber die Investitionstätigkeit und alle mit ihr zusammenhängenden Planungen in der Dynamik seines Zielsystems oft keine wesentliche Rolle.

Auch hier fanden wir große Unterschiede von Arbeitsdirektor zu Arbeitsdirektor und von Unternehmen zu Unternehmen. Das ist teilweise erklärlich aus dem unterschiedlichen Erlebnishorizont der Arbeitsdirektoren. Fast noch größere Bedeutung haben für diese beobachteten Unterschiede Besonderheiten der virtuellen Aktionssektoren der anderen Vorstandsmitglieder und die verschiedenartige Verhandlungsstärke der jeweils hier zusammentreffenden Persönlichkeiten. In manchen Fällen läßt sich nicht bestreiten, daß aus dem Gefühl heraus, im Vorstand nicht genügend ernst genommen zu werden, manche schwierige Position — gerade auch in dem hier zu untersuchenden Bereich — erwächst. Dieses Gefühl einzelner Arbeitsdirektoren gibt Anlaß zu manchen übersteigerten Reaktionen. Typisch war, daß verschiedene führende Vorstandsmitglieder auf die Frage nach der Einflußnahme des Arbeitsdirektors auf die Investitionstätigkeit sehr barsch und resolut erklärten, daß der Arbeitsdirektor hierauf keinerlei Einfluß habe. Die Antwort z. B. „Er soll gefälligst seine Finger hiervon lassen!" entspricht zweifellos nicht dem Sinn der gesetzlichen Regelungen.

Die Arbeitsgruppe hat, um einen Vergleichsmaßstab für die Auswirkungen der Institution Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland zu gewinnen, u. a. auch die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien eingehend analysiert. (Die Ergebnisse dieser Analyse sollen in einer Studie zusammengefaßt werden, deren Veröffentlichung vorbereitet wird. Einige dieser Ergebnisse seien hier und an einigen anderen Stellen dieser Arbeit aber schon vorweggenommen.) Bei diesen Untersuchungen zeigte sich deutlich, daß die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien dann, wenn sie die Wahl hatte, sich eher für höhere Löhne und längeren Urlaub als für zusätzliche Investitionen aussprach. Die staatliche Planung hat mehrfach besondere Anreize schaffen müssen, damit Investitionen in dem geplanten Umfang zustande kamen. Auch wurden Bauten zur besseren Unterbringung der Arbeitnehmer oder für bessere Arbeitsbedingungen gegenüber Bauten bevorzugt, die eine Erweiterung der Produktion ermöglichten. Die staatliche Planung und die Partei haben immer und immer wieder darüber Beschwerde geführt und zur Abwendung materielle Anreize geschaffen oder Zwangsbindungen an Planungsgrößen vorgenommen.

Die Arbeitsgruppe hat deshalb mit großer Sorgfalt geprüft, inwieweit diese jugoslawischen Erfahrungen sich hinsichtlich der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland wiederholen. Sie fand, daß gewisse Ansätze bei dem Wirken einiger Arbeits-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

direktoren nicht zu leugnen sind, aber in der großen Masse der Fälle eine derartige Tendenz nicht entscheidend durchschlägt.

Die Ursache dieser Verschiedenheit liegt in der ganz anderen Eigendynamik der deutschen Institution Mitbestimmung im Vergleich zu der jugoslawischen Institution Arbeiterselbstverwaltung. In der jugoslawischen Unternehmensverfassung, die sich ganz besonders gegen die in Ländern mit Planwirtschaft übliche Gefahr der Bürokratie richtet, sind der Direktor und die für die Investitionstätigkeit sowie die Lohn- und Sozialpolitik zuständigen Instanzen viel stärker von der Arbeiterschaft des Unternehmens abhängig als in der Unternehmensverfassung der Bundesrepublik Deutschland. In deutschen Unternehmen hat sich die Mitbestimmung viel mehr institutionalisiert als in Jugoslawien. Angefangen von den Betriebsratsmitgliedern bis zu den Vertretern im Aufsichtsrat und zum Arbeitsdirektor, werden die einmal Gewählten häufig durch die Wahlen, denen sie sich periodisch zu stellen haben, in ihrer Position bestätigt. In Jugoslawien sind die Zeitabschnitte zwischen solchen Abstimmungen viel kürzer und die Wechsel der führenden Persönlichkeiten wie auch der mittleren Funktionäre unvergleichlich häufiger. Deshalb orientieren sie sich viel ängstlicher an den Vorstellungen und Tageswünschen jener Menschen, die nicht über ihren engen Arbeitsplatz hinauszublicken vermögen.

In Deutschland ist zwar die Entfremdung der einzelnen Arbeitnehmer[122] von allen Positionen der Mitbestimmung in mancher Hinsicht sehr bedenklich und bedauerlich, die Institutionalisierung der Positionen bewirkte aber, daß die jugoslawischen Erfahrungen in Deutschland nicht in gleichem Maße auftraten. Ökonomische Notwendigkeiten des Unternehmens „prägten" in Deutschland die Träger der Mitbestimmung viel mehr als in Jugoslawien, wo der einzelne Funktionär seine Position im allgemeinen nur kurz halten kann.

Da sich alle Arbeitsdirektoren monatlich einmal zu Besprechungen treffen, lag es nahe, die Frage zu prüfen, ob diese regelmäßigen Gespräche die Grundlage für eine bessere volkswirtschaftliche Planung in der Investitionstätigkeit abgeben könnten. (Die gleiche Frage muß später noch einmal gestellt werden, wenn der Machtbereich der Gewerkschaft untersucht wird.) Nach der jetzigen Praxis muß hinsichtlich der Arbeits-

---

[122] Hierüber berichtet jede Untersuchung über die Mitbestimmung.
Vgl. z. B. Theodor W. *Adorno* (Herausgeber): Betriebsklima. Eine industrie-soziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet. Frankfurt (Main) 1955; Theo *Pirker*, Siegfried *Braun*, Burkart *Lutz*, Fro *Hammelrath:* Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Stuttgart-Düsseldorf 1955; Heinrich *Popitz*, Hans Paul *Bahrdt*, Ernst-August *Jüres*, Hanno *Kesting:* Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Tübingen 1957; Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960; Erik *Boettcher:* Der moderne Arbeitnehmer und die Mitbestimmung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. (1959), H. 11/12, S. 16—19.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

direktoren die Frage verneint werden. Die Verpflichtung zur Geheimhaltung, die das Aktienrecht unpräzise formuliert, vermag nur eine ungenügende Antwort zu geben. Hier zeigte sich bei jedem einzelnen Arbeitsdirektor vielmehr deutlich die frühere Zielsysteme zum Teil überdeckende prägende Kraft. Sein virtueller Aktionssektor wird durch seine als Lebensaufgabe aufgefaßte Arbeit an der Entwicklungsfähigkeit „seines" — d. h. also eines einzelnen — Unternehmens umgestaltet und durch das Spannungsfeld zu den anderen Vorstandsmitgliedern und zum eigenen Betriebsrat geformt.

Demgegenüber tritt das volkswirtschaftliche oder soziale Verantwortungsbewußtsein der Arbeitsdirektoren als einer Gruppe als maßgebende Komponente für die Investitionstätigkeit zurück. Dieser Satz darf freilich nicht falsch verstanden und aus dem systematischen Zusammenhang gerissen werden. Wir sprechen hier nur von den makroökonomischen Bestimmungsgründen der *Investitionstätigkeit* in zwei Wirtschaftszweigen, nicht aber beispielsweise von der *Sozialpolitik* oder der *Beschäftigungspolitik*. Da wir verschiedene Thesen über die Bedeutung der Mitbestimmung, die um 1950 im Kampf um die Gesetze geltend gemacht wurden, objektiv nachprüfen müssen, müssen wir an dieser Stelle wieder feststellen[123]: Keine der Investitionen, die sich nachträglich als Fehlinvestitionen[124] erwiesen haben, ist, soweit man dies von unserer heutigen Perspektive aus erkennen kann, gegen den Willen des betreffenden Arbeitsdirektors zustande gekommen[125]. Das Zusammenwirken der

---

[123] Vgl. auch S. 233, insbesondere die Anm. 53—55.

[124] Das Problem der Fehlinvestition, der Möglichkeit ihrer frühzeitigen Erkennung und Abstellung brachte in den Diskussionen nach Fertigstellung dieses Manuskripts besonders viele Einwände, aber auch Zustimmung. Es wurde eine der am heißesten umkämpften Fragestellungen. Nicht bestritten wurde, daß es in der Eisen- und Stahlindustrie und im Kohlebergbau Fehlinvestitionen gab. Unbestreitbar ist weiter, daß eine Fehlinvestition in der Dynamik einer Marktwirtschaft fast eine normale Erscheinung ist, nämlich die Folge eines normalen marktwirtschaftlichen Anpassungsprozesses, nach dem unternehmerische Entscheidungen autonom für den eigenen Bereich getroffen werden, ohne zu wissen, welche Planungen die anderen selbständigen Unternehmen vornehmen und wie sich der Absatz aufgrund vieler Komponenten, auf die das Unternehmen keinen Einfluß hat, auch abweichend von der Voraussage der Konjunkturforscher entwickeln mag. Jeder Wirtschaftszweig ist dieser Problematik ausgesetzt.

Es wird hier nicht davon gesprochen, daß die Arbeitsdirektoren eine derartige Entwicklung hätten erkennen und im Zusammenwirken mit anderen Arbeitsdirektoren Fehlplanungen abwenden sollen. Unsere Aufgabe war es lediglich, Behauptungen über die Leistungsfähigkeit der Mitbestimmung einerseits und Befürchtungen andererseits objektiv nachzuprüfen.

Daß Träger der Mitbestimmung in den letzten Jahren Fehlinvestitionen nicht besser oder schlechter als andere Vorstandsmitglieder erkennen konnten, ist keine Wertung, sondern eine nüchterne Tatsachenfeststellung in Hinblick auf stark divergierende andere Behauptungen, die wir im einzelnen sehr aufmerksam nachprüften.

[125] Gerade an einer Stelle wie dieser, die in den Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskripts ebenso lebhaft auf Zustimmung wie Ablehnung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitsdirektoren aller Unternehmen der Montanindustrie in ihren regelmäßigen Konferenzen sowie — was wir später noch untersuchen müssen — die Verbindung zu den Gewerkschaften hätte — tatsächlich, wenn auch nicht rechtlich — insbesondere die Möglichkeit einer übergeordneten Planung ergeben können. Sie ist aber in der bisher abgelaufenen Zeitspanne nicht genutzt worden.

Auf eine andere Art der Einwirkung der Arbeitsdirektoren auf die Investitionstätigkeit muß noch eingegangen werden, da in verhältnismäßig vielen Fällen von Aktionären, aber auch in mehreren Diskussionen vom Arbeitsdirektor selbst auf eine bewußte Einwirkung seinerseits im Vorstand hingewiesen wurde. Aufgrund seines virtuellen Aktionssektors ist er mehr geneigt, Beschlüssen zuzustimmen, die Gewinne zur Selbstfinanzierung für Investitionen zu verwenden, als sie in Form von Dividenden auszuschütten. Den Kapitalverhältnissen steht er sowieso ziemlich fremd gegenüber. Die Aktionäre sind für ihn verhältnismäßig uninteressante Geldgeber. Die Sicherung der Arbeitsplätze der Arbeitnehmer ist ihm erheblich wichtiger als beispielsweise die Zahlung eines Entgelts für einen Aktionär, der etwa vor Jahrzehnten seine Ersparnisse zur Vornahme von Investitionen hergegeben hat und nun auf eine Verzinsung hofft.

Im einzelnen ergaben die Diskussionen mit Arbeitsdirektoren und anderen Persönlichkeiten verschiedene Varianten, auf die zum Schluß noch kurz eingegangen werden soll:

Fast alle daraufhin besonders befragten Arbeitsdirektoren äußerten der Arbeitsgruppe gegenüber, daß sie im Vorstand dahin wirken, daß Investitionen im Produktionsbereich unter drei Gesichtspunkten erfolgen[126]:

1. Sicherung und Erhöhung des Betriebsergebnisses
2. Sicherung der Arbeitsplätze
3. Arbeitserleichterung

Geben wir hierzu die Auffassung von zwei Arbeitsdirektoren wieder:

---

gestoßen ist, möchte ein Wissenschaftler „seine Karten aufdecken" und den Nachweis für seine Behauptungen führen. Leider ist dies hier verwehrt. Hätten wir nicht überall die ehrenwörtliche Versicherung abgegeben, daß aus unseren Darlegungen nicht auf einen einzelnen Tatbestand, ein bestimmtes Werk, ein bestimmtes Unternehmen, eine bestimmte Person geschlossen werden kann, wären wir nicht in der Lage gewesen, die innere Dynamik der Institution Mitbestimmung, die durch sie veränderte Willensbildung der Unternehmungen, die Reaktion aller betroffenen Persönlichkeiten in dem Maße zu erkennen, wie es tatsächlich nach Abgabe des Versprechens möglich wurde.

[126] Hierzu auch Martin *Lohmann:* Wirtschaftsordnung, Unternehmungen und Mitbestimmung. In: Wege zum sozialen Frieden. Stuttgart-Düsseldorf, 1954, S. 97 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„Die Investitionspolitik hat neben ihren ökonomischen Erwägungen auch soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Als ein solcher sozialer Gesichtspunkt muß z. B. die Frage der Arbeitserleichterung und der Arbeitsplatzsicherung angesehen werden."

„Es darf nicht die Regel sein, nur dann moderne Maschinen anzuschaffen, wenn damit Kostenersparnisse verbunden sind, sondern es müssen auch dann derartige Investitionen vorgenommen werden, wenn dadurch für den arbeitenden Menschen Arbeitsplatzerleichterungen möglich werden."

Die Untersuchung zeigte, daß die drei immer wieder genannten Gesichtspunkte für die einzelnen Arbeitsdirektoren ein unterschiedliches Gewicht haben[127]. So rangierte der Punkt 1 für 9 (von 12) daraufhin befragten Arbeitsdirektoren in der Hüttenindustrie an erster Stelle, während für 14 (von 18) Arbeitsdirektoren im Bergbau die Punkte 2 und 3 wichtiger waren als Punkt 1. Diese Differenzierung ist aber nur Ausdruck der den virtuellen Aktionssektor prägenden Kräfte. Vor allem die Krise im Kohlebergbau mit ihren Entlassungen gibt dem Motiv der „Arbeitsplatzsicherung" im Unternehmen ein besonderes Gewicht. Die Bedeutung des Motivs „Arbeitserleichterung" erklärt sich aus den besonders schwierigen Arbeitsbedingungen im Bergbau[128].

Versuchen wir eine Schlußfolgerung etwa zu den zu Beginn dieses Abschnittes skizzierten Modellen, die heute in unserer Wissenschaft herrschend sind: In jenen Wirtschaftszweigen mit qualifizierter Mitbestimmung, die charakterisiert sind durch Großunternehmen mit betriebswirtschaftlich bedingter weiterer Neigung zu Konzernbildungen, können die heute üblichen nationalökonomischen Modelle, von denen die oben genannten einfachen Investitionsfunktionen abgeleitet werden, nur noch sehr wenig aussagen, da die Minimierung der Kosten und die Maximierung des Gewinnes für das einzelne Werk nicht mehr das *einzige* fest umgrenzbare Ziel der Investitionstätigkeit ist. Die makroökonomische Investitionstätigkeit dieser Wirtschaftszweige geht vielmehr aus einem vielschichtigen Zielsystem hervor, bei dem die Minimierung der Aufwendungen für Löhne, Gehälter und Pensionsverpflichtungen der im Werke schon tätigen Arbeitnehmer keinesfalls mehr im Vordergrund unternehmerischer Handlungen steht und auch die Maximierung des Gewinnes in der Dringlichkeit hinter anderen Zielen zurücktritt. Auf einzelne Investitionen wirkt in der Regel zwar der Arbeitsdirektor nicht ein. Dennoch wird nicht zuletzt im Zusammenwirken mit dem pari-

---

[127] In diesem Zusammenhang ist interessant der Bericht eines der prominenten Arbeitsdirektoren: Adolf *Jungbluth:* Arbeitsdirektor und Betrieb. München 1957.

[128] Hierzu aber auch Erich *Potthoff:* Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung. Köln-Deutz 1957, S. 145.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tätisch zusammengesetzten Aufsichtsrat — wir werden sehen, daß infolge der besonderen Art der Auswahl des neutralen Mannes von einem zahlenmäßigen Übergewicht der Arbeitnehmervertreter in etwa der Hälfte der Unternehmen gesprochen werden kann — eine neue Dynamik erzielt, zumal alle Vorstandsmitglieder sich nach jeweils fünf Jahren zur Wiederwahl diesem Aufsichtsrat zu stellen haben. Die Investitionsplanung berücksichtigt heute viel stärker als früher die dabei auftretenden sozialen Probleme. Sie übernimmt außerdem aus dem virtuellen Aktionssektor des Arbeitsdirektors in einem verhältnismäßig weiten Rahmen dessen Auffassung von der Personal-, Beschäftigungs- und Lohnpolitik. Auch die Art der Finanzierung wie die Verteilung der Gewinne für weitere Investitionen läßt den Einfluß der Mitbestimmung erkennen. So wirkt die Mitbestimmung doch weit mehr, als bei oberflächlicher Betrachtung sichtbar wird, auf die hier ausgelösten und ablaufenden Prozesse, auch wenn die Investitionsplanung und -durchführung nirgends unmittelbar zum Ressort des Arbeitsdirektors gehört. Damit formt sich eine erheblich kompliziertere makroökonomische Investitionsfunktion als die, die in den theoretischen Modellen verwandt werden, einmal infolge der Art der Willensbildung der für das Unternehmen entscheidenden Organe, zum anderen infolge der Art der Planung durch Rückwirkungen unternehmerischer Entscheidungen aus anderen Bereichen.

f) Der Einfluß des Arbeitsdirektors auf die Willensbildung des Unternehmens im Bereich der Preispolitik und der Konzentrationspolitik

Wenn wir in Fragebogen oder in Diskussionen die Frage vorlegten, inwieweit in den Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung die Arbeitsdirektoren die Preispolitik und die Politik gegenüber anderen Unternehmen (insbesondere die Konzentrationspolitik) beeinflußten, antworteten kaufmännische und technische Vorstandsmitglieder sowie Repräsentanten von Unternehmensverbänden sofort, daß diese Bereiche unternehmerischer Entscheidungen nicht zum Ressort des Arbeitsdirektors gehörten und daß der Arbeitsdirektor hier keinerlei Möglichkeit zu einer Einflußnahme habe[129]. Mit dieser in der Regel sehr schnell und unüberlegt geäußerten Feststellung haben wir uns meist nicht zufrieden gegeben, sondern haben versucht, den wirklichen Sachverhalt genauer zu analysieren. Es sei darauf hingewiesen, daß, gleichgültig wie die Ressortverteilung ist, jedes Vorstandsmitglied für die Gesamtgeschäftsführung verantwortlich ist[130]. Bei allen Beschlüssen des Vorstandes wirkt der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied mit. Schon allein hieraus folgt, *daß er einen gewissen* — wenn auch nicht immer deutlich sichtbaren — *Einfluß auch auf diese Bereiche der Unternehmenspolitik nimmt.*

---

[129] Ähnliche Antworten erhielten wir auch auf die Frage, welchen Einfluß die Arbeitsdirektoren auf die Investitionspolitik der Unternehmen ausüben. Vgl. hierzu S. 276.

[130] Vgl. hierzu Adolf *Baumbach,* Alfred *Hueck:* Aktiengesetz, Kommentar. 9. Aufl., München—Berlin 1956, Anm. 4 zu § 70.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Als Ergebnis unserer Betrachtungen über die Investitionspolitik unter dem Einfluß des Arbeitsdirektors hatte sich zwar gezeigt, wie stark volkswirtschaftliche Aspekte bei der Investitionstätigkeit zurücktreten, aber wie die Art der Einwirkung der Arbeitsdirektoren, der paritätisch besetzten Aufsichtsräte und der Betriebsräte direkt und noch mehr indirekt eine neue Dynamik im Ablauf der Planung und der Willensbildung entwickelten, die zu einer Änderung der Investitionsfunktion führte. Die Investition bleibt trotz aller Änderungen nach wie vor einzelwirtschaftlich bestimmt. Eine Problematik muß aber noch deutlicher herausgearbeitet werden:

Ökonomisch ist die Fragestellung, inwieweit der Arbeitsdirektor auf die Investitionspolitik, die Preispolitik und das Verhalten zu anderen Unternehmen (Konzentrationspolitik) Einfluß nimmt, sehr bedeutsam. Die Mitbestimmung trat bekanntlich mit dem Anspruch auf, die im marktwirtschaftlichen Industrialisierungsprozeß gestörte soziale Ordnung wiederherzustellen, die Wirtschaftsdemokratie zu fördern, anonyme Machtpositionen und deren Mißbrauch zu verhindern und den Einfluß der Unternehmensbürokratie, des sich selbst „kontrollierenden Management" zu kontrollieren. Die Erfüllung einer derartigen Aufgabe ist aber nur möglich, wenn sich der Einfluß des Arbeitsdirektors *auf jene unternehmerischen Entschlüsse erstreckt,* die die ökonomische Grundlage für die Entstehung jener Tatbestände im Industrialisierungsprozeß bilden, die beseitigt werden sollen.

Andere als die bisher erwähnten unternehmerischen Aufgaben treten im Zielsystem der meisten Arbeitsdirektoren, mit denen Diskussionen geführt wurden, zurück. Ein Einfluß der Arbeitsdirektoren auf die Preispolitik der besuchten Unternehmen ließ sich nur schwer abgrenzen.

Versuchen wir, auch an dieser Stelle einen Vergleich zu ziehen: In Diskussionen mit führenden Wissenschaftlern in Jugoslawien wurde nie bestritten, daß dort die Arbeiterselbstverwaltung nicht bewußt „auf die Preise Einfluß nehmen will", aber tatsächlich diesen Effekt bewirke, d. h. hier inflationistische Tendenzen auslöse. Jugoslawien führt den Versuch einer sozialistischen Wirtschaftsverfassung mit marktwirtschaftlichen Elementen durch. Das Unternehmen hat das Recht, mit bestimmten Ausnahmen den Preis für die erzeugten Produkte am Markt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen selbst festzusetzen. In der Regel war die Arbeiterselbstverwaltung bestrebt, die Preise zu erhöhen, um die Sozialleistungen erhöhen zu können.

Auch bei den vielfachen Versuchen der Wirtschaftsdemokratie im Deutschen Reich nach dem ersten Weltkrieg[131] zeigte sich in den Organen,

[131] Am Ende des ersten Weltkriegs warf W. von *Möllendorff,* damals in verantwortlicher Stellung im Reichswirtschaftsministerium tätig, die Idee einer Selbstverwaltung der Wirtschaft in die Debatte. (Vgl. hierzu: Wichard von *Möllendorff:* Deutsche Gemeinwirtschaft. Berlin 1916; sowie vom gleichen Verfasser: Der Aufbau der Gemeinwirtschaft. Denkschrift des Reichswirtschaftsministeriums vom 7. Mai 1919. In: Schriftenreihe „Deutsche Gemeinwirtschaft", H. 9, Jena 1919, Beachte außerdem: Fritz *Voigt:* Die Selbstver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in denen Unternehmer und Arbeitnehmer neben anderen zusammenwirkten, daß die Arbeitnehmer nie eine Erhöhung der Preise der Produkte ihres Unternehmens ablehnten, wenn sie glaubten, damit Löhne oder Sozialleistungen erhöhen zu können.

Auch in unserer Untersuchung ist der Arbeitsgruppe kein Fall bekannt geworden, in dem der Arbeitsdirektor als mitverantwortliches Mitglied des Vorstandes der Erhöhung von Preisen widersprach, etwa mit der Begründung, daß dadurch die Reallöhne der Arbeitnehmer anderer Industriezweige verringert würden, wenn auf diese Weise gleichzeitig eine Möglichkeit zur Erweiterung der Aufwendungen für Löhne und für den „Sozialbereich" geschaffen wurde.

Durchweg nimmt die Preispolitik im virtuellen Aktionssektor eines Arbeitsdirektors keinen Raum allein für sich ein, sondern liegt im Schlagschatten der Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß in diesen Bereichen der Arbeitsdirektor häufig aufgrund eines stark entwickelten „Unternehmensegoismus" handelt. Die Preispolitik des Unternehmens ist für ihn also wenig mehr als ein Anhängsel anderer Sparten der Unternehmenspolitik; die gesamtwirtschaftliche Preispolitik und die Entwicklung des Geldwertes interessieren ihn selten. (Die typische, sehr bedrückende Antwort war: „Ge-

---

waltung als Rechtsbegriff und juristische Erscheinung. Leipziger rechtswissenschaftliche Studien, Bd. 110, Leipzig 1938, S. 64 ff.) In Anlehnung an die *Steinsche* „Neuschöpfung der gemeindlichen Selbstverwaltung" schlug von *Möllendorff* vor, daß nicht mehr jeder einzelne kapitalistische Unternehmer für sich allein wirtschaften solle, da er genausowenig wie der Staat diese Aufgabe allein lösen könne. Vielmehr habe der „zentrale Wille eines bewußt gewordenen Organismus" bei der Aufrechterhaltung der Initiative und der Verantwortung des einzelnen, getragen vom Gemeinsinn, die „öffentliche Aufgabe der Wirtschaft für die Gesamtheit zu erfüllen". v. *Möllendorff* konnte seine Pläne zum Aufbau von wirtschaftlichen Selbstverwaltungskörperschaften nur in verschiedenen Fragmenten durchsetzen (vgl. hierzu: Gesetz über die Kohlenwirtschaft vom 23. März 1919, RGBl. S. 342 und 1449; Gesetz über die Regelung der Kaliwirtschaft vom 24. April 1919, RGBl. S. 413 und 663; Verordnung zur Regelung der Eisenwirtschaft vom 1. April 1920, RGBl. S. 435; Verordnung über die Regelung der Teerwirtschaft vom 7. Juni 1920, RGBl. S. 1156, der Schwefelsäurewirtschaft vom 31. Mai 1930, RGBl. S. 1113; Gesetz betreffend die Sozialisierung der Elektrizitätswirtschaft vom 31. Dezember 1919, RGBl. 1920 S. 19).

Wichtige Grundsätze wurden ferner in Art. 165 Abs. 1 der Weimarer Reichsverfassung vom 4. August 1919 aufgestellt. Hiernach sollten Arbeiter und Angestellte berufen sein, „gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken". Ferner sollte die Wirtschaftsverfassung mit wesentlichen überbetrieblichen Mitbestimmungsrechten neu aufgebaut werden. Es wurde geplant, neben Betriebsarbeiterräten Bezirksarbeiterräte, einen Reichsarbeiterrat und einen Reichswirtschaftsrat zu bilden. Diese Pläne wurden aber nur in Ansätzen verwirklicht. (Vgl. hierzu: Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, RGBl. S. 147, sowie die Verordnung vom 4. Mai 1920, RGBl. I S. 858, die die Bildung eines vorläufigen Reichswirtschaftsrates regelte.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hört nicht zum Ressort.") Jedenfalls hat sich die Mitbestimmung im Montanbereich nicht zugunsten der Abnehmer in niedrigen Preisen ausgewirkt.

Es zeigt sich also, daß gesamtwirtschaftliche Probleme kaum beachtet werden. Die Umwelt „Unternehmen" prägt den Arbeitsdirektor, und ihm gelten sein Interesse und seine Arbeit. Wahrscheinlich haben die meisten von ihnen vor ihrer Berufung in den Vorstand als aktive Gewerkschafter häufiger diese umfassenden Probleme durchdacht und Stellung dazu genommen. In ihrer neuen Stellung ist das kaum noch der Fall. Jedenfalls ist die Arbeitsgruppe bei ihren Diskussionen mit Arbeitsdirektoren selten auf ein tiefergründiges Interesse dieser Persönlichkeiten an gesamtwirtschaftlichen Fragen gestoßen.

Vom Erlebnishorizont her und als Mitglieder der Gewerkschaften müßten die Arbeitsdirektoren alle Konzentrationstendenzen, die nicht aufgrund technischer Erfordernisse gerechtfertigt sind, verurteilen[132]. Aber auch hier zeigte sich die prägende Kraft der neuen Umgebung der Arbeitsdirektoren. Alle befragten Arbeitsdirektoren standen den letzten Konzentrationstendenzen wenig kritisch gegenüber, da sie in diesen Vorgängen eine ökonomische Notwendigkeit zu sehen glaubten. Sie lehnen jedoch alle Konzentrationsvorgänge ab, die zu einer Verwässerung der betrieblichen Mitbestimmung führen oder führen könnten. (Siehe das Beispiel der Mannesmann AG einerseits und die durch Vertrag geregelten Beispiele der Hoesch AG, der Ilseder Hütte und der Klöckner-Werke AG andererseits[133, 134].)

Nachdem die qualifizierte Mitbestimmung schon 5 Jahre vor Erlaß des Gesetzes von 1951 in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie eingeführt worden war und durch dieses Gesetz zusätzlich auf den Bergbau erweitert wurde, brachte das Ergänzungsgesetz von 1956 in § 15

---

[132] Diese Bemerkung darf nicht falsch verstanden werden. Der optimale Fortgang der technischen Entwicklung verlangt in verschiedenen Wirtschaftszweigen große Betriebseinheiten und Kombinationen von Wirtschaftsstufen. Die überkommene Eigentumsverfassung war oft ein Hemmnis dafür, daß die höchstmögliche Produktivität in diesen Wirtschaftszweigen erreicht werden konnte. Die kommunistische Wirtschaftsverfassung, die kein Privateigentum an Produktionsmitteln kennt, konnte hier in manchen Bereichen mit dem Erfolg größerer Produktivität besser planen. Dieser Entwicklungsprozeß ist hier nicht gemeint. Gemeint sind vielmehr Bestrebungen, vorhandene Machtpositionen über betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Notwendigkeiten hinaus durch Konzernstrategie zu erhöhen. Konzentrationen bedeuten in diesem Zusammenhang Verminderung der Zahl selbständiger Unternehmen infolge des Aufsaugens durch Großunternehmen.

[133] Vgl. hierzu den Leserbrief von Harald *Koch*, dem Arbeitsdirektor der Hoesch AG, an das „Sonntagsblatt", der in der Nummer 39 vom 27. Sept. 1960 unter der Überschrift „Gewerkschaft auf Expertensuche" abgekürzt veröffentlicht wurde. Im vollen Wortlaut findet sich der Brief in: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960), H. 1, S. 10 f.

[134] Vgl. S. 195 f. und S. 379.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine entscheidende Abschwächung der rechtlichen Positionen der Mitbestimmung, ohne daß die Gewerkschaften oder die Träger der Mitbestimmung über einige papierene Proteste hinaus erheblichen Widerstand geleistet hätten. Nach diesem Paragraphen werden die Träger der qualifizierten Mitbestimmung aus Entscheidungen von herrschenden Unternehmen über abhängige Unternehmen, gerade also aus der juristisch maßgeblichen Willensbildung über die mit dem Konzentrationsprozeß zusammenhängenden Vorgänge, weitgehend herausgehalten. Wichtige Beschlüsse in dieser Richtung werden dem Aufsichtsrat vorbehalten, wobei nur die Stimmen der Vertreter der Anteilseigner zählen[135].

Entsprechend dem vor Beginn der Forschungsarbeit aufgestellten Programm oblag es der Arbeitsgruppe nachzuprüfen, inwieweit aus etwaigen *Rechtsstreitigkeiten* auf die Bewährung oder Nichtbewährung der Institution des Arbeitsdirektors geschlossen werden kann. Im Laufe von zehn Jahren ist aber nur eine verschwindend geringe Anzahl von rechtlichen Fragen auf diesem Gebiet strittig geworden. Dabei tauchte die Frage auf, ob man schon allein daraus auf eine Bewährung der Institution des Arbeitsdirektors schließen kann. Ein derartiger Schluß wäre nicht gerechtfertigt. Zu Rechtsstreitigkeiten kommt es nur, wenn das betreffende Gesetz für bestimmte Fragen einen Rechtsweg eröffnet. Gerade für die Probleme, die heute noch im politischen Kampf über Wert und Unwert der Institution Arbeitsdirektor diskutiert werden, gibt es keine Grundlage für rechtliche Verfahren.

---

[135] Nach der jetzigen Rechtslage sind gerade im kritischsten Bereich der modernen marktwirtschaftlichen Entwicklung die Rechte der Träger der Mitbestimmung der Arbeitnehmer sehr gering, da, wie oben mehrfach gezeigt wurde, (vgl. z. B. S. 158 f.), die qualifizierte Mitbestimmung vermieden werden kann, wenn die Konzernspitze nicht in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer GmbH oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit gekleidet wird oder so viele Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen angegliedert werden, daß § 3 Mitbestimmungsergänzungsgesetz anwendbar ist. Die Rechte, die das Betriebsverfassungsgesetz der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Konzernspitze gewährt, falls diese in der Rechtsform der Personalgesellschaft gebildet wird oder wenige Arbeitnehmer innerhalb dieser rechtlichen Einheit bzw. innerhalb des hier rechtlich vorhandenen „selbständigen Betriebs" tätig werden, sind überaus gering, wie wir unten bei der Behandlung des Betriebsrats sehen werden. Neue Organschaftsverträge, der Abschluß von Interessengemeinschaften, Fusionen und Umwandlungen sowie Satzungsänderungen bleiben der Zuständigkeit der Hauptversammlungen unterstellt. In ihnen sind die Arbeitnehmer nicht vertreten. Die Mitbestimmung hat hier auf dieser Ebene bekanntlich keinerlei Raum und keinerlei Recht erhalten. Es dürfte nach den Beobachtungen der Arbeitsgruppe nicht zu bestreiten sein, daß diese rechtliche Lage die Bildung und weitere Ausdehnung von Konzernen wesentlich gefördert und beschleunigt hat.

Die Arbeitsdirektoren wurden zwar aus diesem Prozeß im wesentlichen ausgeschlossen. Dennoch ist es eigenartig, daß sie sich so auffällig wenig hiergegen wehrten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gehen wir am Ende dieses Kapitels noch kurz auf eine Kritik an unserer Darstellung ein: In vielen Diskussionen, die nach Fertigstellung des vorläufigen Manuskriptes dieser Untersuchung noch mit Repräsentanten von Verbänden, Vorstandsmitgliedern oder anderen Persönlichkeiten, die guten Einblick in Unternehmen haben, geführt wurden, wurde gelegentlich darauf hingewiesen, daß man aus der Art der Darstellung eine *viel zu starke Gewichtung der Position des Arbeitsdirektors* herauslesen könne. Es wurde zwar nie bestritten, daß es starke Arbeitsdirektoren gibt, die sich einen weiten Einflußbereich auch über Ressorts schaffen, die nicht unmittelbar zu ihrem Geschäftsbereich gehören. Andererseits gäbe es aber auch Arbeitsdirektoren, deren Einfluß auf die Unternehmensleitung denkbar gering sei. Hierzu ist zu sagen, daß selbstverständlich die Stärke der Persönlichkeiten die entscheidende Rolle spielt. Aber selbst ein schwacher Arbeitsdirektor wird schon allein durch seine Existenz und durch die juristischen Verpflichtungen eines gleichberechtigten Vorstandsmitglieds zur Mitwirkung an allen Beschlüssen und zur Übernahme der Verantwortung für die Gesamtgeschäftsführung seine Kollegen zu bestimmten Veränderungen ihrer Pläne veranlassen, die damit einen anderen Charakter annehmen, als wenn diese Persönlichkeiten vollkommen frei nach ihrer eigenen Verantwortung zu entscheiden hätten. *Eine Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist schon dann gegeben, wenn handelnde Persönlichkeiten positiv oder negativ auf die virtuellen Aktionssektoren der Träger der Mitbestimmung achten müssen und dementsprechend handeln.*

Es darf auch nicht verkannt werden, daß viele der Ziele, die ein Arbeitsdirektor zu verwirklichen sucht, auch Bestandteil des Zielsystems mancher verantwortlicher Persönlichkeiten in Unternehmen geworden sind, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Wir haben während der Dauer der Forschungsarbeit immer wieder derartige Vergleiche angestellt und stießen auf Persönlichkeiten, die großes Verständnis für manche der Forderungen der Mitbestimmung aufbrachten und entsprechend auch handelten. Ebenso ist es aber auch nicht zu bestreiten, daß es noch Unternehmer gibt, die in den alten Kategorien denken und handeln. Die Bedeutung der Institution des Arbeitsdirektors ist darin zu sehen, daß eine institutionelle Sicherung dafür geschaffen wurde, daß alle Probleme, die aus dem Produktionsfaktor Arbeit während eines Entwicklungsprozesses erwachsen, innerhalb des höchsten Organs der Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung mit zur Diskussion gestellt werden. Diese Diskussion und eine im Rahmen der jeweiligen virtuellen Aktionssektoren beschränkte Durchsetzung kann die Mitbestimmung als eine Institution, die von anderen Abhängigkeiten getragen wird, als sie im aktienrechtlichen Aufbau erwachsen, erzwingen. Dabei darf man den Arbeitsdirektor nicht isoliert sehen, sondern

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

muß jeweils das Zusammenwirken zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern, ferner das Zusammenwirken zwischen den verschiedenen Trägern der Institution Mitbestimmung (Arbeitsdirektor, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Betriebsrat) sowie insbesondere auch die durch die Mitbestimmung hervorgerufenen Veränderungen in den Abhängigkeiten, den Zielsystemen, den Erlebnishorizonten und den virtuellen Aktionssektoren aller im Einflußbereich dieser Institution tätigen Menschen beachten.

Kapitel 8

Aufsichtsratsmitglieder als Träger der Mitbestimmung der Arbeitnehmer

1. Geschichtliches

Schon das Gesetz vom 15. Februar 1922 über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat (RGBl. I S. 209), fußend auf § 70 des Betriebsrätegesetzes vom 4. Februar 1920, sah vor, daß bei bestimmten, im § 1 aufgezählten Unternehmen, darunter vorzugsweise Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, zwei Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsrat zu entsenden waren, wenn nach dem geltenden Gesellschaftsvertrag der Unternehmung mehr als drei Aufsichtsratsmitglieder gewählt werden konnten. In den übrigen Fällen brauchte nur ein Betriebsratsmitglied in den Aufsichtsrat aufgenommen zu werden. Diese Betriebsratsmitglieder wurden durch den Betriebsrat bzw. den Gesamtbetriebsrat gewählt. Grundsätzlich galt diese Regelung auch damals schon sogar für Genossenschaften, wobei u. U. die gewählten Aufsichtsratsmitglieder von dem bis dahin aufrechterhaltenen Erfordernis befreit werden konnten, daß sie Genossen sein mußten[1].

Das Gesetz vom 15. Februar 1922 schrieb im § 6 vor, daß die Wahl geheim sein mußte und der zu Wählende durch die Stimmenmehrheit bestimmt wurde. In den Fällen, in denen zwei Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsandt wurden, konnte die Minderheitsgruppe der Arbeitnehmer, also beispielsweise die der Angestellten, sofern ihr mindestens zwei Mitglieder des Wahlkörpers, d. h. des Betriebsrates bzw. des Gesamtbetriebsrates, angehörten, mit Stimmenmehrheit oder Stimmengleichheit die Entsendung eines Vertreters ihrer Gruppe beschließen. Die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat endete durch Verlust der Zuge-

[1] § 9 Abs. 2 des Gesetzes, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften vom 1. Mai 1889, RGBl. S. 55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hörigkeit zum Betriebsrat, dem das Mitglied angehörte, oder durch Rücktritt. Andere Gründe, einen Gewählten zum Rücktritt innerhalb der Zeitspanne, für die er gewählt war, zu zwingen, gab es nicht.

Als dieses Gesetz 1922 erlassen wurde, hatten weite Teile der Industrie noch eine erheblich andere Struktur als heute[2]. Einige der ausgeprägten Konzentrationstendenzen, deren Ergebnis die Unternehmungsstruktur in verschiedenen Wirtschaftszweigen heute ist, waren damals erst im Ansatz vorhanden. Die Unternehmungen, d. h. also die Zusammenfassungen von Betrieben als örtliche und technische Einheiten unter einer übergeordneten unternehmerischen Leitung, waren in verschiedenen, in diesem Zusammenhang wichtigen Wirtschaftszweigen — also nicht in denen der Indifferenz- und Entleerungsbereiche[3, 4] — erheblich kleiner, als sie es heute sind. Während um 1920 die General- bzw. Hauptversammlung — nach der ursprünglichen Vorstellung des Gesetzgebers höchstes „demokratisches" Organ einer Aktiengesellschaft — in wesentlichen Teilen der Wirtschaft die ihr zugedachte Position bereits verloren hatte, spielte der Aufsichtsrat damals noch eine erheblich größere Rolle als heute in manchen Unternehmungen. Er war nicht

---

[2] Vgl. hierzu Heinrich *Herkner:* Die Arbeiterfrage. 1. Bd, Arbeiterfrage und Sozialreform. 8. Aufl., Berlin — Leipzig 1922, S. 116 ff., 438 ff.

[3] Die industrielle Entwicklung hat nicht alle Wirtschaftszweige und alle Räume gleichmäßig im Verlauf der letzten 150 Jahre erfaßt, sondern einige Wirtschaftszweige und einige Räume besonders stark, andere wiederum gar nicht beeinflußt, andere sind sogar wirtschaftlich „entleert" worden. Der Grund dieses differenzierenden Prozesses wird an anderer Stelle dargestellt (in: Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960, und in einem der Fertigstellung entgegengehenden Lehrbuch der Industrie- und Gewerbepolitik). Infolge dieser Differenzierung gibt es in der Weltwirtschaft, aber auch im Bereich Deutschlands deutlich erkennbare Entwicklungs-, Indifferenz- und Entleerungsbereiche. Da die langfristige Entwicklung der Nachfrage, der Nachfrageelastizitäten in bezug auf Einkommen und Preis, des Einkommens- und des Kapazitätseffektes sowie die Verläufe der langfristigen Grenzkostenkurven räumlich und hinsichtlich der verschiedenen Wirtschaftszweige durchaus nicht gleichförmig waren, bildeten sich in einigen Bereichen typische Großunternehmen, in anderen ergaben sich Mischungen „optimaler" Betriebsgrößen und in wieder anderen blieben Kleinbetriebe vorherrschend. Diese geschichtliche Entwicklung beeinflußt insoweit die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, als diese Rechte z. T. nach Gesetz gemäß der Zahl der in einem Betrieb oder Unternehmen regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer verschieden abgegrenzt sind. Der Umfang der Mitbestimmungsrechte ist daher von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig verschieden.

[4] Zu diesem Begriffssystem vgl. Fritz *Voigt:* Die Einwirkungen der Verkehrsmittel auf die wirtschaftliche Struktur eines Raumes — dargestellt am Beispiel Nordbayerns. In: Die Nürnberger Hochschule im Fränkischen Raum (Festschrift), Nürnberg 1955, S. 124 ff. Fritz *Voigt:* Wirtschaftsverfassung und Wirtschaftsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland. In: Staat und Bürger. Festschrift für Willibalt *Apelt.* Hrsg. von Theodor *Maunz,* Hans *Nawiasky,* Johannes *Heckel,* München — Berlin 1958, S. 73 ff.; Fritz *Voigt:* Die gestaltende Kraft der Verkehrsmittel in wirtschaftlichen Wachstumsprozessen. Bielefeld 1959, S. 12, 60, 72.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nur rechtlich, sondern auch tatsächlich überwachendes Organ[5] im Sinne des § 246 HGB in der Fassung vom 10. Mai 1897 (RGBl. S. 437) und darüber hinaus sogar gelegentlich verwaltendes Organ. Gewählt von der Generalversammlung der Aktionäre, hatte der Aufsichtsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft in allen Zweigen der Verwaltung zu überwachen und sich zu dem Zwecke von dem Gang der Angelegenheiten der Gesellschaft zu unterrichten. Das Recht, eine Berichterstattung zu fordern, stand auch dem einzelnen Mitglied des Aufsichtsrats mit der Maßgabe zu, daß die Berichterstattung nur an den Aufsichtsrat als solchen erfolgen mußte.

Die Mitwirkung von Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gestaltete sich damals lange nicht so revolutionär, wie dies zunächst bei Erlaß des Gesetzes schien. Der Arbeitnehmervertreter blieb im allgemeinen Außenstehender, obgleich er formell dem Aufsichtsrat angehörte[6]. Beschlüsse, die früher im Aufsichtsrat gefaßt wurden, wurden in der Folgezeit dann, wenn man einen Einspruch oder auch nur die Kenntnisnahme durch die Arbeitnehmervertreter fürchtete, häufig außerhalb des Aufsichtsrats gefaßt. Interessengegensätze zwischen den verschiedenen Gruppen wurden ebenfalls oft außerhalb ausgeglichen und dann in möglichst unverfänglicher Form im Aufsichtsrat formell noch beschlossen, so daß oft die Vertreter der Arbeitnehmer nicht recht erkennen konnten, welche Probleme den scheinbar nur formellen Beschlüssen wirklich zugrunde lagen[7]. Eine Reichsgerichtsentscheidung wies in einem strittig gewordenen Fall sogar darauf hin, daß zwar die in den Aufsichtsrat entsandten Betriebsratsmitglieder den gewählten Mitgliedern in den Pflichten völlig gleichstehen und die Interessen der Arbeiterschaft vertreten sollen. Daraus folge aber nicht, daß der Aufsichtsrat sein Verhalten diesem Interesse anzupassen habe (RG 107, 224)[8].

[5] Diese Bestimmungen enthält auch das Aktiengesetz vom 30. Januar 1937 (RGBl. I, S. 107) in § 87 Abs. 1 und § 95 Abs 1 und 2. Aber in verschiedenen, unsere Untersuchung besonders interessierenden Wirtschaftszweigen hat sich die tatsächliche Stellung des Aufsichtsrats und dessen Zusammensetzung grundlegend verändert.

[6] Vgl. hierzu die Ergebnisse des Enquêteausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft 1925 bis 1928. I. Unterausschuß, 3. Arbeitsgruppe. „Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmen und Konzerne". Berlin 1928, S. 280—325.

[7] Vgl.: Otto *Sparre:* Betriebsräte im Aufsichtsrat. In: Die Arbeit, 5. Jg., H. 7, S. 418; Hermann *Schumacher:* Unternehmertum und Sozialismus; Gegenwartsfragen des Sozialismus. In: Schmollers Jahrbuch, Bd. 44, H. 1, S. 21; Johannes *Gerhardt:* Unternehmertum und Wirtschaftsführung. Tübingen 1930, S. 93 ff.

[8] Auch Erich *Potthoff* (Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung. Köln-Deutz 1957, S. 15) wertet die damals geschaffene Mitbestimmung der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Angelegenheiten als einen Fehlschlag. Er weist darauf hin, daß die Betriebsräte in den Aufsichtsräten isoliert waren und die Ansätze der überbetrieblichen Mitbestimmung, die die Weimarer Reichsverfassung von 1919 ausbauen wollte, Torso blieben und schließlich im Zeitablauf immer mehr abbröckelten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dennoch kann man nicht sagen, daß die damalige Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ganz ohne Bedeutung war. Schon ihre bloße Anwesenheit im Aufsichtsrat bewirkte, selbst wenn sie — wie meist üblich — nicht viel zu den Diskussionen beitrugen, daß mehr sozialpolitische Probleme erörtert und sozialpolitische Leistungen vorgeschlagen wurden als früher, um einer Verschärfung des damals sich zuspitzenden aktiven Klassenkampfes vorzubeugen und erwünschte Betriebsratsmitglieder gegen radikale Elemente zu stützen.

2. Derzeitige gesetzliche Regelungen

Das Betriebsrätegesetz von 1920 und seine Folgegesetze waren durch § 65 Abs. 1 des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 (RGBl. I S. 45) aufgehoben worden. Nach dem Zusammenbruch des Deutschen Reiches im Jahre 1945 war die politische Situation infolge der Beschlagnahme[9] der Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie und großer Konzerne anderer Wirtschaftszweige durch die Besatzungsmächte, der Demontagen und der Konzernentflechtung der Anlaß, daß die Unternehmensleitungen und die Arbeitnehmer sowie die Gewerkschaften möglichst eng zusammenarbeiteten. Daher hat man damals in der Eisen- und Stahlindustrie „die Arbeiter" nicht nur in die Leitung der Werke einbezogen, sondern auch besonderen Wert darauf gelegt, den Aufsichtsrat als Kontrollorgan paritätisch zu besetzen. Dabei wollten vor allem die unter dem Besatzungsregime freieren Gewerkschaften jene Fehler und Unzulänglichkeiten vermeiden, die der Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des Betriebsrätegesetzes von 1920 innewohnten[10].

Mit zunehmendem zeitlichem Abstand von einem Zusammenbruch werden die Chancen zu einer durchgreifenden Umgestaltung der früheren Verhältnisse immer geringer. So ist es auch zu verstehen, daß zwar die Institution der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Jahren nach 1945 auch auf der Ebene der Mitwirkung in Aufsichtsräten gewisser Unternehmungen erweitert wurde, daß diese Regelung aber in

---

[9] Anordnung Nr. 5 vom 22. Dezember 1945; Allgemeine Verfügung Nr. 7 vom 20. August 1946.
Mitteilung der britischen Stahlkontrollkommission an die Presse: „In jedem Falle werden die Besitzer enteignet und nie wieder in den Besitz der Werke gelangen." Hierzu vgl. Erich *Potthoff:* Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung, Köln-Deutz 1957, S. 34.

[10] Vgl. die Ausführungen von Hans *Böckler* im Protokoll des Gründungskongresses des Deutschen Gewerkschaftsbundes, München 1949, veröffentlicht Köln 1950, S. 200; ferner Harald *Koch:* Die Bedeutung der Mitbestimmung in Deutschland für die Stellung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft. Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund. In: Stellung der Arbeitnehmer in der modernen Wirtschaftspolitik. Hrsg. von Hans *Bayer,* Berlin 1959, S. 113 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den verschiedenen Gesetzen nicht gleich weit geht und daß sie das Ergebnis vielfältiger Kompromisse ist.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1951 legt in § 1 fest, daß in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie sowie im Kohle- und Eisenerzbergbau die Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften, bergrechtlichen Gewerkschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit und Gesellschaften mit beschränkter Haftung[11] (sofern sie regelmäßig mehr als 1000 Arbeitnehmer beschäftigen oder Einheitsgesellschaften[12] sind), paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und solchen der Arbeitnehmer sowie außerdem aus sogenannten weiteren Mitgliedern gebildet werden[13].

Obwohl also für die Eisen- und Stahlindustrie und für den Bergbau die gleichen gesetzlichen Regelungen bestehen, ist der Einfluß der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten in der Eisen- und Stahlindustrie durchweg größer als im Bergbau. Diese Tatsache und die Begründung hierfür entsprechen dem, was weiter oben (vgl. S. 182 ff.) im Zusammenhang mit der Wirkungsmöglichkeit der Arbeitsdirektoren gesagt wurde.

Schon innerhalb des Bereiches, den *ein* Gesetz regelt, gibt es also Abstufungen in der Wirksamkeit der Institution Mitbestimmung. Noch größere derartige Unterschiede zeigen sich zwischen der Lage in diesem Bereich der sogenannten qualifizierten Mitbestimmung und der in den Wirtschaftszweigen mit einfacher Mitbestimmung, die also ausschließlich unter das Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 (BGBl. I S. 681) fallen.

Dieses Gesetz, das ein Jahr nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 erlassen wurde, verlangt nur noch, daß der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft oder einer Kommanditgesellschaft auf Aktien, sofern sie nicht dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 und der Holding-Novelle unterliegen, *zu einem Drittel* aus Vertretern der Arbeitnehmer bestehen muß (§ 76 Abs. 1). Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bergrechtlichen Gewerkschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit mit mehr als 500 Arbeitnehmern muß ein Aufsichtsrat gebildet werden (§ 77 Abs. 1), damit § 76 Anwendung finden kann. Auch für Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften wird diese Möglichkeit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat verlangt, wenn mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt werden (§ 77 Abs. 3), obgleich hier ganz besondere Probleme in der genossenschaftlichen Grundidee auftreten[14]. Bei Ver-

[11] Für Unternehmen mit diesen Rechtsformen, die die Voraussetzungen von § 1 erfüllen, müssen Aufsichtsräte mit in der Regel 11, in Ausnahmefällen 15 oder 21 Mitgliedern gebildet werden (§§ 3, 4, 9).

[12] Diese „Einheitsgesellschaften" waren aufgrund des Kontrollratsgesetzes Nr. 27 neu gegründete Gesellschaften, denen Produktionsanlagen der entflochtenen Montankonzerne übertragen worden waren.

[13] Vgl. hierzu im einzelnen S. 294 ff.

[14] Vgl. hierzu die wichtige Studie von Reinhold *Henzler:* Mitbestimmung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit verlangt das Gesetz eine gleichartige Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat nur, wenn diese Körperschaften einen Aufsichtsrat haben (§ 77 Abs. 2)[15].

Das Verfahren für die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat bei Unternehmungen, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterstehen, ist anders geregelt als in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau. Diese Verschiedenheit drückt sich, wie wir noch darzustellen haben, auch in unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren der Organe der Mitbestimmung aus.

Auch in den Unternehmungen, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, zeigen sich von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig, vielleicht sogar von Wirtschaftsgebiet zu Wirtschaftsgebiet interessante Variationen, insbesondere im Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung. Es gibt Unternehmen, die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer weiter ausgebaut haben, als es der Gesetzgeber verlangte. Es gibt aber auch ganze Wirtschaftszweige, in denen die Unternehmer bestrebt waren, die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, die das Gesetz recht unvollkommen regelt und sichert, möglichst stark zurückzudrängen. Es treten dabei ähnliche Erscheinungen auf, wie sie aufgrund des Gesetzes von 1922 beobachtet worden waren. Vor allem finden sich häufig Versuche, die obligatorische Mitwirkung von Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf unternehmensangehörige Arbeitnehmer zu beschränken, indem die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder auf höchstens sechs gesenkt wird[16], weil dann die Bestimmungen von § 76 Abs. 2 Satz 2 und 3 BetrVerfG anwendbar sind.

Die Arbeitsgruppe stieß sogar auf einige wenige Unternehmen, bei denen entgegen den zwingenden Vorschriften des Gesetzes keine Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsandt worden waren. In der Regel hatte daraufhin die Unternehmensleitung das zuständige Registergericht zwecks Ersatzbestellung angerufen[17]. Außerdem gibt es auch

---

in Genossenschaften. In: Wege zum sozialen Frieden. Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Stuttgart-Düsseldorf 1954, S. 166—188.

[15] Nach dem Gesetz bestehen aber folgende Ausnahmen: In den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, die Familiengesellschaften sind und weniger als 500 Arbeitnehmer beschäftigen, entsenden diese keine Vertreter (§ 76 Abs. 6).

In sog. Tendenzbetrieben, d. h. (vgl. § 81) Betrieben (gemeint sind aber auch Unternehmen!), die politischen, gewerkschaftlichen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen, künstlerischen und ähnlichen (!) Bestimmungen dienen, entfällt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in „wirtschaftlichen Angelegenheiten" und im Aufsichtsrat, d. h. die §§ 67—77 finden keine Anwendung. (Hier hat der Gesetzgeber einen häßlichen Kompromiß geschlossen.)

[16] Vgl. S. 318 ff., 335 ff.

[17] Vgl. S. 194 f., 312 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fälle, in denen ein nach § 77 BetrVerfG zu bildender Aufsichtsrat nicht zustande kam[18].

In den von der Untersuchungsgruppe festgestellten Unterschieden im Ausbau und Wirkungsgrad der Mitbestimmung scheinen sich auch strukturelle Verschiedenheiten des Unternehmensaufbaus auszudrükken sowie landsmannschaftlich bedingte Variationen in der Kontaktfreudigkeit und in der Art der Austragung von Interessengegensätzen. Diese Erscheinung müßte in späteren Untersuchungen noch genauer analysiert werden.

Dort jedenfalls, wo Familienunternehmungen auftreten, finden wir eine — das Mindestmaß der gesetzlichen Forderungen oft unterschreitende — möglichst stark beschränkte Mitbestimmung der Arbeitnehmer, wenn sie nicht überhaupt ganz zurückgedrängt wurde. Auffällig ist, daß gerade in Mittelbetrieben ein anderer Gedanke mehr Resonanz finden konnte, nämlich der Partnerschaftsgedanke[19, 20].

Einige Bemerkungen über die Rechte des Aufsichtsrats als Organ und über die Rechte einzelner seiner Mitglieder seien noch angefügt: Nach § 95 AktG 1937 können Aufgaben, für die die Geschäftsführung zuständig ist, dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden. Der Aufsichtsrat soll im wesentlichen Kontrollfunktionen ausüben. Jedoch kann er verlangen, daß bestimmte Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden. Im Bereich der Montan-Unternehmungen sieht heute noch die Satzung in der Regel vor, daß die wichtigsten unternehmerischen Beschlüsse der Zustimmung des Aufsichts-

---

[18] Ein Beispiel hierfür, das auch in der Presse erörtert worden ist, ist die frühere Borgward-GmbH. In diesem Unternehmen kam es insbesondere deshalb nicht zur Bildung eines Aufsichtsrates, weil der Betriebsrat fürchtete, seine weitreichenden Kompetenzen zu verlieren.

[19] Vgl. hierzu Guido *Fischer:* Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg 1955. Guido *Fischer:* Betriebliches Miteigentum und seine Formen. In: Politisch-soziale Korrespondenz, 7. Jg. (1958). Gert P. *Spindler:* Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis. Stuttgart 1954. (*Spindlers* Plan stieß bald darauf auf Schwierigkeiten.)

Hierzu aber auch Franz *Spiegelhalter:* Miteigentum und Gewinnbeteiligung. In: Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln 1957, H. 17.

Der Partnerschaftsgedanke enthält sehr viele wertvolle Wesenszüge, so stark er auch von manchen Seiten immer wieder angegriffen wurde. Für die Situation der Mittelbetriebe ist allerdings zu beachten, daß sie oft nicht stark genug sind, eigene Pensionskassen zu bilden, mit denen die Großindustrie wertvolle Arbeitskräfte zu binden vermag. Auch die Zahlung übertariflicher Löhne ist in Unternehmen im Indifferenzbereich oder gar im Entleerungsbereich schwer möglich. Der Partnerschaftsgedanke hat also trotz seiner großen Unterschiede zur Mitbestimmung manche aus der veränderten ökonomischen Datenkonstellation sich ergebende Parallelen.

Siehe auch S. 103.

[20] Vgl. z. B. den Partnerschaftsvertrag des Kaufhauses Franz *Klingenthal,* Paderborn. Siehe hierzu den Artikel: Eine vorbildliche Vereinbarung über Erfolgsentlohnung. In: Die Mitbestimmung, 6. Jg. (1958), H. 5, S. 145 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rats bedürfen, ein Relikt noch aus der Zeit der Einwirkungen der Besatzungsmächte nach dem zweiten Weltkrieg. Aus dieser Bestimmung in den Statuten erwächst in der Praxis ein wesentlicher Ansatz für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Dabei muß schon hier darauf hingewiesen werden, daß die Rechte eines einzelnen Aufsichtsratsmitglieds aus den Kreisen der Arbeitnehmer oder gar die Rechte der in sich — wie wir sehen werden — so verschiedenartigen Gruppe der Vertreter der Arbeitnehmer nicht das Entscheidende sind, sondern die Art des Zusammenwirkens des Arbeitsdirektors mit den verschiedenen Gruppen der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und mit dem Betriebsrat sowie die unter dem Einfluß der Institution Mitbestimmung eingetretene Veränderung der virtuellen Aktionssektoren der übrigen Vorstandsmitglieder und der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat.

Ein einzelnes Mitglied des Aufsichtsrats hat nur geringe Rechte. Es hat beispielsweise das Recht, an der Hauptversammlung und den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse teilzunehmen. (§ 93 AktG 1937). Den Aufsichtsratsmitgliedern steht für ihre Tätigkeit eine Vergütung zu (§ 98 AktG 1937). Alle anderen Rechte kommen dem Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit zu, in der Praxis also der Mehrheit, die ja, wie wir sehen werden, im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung bei der Hälfte aller Unternehmungen die Arbeitnehmer haben.

Der Aufsichtsrat kann vom Vorstand einen Bericht über die Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen, er kann Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände einsehen und prüfen. Ein einzelner Arbeitnehmervertreter oder eine Gruppe haben aber nicht das Recht, beispielsweise eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für geplante Investitionen vom Vorstand zu verlangen, wenn der Vorstand nicht von sich aus sich zur Hergabe bereit erklärt oder der Aufsichtsrat durch Beschluß in der satzungsgemäßen Mehrheit eine derartige Forderung stellt.

a) Wahlverfahren und rechtliche Stellung der Aufsichtsratsmitglieder im Unternehmen

In reichlich perfektionistischer Weise wurde durch das *Mitbestimmungsgesetz von 1951* die Zusammensetzung des Aufsichtsrates in speziellen gesetzlichen Vorschriften normiert: Nach § 4 Abs. 1 besteht der Aufsichtsrat in der Regel aus 11 Mitgliedern. Er setzt sich zusammen aus 4 Vertretern der Anteilseigner und einem weiteren Mitglied, 4 Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied sowie einem zusätzlichen weiteren Mitglied, dem sogenannten „neutralen" Mann oder elften Mitglied. Nach § 4 Abs. 2 dürfen die weiteren Mitglieder nicht Repräsentanten einer Gewerkschaft oder einer Vereinigung der Arbeit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

geber oder einer Spitzenorganisation dieser Verbände sein oder zu diesen in einem ständigen Dienst- oder Geschäftsbesorgungsverhältnis stehen, im Laufe des letzten Jahres vor der Wahl eine der genannten Stellungen innegehabt haben, in dem Unternehmen als Arbeitnehmer oder Arbeitgeber tätig sein oder aber an dem Unternehmen wirtschaftlich wesentlich interessiert sein. Je eines der weiteren Mitglieder ist der Gruppe der Anteilseignervertreter bzw. der Gruppe der Arbeitnehmervertreter zuzuordnen. Sie unterliegen nur den einschränkenden Vorschriften des § 4 Abs. 2. Dagegen ist die Bestellung des elften Mitglieds noch an die Sonderbestimmung geknüpft, daß sich die anderen Aufsichtsratsmitglieder auf seine Person einigen müssen.

Zur Gruppe der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat müssen nach § 6 Abs. 1 mindestens 1 Arbeiter und 1 Angestellter des Unternehmens gehören, die dem Wahlorgan von den Betriebsräten des Unternehmens vorgeschlagen werden. Das Vorschlagsrecht für die restlichen 3 Arbeitnehmervertreter haben nach § 6 Abs. 3 und 4 die Gewerkschaften.

Das Mitbestimmungsgesetz sieht in § 9 folgende Ausnahmeregelungen vor: Durch Satzung oder Gesellschaftsvertrag kann bestimmt werden, daß der Aufsichtsrat aus 15 Mitgliedern besteht, wenn das Nennkapital der Gesellschaft mehr als 20 Mill. DM beträgt. Von diesen 15 Mitgliedern sind je 7 Vertreter der Anteilseigner bzw. der Arbeitnehmer, darunter je 1 weiteres Mitglied. Ergänzt wird der Aufsichtsrat durch 1 zusätzliches weiteres Mitglied, das sogenannte fünfzehnte Mitglied. Überschreitet das Nennkapital einer Gesellschaft den Betrag von 50 Mill. DM, so kann durch Satzung oder Gesellschaftsvertrag die Mitgliederzahl des Aufsichtsrates auf 21 erhöht werden. Hiervon sind dann je 10 Vertreter der Anteilseigner bzw. der Arbeitnehmer, darunter je 2 weitere Mitglieder, und ein zusätzliches weiteres Mitglied, das sogenannte einundzwanzigste Mitglied. Die weiteren Mitglieder müssen ebenfalls die oben aufgeführten Voraussetzungen erfüllen. Im Falle eines 15- bzw. 21köpfigen Aufsichtsrates schlagen die Betriebsräte je 1 Angestellten und 2 bzw. 3 Arbeiter aus dem Unternehmen vor. Die übrigen 4 bzw. 6 Kandidaten der Arbeitnehmerseite werden von den Gewerkschaften ausgewählt.

Mit der Institution der weiteren Mitglieder wollte der Gesetzgeber eine bessere „Verankerung" des Unternehmens in der Öffentlichkeit[21] und eine Auflockerung der vom Gesetz bewußt angesprochenen Gegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erreichen. Diese Absichten wurden bisher kaum verwirklicht, da die Entwicklung ganz anders verlief, als es sich der Gesetzgeber vorgestellt hatte. Es ist daher bemerkenswert,

[21] Vgl. hierzu S. 308 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß die Holding-Novelle von 1956 nur noch die Wahl *eines* weiteren Mitglieds in den Aufsichtsrat vorsieht.

Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 ist ebenso wie nach dem Aktiengesetz von 1937 bzw. dem GmbH.-Gesetz von 1892 und dem Allgemeinen Berggesetz für die Preußischen Staaten von 1865 das „Wahlorgan" für den Aufsichtsrat bei einer Aktiengesellschaft in der Regel die Hauptversammlung, bei einer GmbH bzw. einer bergrechtlichen Gewerkschaft die Gesellschafterversammlung bzw. die Gewerkenversammlung. Dieses Organ hat hinsichtlich der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat kaum Rechte. Es ist an die Vorschläge der Entsendungsberechtigten gebunden und kann die Wahl der Vorgeschlagenen nur ablehnen, wenn deren Bestimmung nicht ordnungsgemäß war. In diesem Fall können die Entsendungsberechtigten einen neuen Vorschlag unterbreiten, oder das Registergericht greift ein.

Zur Nominierung der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter, die in den Aufsichtsrat entsandt werden sollen, bilden sämtliche Arbeitermitglieder und sämtliche Angestelltenmitglieder der Betriebsräte je einen Wahlkörper, die jeweils in geheimer Abstimmung die vorzuschlagenden Arbeiter bzw. Angestellten wählen[22]. Deren Namen werden den in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften mitgeteilt[22a],

---

[22] Die Gliederung in Arbeiter und Angestellte, die in der Frühzeit des Arbeitsrechts eine große Rolle spielte und in der Eigendynamik dieses Sonderrechts beide Positionen einander anglich und in den nach 1945 erlassenen Betriebsrätegesetzen der Länder nur noch formale Bedeutung bewahrt hatte, wurde interessanterweise in den Kompromißlösungen wieder „hochgespielt". Das Gesetz geht also hier davon aus, daß zwischen Arbeitern und Angestellten ein Interessenunterschied besteht. Die Bestimmung soll vor allem dem Schutz der Interessen der Angestellten dienen.

[22a] Nennen wir einen Fall, in dem es wegen Nichtbeachtung dieser Vorschrift zu einem Gerichtsverfahren kam:

In einem Fall im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, dem wir nachgingen, wurde der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft und der Gewerkschaft der technischen und kaufmännischen Bergbau-Angestellten von dem Wahlvorschlag der Betriebsräte vor Weiterleitung an das Wahlorgan keine Kenntnis eingeräumt und der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft nicht die Möglichkeit gegeben, von dem ihr zustehenden Recht zum Vorschlag weiterer Arbeitnehmerkandidaten für den Aufsichtsrat Gebrauch zu machen.

Die Gewerkschaften wie auch ihre Spitzenorganisationen sind in der Regel nichtrechtsfähige Vereine. § 50 Abs. 2 ZPO gibt zwar die Möglichkeit des Verklagens von nichtrechtsfähigen Vereinen, die im Anschluß daran Anhangprozesse führen können. Die aktive Parteifähigkeit wird ihnen grundsätzlich aber damit nicht zuerkannt (Ausnahme: § 10 des Arbeitsgerichtsgesetzes vom 23. 12. 1926 für arbeitsgerichtliche Verfahren). Das Landgericht Bochum wies gemäß Urteil vom 3. Juli 1952 — Az. 30. 34/b2 — die Klage der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft und der Gewerkschaft der technischen und kaufmännischen Bergbau-Angestellten ab, da sie nicht die aktive Parteifähigkeit hätten, die Anfechtungsklage nach den Bestimmungen des Aktiengesetzes zu erheben. Wenn auch den Gewerkschaften im Mitbestimmungsgesetz bestimmte Rechte eingeräumt worden seien, so seien doch bei Klagen, für die das Arbeitsgericht nicht zuständig ist, die Gewerkschaften nur passiv parteifähig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die binnen zwei Wochen nach Zugang der Mitteilung dann Einspruch gegen einen Vorgeschlagenen bei den Betriebsräten (eigenartigerweise nicht bei den besonders gebildeten Wahlorganen) erheben können, wenn der begründete Verdacht besteht, daß er — doch wohl aus der Perspektive der Gewerkschaften heraus betrachtet — nicht die Gewähr für eine verantwortliche Mitarbeit im Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens und der gesamten Volkswirtschaft bietet.

Über den Einspruch der Gewerkschaften stimmen die Betriebsräte in ihrer Gesamtheit ab. Bei seiner Ablehnung kann der Bundesminister für Arbeit angerufen werden. Der Minister ist aber nicht berechtigt, einen eigenen Vorschlag zu unterbreiten, falls er den Einspruch für begründet hält. Vielmehr sind die Betriebsräte gezwungen, neue Vorschläge abzugeben.

Die Kandidaten für die übrigen der Arbeitnehmerseite zustehenden Aufsichtsratsmandate werden dem Wahlorgan von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vorgeschlagen. Dabei sind die Spitzenorganisationen gemäß dem Verhältnis ihrer Vertretung in den Betrieben vorschlagsberechtigt. Minderheiten sollen in angemessener Weise berücksichtigt werden[22b]. Das Gesetz verlangt vor Aufstellung der Kandidatenliste einer Beratung mit den in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften und den Betriebsräten. Etwaige, von dieser Seite geäußerte Wünsche sind aber rechtlich unverbindlich. In der Regel werden unternehmensfremde Persönlichkeiten vorgeschlagen, obwohl dies, außer bei den „weiteren" Mitgliedern, nicht zwingend vom Gesetz vorgeschrieben worden ist.

Die Abberufung von Arbeitnehmervertretern erfolgt gemäß § 87 Abs. 2 AktG, gleichgültig, ob sie ein Aufsichtsratsmandat in einer Aktiengesellschaft, in einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder in einer bergrechtlichen Gewerkschaft innehaben. Diejenige Stelle, die den betreffenden Vertreter zur Wahl vorgeschlagen hat, muß auch den Abberufungsantrag stellen. Die Abberufung selbst wird vom Wahlorgan mit der im Gesetz vorgesehenen oder nach der Satzung zulässigen Mehrheit beschlossen. Das Wahlorgan muß dem Antrag nicht stattgeben.

Die *Holding-Novelle von 1956* verlangt, daß von den 15 Mitgliedern des Aufsichtsrats drei Vertreter der Arbeiter und ein Vertreter der Angestellten aus den Betrieben der Konzernunternehmung stammen müssen. Besteht der Aufsichtsrat (bei einem Gesellschaftskapital von mehr als 50 Millionen DM) aus 21 Mitgliedern — nur diese zwei Möglichkeiten sieht das Gesetz vor —, so müssen vier Arbeiter und zwei An-

[22b] Dies geschah jedoch nicht in allen Fällen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gestellte des Unternehmens gewählt werden. Die Wahl erfolgt hier bei dem herrschenden Unternehmen des Konzerns anders als nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951, nämlich durch Wahlmänner, die von den wahlberechtigten Arbeitern und Angestellten in getrennten Wahlgängen, geheim und nach den Grundsätzen der Verhältniswahl gewählt werden. Zur Wahl der Wahlmänner können Betriebsräte, der Gesamtbetriebsrat, aber auch (z. B. nach Unterzeichnung durch 100 Wahlberechtigte) einzelne Arbeitnehmer Listen aufstellen. Jede Liste muß doppelt so viele Bewerber aufweisen, wie in dem Wahlgang Wahlmänner zu wählen sind. Hier führt die Wahl anders als im Mitbestimmungsgesetz von 1951 sofort zur Mitgliedschaft des — in der Regel in der Verhältniswahl aufgrund mehrerer Listen — Gewählten im Aufsichtsrat. Die Gewerkschaften haben hier, anders als im Gesetz von 1951, kein Einspruchsrecht[23].

Weiter schreibt die Holding-Novelle vor, daß bei einem 15köpfigen Aufsichtsrat von den sieben Arbeitnehmervertretern drei und bei einem 21köpfigen Aufsichtsrat von den zehn Arbeitnehmervertretern vier von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften im Verhältnis ihrer Vertretung in den Betrieben entsandt werden[24]. Wie im Fall des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 wird wieder nur eine Beratung mit den in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften und mit den Betriebsräten bzw. dem Gesamtbetriebsrat verlangt, ohne daß die dabei geäußerten Meinungen, Vorschläge und Bedenken rechtlich verbindlich wären.

Im Auswahlverfahren, das die Holding-Novelle vorschreibt, wird das „Wahlorgan" nicht mehr eingeschaltet. Eine Wahl durch die Wahlmänner oder eine Entsendung durch die Spitzenorganisationen führt unmittelbar zur Mitgliedschaft im Aufsichtsrat.

Die durch die Wahlmänner gewählten Aufsichtsratsmitglieder können vor Ablauf ihrer Wahlzeit nur dann abberufen werden, wenn ein entsprechender Antrag von der Mehrheit der Betriebsratsmitglieder aus den Betrieben sämtlicher Konzernunternehmen oder von mindestens 1/5 der wahlberechtigten Arbeitnehmer gestellt wird und wenn diesem Antrag durch Beschluß der Wahlmänner derjenigen Gruppe, als deren Vertreter das Mitglied gewählt wurde, in geheimer Abstimmung mit mindestens einer Dreiviertelmehrheit der abgegebenen Stimmen stattgegeben wird.

---

[23] Im Vergleich zum Mitbestimmungsgesetz von 1951 wird folglich der gewerkschaftliche Einfluß durch die Holding-Novelle im Betrieb bewußt geschwächt.

[24] Im Bereich der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 ist also die gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmerschaft als gesetzlich vermutete Repräsentanz der Gesamtheit der Arbeitnehmer Träger von Mitbestimmungsrechten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein von einer Spitzenorganisation entsandtes Mitglied kann dagegen nur auf Antrag dieser Spitzenorganisation durch das zuständige Registergericht abberufen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Eine andere Möglichkeit der Abberufung besteht weder für das Unternehmen noch für die Gewerkschaften. Das Gesetz wollte diese Gruppe von Aufsichtsratsmitgliedern besonders unabhängig machen.

Die Wahl des „neutralen" Mitglieds (d. h. des elften, fünfzehnten oder einundzwanzigsten Mitglieds des Aufsichtsrats) wird in den Gesetzen von 1951 und 1956 in gleicher Weise, und zwar bis ins einzelne normiert. Die Gesetze gehen von der Auffassung aus, daß dieses Mitglied bei zu erwartenden Konfliktsituationen zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern den Ausschlag geben soll.

Das „neutrale" Mitglied, das die Voraussetzungen für „weitere" Mitglieder erfüllen muß, wird auf Vorschlag der Mehrheit der übrigen Aufsichtsratsmitglieder vom Wahlorgan gewählt. Den Vorschlag muß zusätzlich jeweils die Mehrheit der Vertreter der Anteilseigner und der der Arbeitnehmer gutheißen. Kommt keine Nominierung zustande, so muß zunächst ein Vermittlungsausschuß gebildet werden, in den die Arbeitnehmer- sowie die Anteilseignervertreter je zwei Mitglieder entsenden. Dieser Vermittlungsausschuß soll innerhalb eines Monats nach seiner Bildung drei Persönlichkeiten vorschlagen, von denen das Wahlorgan eine wählen soll. Das Gesetz regelt weiter den Fall, daß keiner der Vorgeschlagenen die Gewähr für ein gedeihliches Wirken für das Unternehmen bietet. Es gibt in diesem Fall dem Wahlorgan die Möglichkeit der erneuten Ablehnung und erstreckt diese Möglichkeit auch auf andere „wichtige" Fälle. Der Beschluß muß aber auf jeden Fall mit Gründen versehen sein. Ob das Wahlorgan die Berechtigung einer Ablehnung hatte, entscheidet das zuständige Oberlandesgericht auf Antrag des Vermittlungsausschusses. Eine Möglichkeit einer Beschwerde gegen die Entscheidung des Oberlandesgerichts ist nicht vorgesehen. Erklärt das Oberlandesgericht die Ablehnung als unberechtigt, so hat das Wahlorgan einen der Vorgeschlagenen zu wählen. Das Gesetz geht andererseits wiederum nicht so weit, daß es dem Wahlorgan eine Frist setzt und die Möglichkeit der Zwangsvollziehung eröffnet. Nicht einmal eine Ersatzbestellung durch das Gericht ist möglich. Nur bei Neugründung kann das Gericht die Eintragung ins Handelsregister ablehnen, wenn der Aufsichtsrat nicht ordnungsgemäß besetzt ist. Erklärt das Oberlandesgericht die Ablehnung für berechtigt, so muß der Vermittlungsausschuß dem Wahlorgan drei weitere Personen vorschlagen. Das gleiche Verfahren beginnt von neuem. Damit aber noch nicht genug. Wird die Ablehnung der Wahl aus dem zweiten Vorschlag vom Gericht als berechtigt erklärt oder erfolgt kein Vorschlag, dann gibt das Gesetz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dem Wahlorgan das Recht, den sogenannten elften Mann zu bestimmen. Am Ende dieses komplizierten Verfahrens gibt das Gesetz also den Anteilseignern ein kleines Übergewicht.

Eine Abberufung des „neutralen" Mitglieds kann nur auf Antrag von mindestens drei Aufsichtsratsmitgliedern durch das zuständige Registergericht aus wichtigem Grunde erfolgen.

Grundlegend anders ist das Wahlverfahren für die Träger der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat für die Unternehmen geregelt, die ausschließlich dem *Betriebsverfassungsgesetz* unterliegen. Danach kommt eine ganz andere Art der Auswahl der Repräsentanten der Mitbestimmung zustande als in dem eben beschriebenen komplizierten Verfahren, das für die Eisen und Stahl erzeugende Industrie und den Kohle- und Eisenerzbergbau gilt.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952, nach dem der Aufsichtsrat nur zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmerschaft besteht, müssen, sofern dieses Organ sechs oder mehr Mitglieder hat, mindestens zwei Repräsentanten der Mitbestimmung aus den Betrieben des Unternehmens stammen, und zwar je ein Vertreter der Arbeiter und der Angestellten. Die anderen Arbeitnehmervertreter können sowohl unternehmensangehörige als auch unternehmensfremde Persönlichkeiten sein. Die Vertreter der Arbeitnehmer werden hier — im Gegensatz zu der für den Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie geltenden Regelung — in allgemeiner, geheimer, gleicher und unmittelbarer Abstimmung von allen wahlberechtigten Arbeitnehmern gewählt[25]. Wahlvorschläge können von den Betriebsräten, aber auch von Arbeitnehmern eingereicht werden, wenn mindestens 100 wahlberechtigte Arbeitnehmer oder ein Zehntel der wahlberechtigten Arbeitnehmer eines Betriebes den Wahlvorschlag unterzeichnen. Vom Gesetz her haben die Gewerkschaften keinen Einfluß auf die Aufstellung der Vorschlagslisten und die Wahl selbst[26].

Ein einmal in den Aufsichtsrat gewählter Arbeitnehmer kann nach dem Betriebsverfassungsgesetz durch „Widerruf der Bestellung" abberufen werden. Voraussetzung ist ein Antrag von der Gesamtheit der Betriebsräte[27] des Unternehmens oder von mindestens einem Fünftel

---

[25] Wahlen für den Aufsichtsrat der herrschenden Unternehmung eines Konzerns können durch Wahlmänner erfolgen.

[26] Entgegen der früheren Rechtsprechung bejahte der 1. Senat des Bundesarbeitsgerichts nach dem Beschluß vom 3. Dezember 1954 die Anfechtungsberechtigung der Gewerkschaft auch bei Aufsichtsratswahlen. Als Beispiel der früheren Rechtsprechung, die keine Anfechtung der Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat wegen mangelhafter Durchführung durch die Gewerkschaften zuließ, vgl. die Entscheidung des Arbeitsgerichtes Düsseldorf vom 22. April 1953 — 1 BV 1/53.

[27] Dieser Auffassung ist auch *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der wahlberechtigten Arbeitnehmer des Unternehmens. Der Beschluß zum Widerruf muß in einer allgemeinen, geheimen, gleichen und unmittelbaren Abstimmung aller wahlberechtigten Arbeitnehmer (bei Konzernunternehmen unter Umständen der Wahlmänner) gefaßt werden. Er bedarf einer Mehrheit von mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen.

Es sei angemerkt, daß alle drei Mitbestimmungsgesetze regeln, daß die Unternehmensleitung keinen Einfluß auf die Auswahl der Arbeitnehmervertreter nehmen darf[28, 29].

Gehen wir im folgenden noch kurz auf einige Aspekte der durch die hier betrachteten drei Gesetze geschaffenen Rechtslage ein:

Die Parität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat der Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung muß gewährleistet sein. Scheidet auch nur ein einziger der Vertreter der Arbeitnehmer oder der Anteilseigner etwa durch Tod oder Amtsniederlegung aus dem Aufsichtsrat aus und bleibt sein Sitz länger als drei Monate vakant, so erfolgt eine Ersatzbestellung durch das Registergericht am Sitz der Gesellschaft, und zwar im Verfahren der freiwilligen Gerichtsbarkeit[30]. Der Vorstand ist verpflichtet, den Antrag hierzu zu stellen. Bei Verletzung dieser Verpflichtung wird er zivilrechtlich haftbar und kann durch eine Ordnungsstrafe zur Wahrnehmung seiner Pflicht angehalten werden. Nächst dem Vorstand hat der Aufsichtsrat das Recht und die Pflicht, gegebenenfalls diesen Antrag zu stellen. Das Gericht kann aber nur solche Mitglieder zum Aufsichtsrat bestellen, die die Eigenschaften besitzen, die das Gesetz für jede Gruppe fordert. Das Amt

---

setz. Kommentar, 5. Aufl., Berlin-Frankfurt a. M. 1960, Anm. 93 zu § 76, S. 612 f. Nach Rolf *Dietz* dagegen (Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar. 3. Aufl., München — Berlin 1960, Anm. 52 zu § 76, S. 770 f.) kann schon *ein* Betriebsrat den Abberufungsantrag stellen. Unentschieden ist *Galperin-Siebert* (Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. 3. Aufl., Heidelberg 1958, Anm. 65 a zu § 76, S. 592).

[28] So auch Gerhard *Müller*, Rudolf *Lehmann:* Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen. Heidelberg 1952, S. 129.

[29] In vielen Unterhaltungen wurde der Arbeitsgruppe aber von häufiger direkter oder indirekter „Anteilnahme" der Unternehmensleitung berichtet. Die Arbeitsgruppe fand aber nur einen Fall, der wirklich zu rechtlichen Bedenken Anlaß geben könnte: Bei einer GmbH mit über 500 Arbeitnehmern wurde zunächst von seiten der Unternehmensleitung die Bildung eines Aufsichtsrats mit der Begründung abgelehnt, das Betriebsverfassungsgesetz sei nicht anwendbar, da die einzigen Gesellschafter amerikanische Staatsbürger seien. (Das Unternehmen war aber nach deutschem Recht errichtet, unterlag also dem Betriebsverfassungsgesetz.) Auf Einspruch einer Gewerkschaft hin entschloß man sich dann „um des lieben Friedens willen", einen Aufsichtsrat wählen zu lassen.

[30] Vgl. hierzu die Neufassung von § 89 Akt.G. durch das Gesetz zur Änderung von Vorschriften des Aktienrechts und des Mitbestimmungsrechts vom 15. Juli 1957 (BGBl. I S. 714).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

des gerichtlich bestellten Aufsichtsratsmitgliedes erlischt, sobald ein neues Mitglied im ordnungsgemäßen Verfahren bestimmt worden ist und der Gewählte die Wahl angenommen hat.

Bei den Unternehmungen, die nach dem *Betriebsverfassungsgesetz* eine Mitbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat kennen, ist die Gewerkschaft bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter überhaupt nicht beteiligt[31]. Die vom Gesetz vorgeschriebene Drittelbeteiligung ist zwingend. Die Satzung kann weder eine niedrigere noch eine höhere Zahl von Arbeitnehmervertretern vorsehen. Wählt die Hauptversammlung über das vorgeschriebene Drittel hinaus weitere Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat, so gelten diese nicht als Vertreter der Arbeitnehmer im Sinne des Gesetzes[31a]. Wird ein Aufsichtsratssitz frei, beispielsweise durch Tod, Amtsniederlegung oder Wegfall der Wählbarkeitsvoraussetzungen, so findet eine Ersatzwahl statt. Verschiedentlich wird in der Literatur die Meinung geäußert, daß Bewerber mit der nächsthöheren Stimmenzahl nachrücken[32], eine Ansicht, die der derzeitigen Fassung des Gesetzes widersprechen dürfte[33, 34]. Das komplizierte Verfahren, das die Neufassung des § 89 AktG 1937 durch das Gesetz vom 15. Juli 1957 zur Sicherung der Parität im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung vorsieht, gilt auch hier entsprechend.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben die gleichen Rechte wie die Vertreter der Aktionäre[35]. Satzungsbestimmungen, die diesem Grundsatz widersprechen, sind nichtig.

Oft ist die Beteiligung in einem Ausschuß wichtig. Nach herrschender Meinung hat aber kein Aufsichtsratsmitglied das Recht, einem bestimmten Ausschuß anzugehören. Für Arbeitnehmervertreter ist keine Aus-

---

[31] Damit wurde eines der Hauptkampfziele der Gewerkschaften im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes nicht erfüllt, eine Tatsache, die sich in der Art der Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf die Unternehmensführung sehr deutlich fühlbar ausdrückt.

[31a] Vgl. z. B. den auf S. 194 f. geschilderten Fall. Die dort vom „Wahlorgan" gewählten, der Arbeitnehmerseite nahestehenden Aufsichtsratsmitglieder sind dem Gesetz nach Vertreter der Anteilseigner.

In diesem Zusammenhang sei noch auf eine Besonderheit bei manchen Genossenschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern verwiesen: Zuweilen werden von der Generalversammlung Arbeitnehmer, die zugleich Genossen sind, in den Aufsichtsrat gewählt. De jure sind sie Anteilseignervertreter, de facto aber sind sie oft eher als Arbeitnehmervertreter anzusprechen.

[32] Vgl. Rolf *Dietz:* Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar, 3. Aufl., München — Berlin 1960, Anm. 47 a zu § 76, S. 767.

[33] Im Falle des Nachrückens eines Ersatzmannes in den Aufsichtsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz gehört ein Streit über die Frage, welcher Arbeitnehmervertreter nachrücken muß, zur Zuständigkeit der Arbeitsgerichte. Vgl. hierzu den Beschluß des Bundesarbeitsgerichts vom 24. 5. 1957, 1 ABR 9 — 56.

[34] So auch *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar. 5. Aufl., Berlin—Frankfurt a. M. 1960, Anm. 102 a zu § 76, S. 615.

[35] Vgl. S. 293 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nahme vorgesehen. Doch wird man der Grundidee des Gesetzes folgend annehmen müssen, daß sie mindestens in den Ausschüssen vertreten sein sollten, die personelle Dinge sowie sozialpolitische Fragen behandeln[36], ohne daß das Normensystem einer entsprechenden Forderung Durchsetzbarkeit verleiht.

Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten eine Vergütung für ihre Tätigkeit[37, 38]. Sie unterliegen der Schweigepflicht, und zwar auch gegenüber dem Betriebsrat. Falls ein Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern und Gesellschaft entsteht[39], haben die Arbeitnehmervertreter das Interesse des Unternehmens[40] zu vertreten, denn sie sind nicht, wie man aus den entsprechenden Formulierungen der drei Mitbestimmungsgesetze zunächst schließen könnte, „Vertreter der Arbeitnehmer" in dem Sinne, daß sie primär Interessen der Belegschaft wahrzunehmen und deren Anweisungen zu befolgen hätten[41]. Vielmehr haben sie gemäß § 99 AktG ihr Amt mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters im Interesse des Unternehmens auszuüben. An Aufträge und Weisungen derer, die sie vorgeschlagen, gewählt oder entsandt haben, sind sie juristisch nicht gebunden[42]. Diese Klausel ist für die Repräsentanten der Institution Mitbestimmung sehr bedeutsam und

---

[36] Vgl. Anm. 33 zu S. 168. Gerade aus Personalausschüssen werden Arbeitnehmervertreter gern herausgehalten. Siehe S. 322.

[37] Nach § 98 Akt.G. 1937 handelt es sich hierbei nur um eine Kannvorschrift.

[38] Vgl. Tabelle 17, S. 311 und Anm. 61, S. 312. Beachte außerdem: R. *Suter:* Mitbestimmung und Aufsichtsrat-Tantiemen. In: Die Mitbestimmung, 8. Jg. (1960), H. 3, S. 83.

[39] Z. B. ergaben sich solche Konflikte während des bayerischen Metallarbeiterstreiks von 1954. Als Vorsitzender der Streikleitung und Streikposten hatten im Jahre 1954 zwei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat einer bayerischen Aktiengesellschaft, die gleichzeitig Vorsitzender bzw. Mitglied des Betriebsrats waren, aktiv am bayerischen Metallarbeiterstreik teilgenommen. Als daraufhin das Unternehmen die beiden Arbeitnehmervertreter auf Ersatz des durch den Streik entstandenen Schadens wegen Verletzung des Treuedienstverhältnisses als Aufsichtsratsmitglieder verklagte, bejahte das Landgericht München grundsätzlich das Vorliegen einer Treueverpflichtung. Dabei wurde festgestellt, daß die Treuepflicht sich nicht allein auf die Überwachung und Prüfung beschränke, sondern auch auf die Pflicht erstrecke, zum Wohle der Gesellschaft alles zu tun, was Nutzen bringe, und alles zu unterlassen, was ihr Schaden zufügen könne. Die Arbeitnehmervertreter als vollberechtigte Aufsichtsratsmitglieder hätten im Aufsichtsrat keine speziellen Arbeitnehmerinteressen zu vertreten, sondern ihr Amt ausschließlich zum Wohle der Gesellschaft *und* ihrer Belegschaft unter Berücksichtigung des Gemeinwohls zu führen. Die Klage wurde allerdings wegen Mangels an haftungsbegründendem Ursachenzusammenhang zwischen dem Eintritt des schädigenden Ereignisses und dem Handeln der Beklagten abgewiesen (Entscheidung des Landgerichtes München vom 20. Januar 1956 — 8 0 13/55).

[40] Dabei ist aber zu beachten, daß das Interesse der Unternehmung nicht mit dem der Aktionäre gleichzusetzen ist.

[41] Das Entsprechende gilt auch für die „Vertreter der Anteilseigner" im Aufsichtsrat.

[42] Hier können aber Gesetz und Wirklichkeit auseinanderklaffen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kann vor allem für die Rechtsfolge der Haftung[43] wichtig werden. Jedes Aufsichtsratsmitglied unterliegt der gleichen zivil- und strafrechtlichen Haftung, wenn es seine Pflicht verletzt. Bei einem Interessenkonflikt gibt es nach dem Gesetz nur eine Möglichkeit, nämlich die, die Verpflichtung gegenüber der Unternehmung zu erfüllen, es sei denn, das Mitglied legt sein Amt nieder.

In diesem Zusammenhang sei außerdem auf die möglichen Folgen eines anderen Sachverhalts hingewiesen, auch wenn sie in den vergangenen zehn Jahren noch nicht eintraten: Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 werden die von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vorgeschlagenen Kandidaten für Aufsichtsratsmandate formell noch durch das Wahlorgan gewählt. Nach der Holding-Novelle dagegen haben die Gewerkschaften das Recht der unmittelbaren Entsendung. Während im ersten Falle die Zwischenschaltung des Wahlorgans die Gewerkschaften gegen Haftpflichtansprüche, die gegebenenfalls daraus abgeleitet werden könnten, daß eine ungeeignete Persönlichkeit vorgeschlagen wurde, absichert[44], wird im zweiten Falle eine Haftpflicht der entsendenden Spitzenorganisation unmittelbar nach dem Gedanken des Aktienrechts zu bejahen sein, falls sie das Aufsichtsratsmitglied nicht sorgfältig genug ausgewählt hat[45].

---

[43] Hierzu gehört vor allem die Haftung bei unzureichender Sorgfalt und bei der Verpflichtung zur Überwachung der Geschäftsführung. Erstaunlich oft hörte die Untersuchungsgruppe — allerdings vorwiegend von unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, — wenn auf diese Bestimmung verwiesen wurde: „Diese Rechtspflicht ordnungsgemäß zu erfüllen, sind wir weder persönlich noch tatsächlich in der Lage!"

[44] Falls ein Unternehmen dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegt, kann das betreffende Wahlorgan die Vornahme der Wahl ablehnen und damit auf eine gerichtliche Entscheidung ausweichen, falls es der Meinung ist, daß der Vorgeschlagene nicht die Gewähr bietet, daß er zum Wohle des Unternehmens und der gesamten Volkswirtschaft verantwortlich im Aufsichtsrat mitwirkt (Argument aus der Fassung des § 6 Abs. 2). Hier dürfte eine Haftpflicht des Spitzenverbands nur unter den Voraussetzungen des § 826 BGB bei vorsätzlicher Schädigung zu bejahen sein. (So auch Hans Wilhelm *Kötter:* Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz [Holding-Novelle]. Berlin 1958, S. 68). Dem Wahlorgan, das die allein maßgebliche Wahl durchführt, steht ja — trotz der geringen Entscheidungsbreite — die Verweigerung der Wahl zu.

[45] In Diskussionen wurde der Rechtsgrund einer derartigen Haftung vielfach bestritten. Man könne einer entsendenden Mächtegruppe nicht die Last hierfür zuschieben, daß der ausgewählte Repräsentant der Mitbestimmung der Arbeitnehmer versage. Nach den Grundsätzen unseres derzeitigen Rechtssystems ist dieser Ansicht nicht zuzustimmen. Wenn die Spitzenverbände das Recht haben, Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat zu entsenden, ohne daß das gesellschaftsrechtlich zuständige Wahlorgan mitzuwirken hat und beispielsweise durch Verweigerung der Vornahme der Wahl indirekt zu einer gerichtlichen Überprüfung zu zwingen vermag, muß die entsendende Stelle für ordentliche Auswahl des zu Entsendenden Sorge tragen. Sie darf kein Aufsichtsratsmitglied entsenden, von dem sie nicht überzeugt ist, daß es seine aktienrechtlichen Pflichten erfüllen kann und auch bereit ist, sie zu erfüllen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dürfen ihres Amtes wegen weder benachteiligt noch bevorzugt werden. Sie genießen nicht den absoluten Kündigungsschutz nach § 13 Kündigungsschutzgesetz[46]. Jedoch wird eine ordentliche Kündigung oft unwirksam sein, weil sie gegen das Benachteiligungsverbot des § 53 BetrVerfG verstößt. Der durch § 53 gewährte Schutz ist allerdings ziemlich schwach.

Einige Beispiele seien hierzu erwähnt, die in den vergangenen Jahren zu Rechtsstreitigkeiten führten: Entlassung eines Arbeitnehmervertreters im Aufsichtsrat wegen Beleidigung des Arbeitgebers; Entlassung eines Betriebsratsmitglieds und Arbeitnehmervertreters im Aufsichtsrat nach Teilnahme an Streiks (Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes — 2 AZR 559/59).

Die hier aufgezeigte Problematik wurde von der Arbeitsgruppe vor allem auch im Hinblick auf § 88 AktG aufmerksam verfolgt; denn wir haben hier wieder ein Beispiel dafür, daß der Gesetzgeber sich der von ihm geschaffenen Situation und deren Eingliederung in das Rechtssystem nicht im nötigen Umfang bewußt gewesen ist. Die jetzige Regelung hat sich unter dem Erlebnishorizont des vergangenen Jahrzehnts bewährt. Nochmals aber sei betont: Ein Rechtssystem muß seine Bewährungsprobe nicht nur unter hierfür optimalen Bedingungen erbringen, sondern gerade in Krisensituationen. Dann aber können zwischen der Arbeitgeber- bzw. Anteilseignerseite einerseits und der Arbeitnehmerseite andererseits leicht Konflikte wegen der unterschiedlichen Wahlordnungs- und Haftungsnormen der Mitbestimmungsgesetze von 1951, 1952 und 1956 und des Aktiengesetzes von 1937 entstehen, die vor allem im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung große Teile der Wirtschaft lahmlegen können.

Im Hinblick auf den Erlebnishorizont unserer Zeit müssen wir sagen, *daß die potentielle Schwäche des Normensystems in dieser Datenkonstellation nicht hervorgetreten ist. Die wenigen Fälle, in denen Konflikte auftraten, sind für das Wirken der Institution Mitbestimmung nicht typisch.*

Damit ist aber noch keine Antwort auf die Grundfrage gegeben, inwieweit die Institution Mitbestimmung in der Lage ist, *möglicherweise auftretende Spannungen von vornherein so zu entschärfen,* daß es nicht zu einem offenen Kampf kommt. Mit anderen Worten: Entwickelt diese Institution eine solche *eigene gestaltende Kraft,* daß sie tiefgreifende soziale Spannungen mildern und abbauen kann, oder wird sie in einer echten Krise nur zu einer abhängigen Variablen des immanenten Sozialkonfliktes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Wir haben uns

[46] Kündigungsschutzgesetz vom 10. August 1951 (BGBl. I S. 499).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

diese Frage bei unseren Untersuchungen immer wieder vorgelegt, da wir ihr ein *ganz besonderes Gewicht* beimessen. In den Schlußfolgerungen soll eine vorsichtig formulierte Antwort gegeben werden, die aber vorwiegend nur die ökonomischen Aspekte berücksichtigt.

Besonders wichtig ist die Stellung des Aufsichtsrates dann, wenn er das Recht hat, die Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer zu bestellen und abzuberufen.

Nach § 75 AktG ist für den körperschaftsrechtlichen Akt der Bestellung eines Vorstandsmitgliedes ausschließlich der Aufsichtsrat zuständig. Aufgrund dieser Vorschrift können die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bedeutsam werden[47].

Nach § 46 GmbH-Gesetz obliegt die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer den Gesellschaftern. Davon abweichend kann die Satzung vorsehen, daß das Recht der Bestellung einem oder mehreren Geschäftsführern übertragen wird. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, haben also dann keinen Einfluß auf die Bestellung oder Abberufung eines Geschäftsführers, wenn hierfür lt. GmbH-Gesetz oder Satzung nur die Gesellschafter zuständig sind. Ebenso ist nach § 118 des Allgemeinen Berggesetzes für die Preußischen Staaten von 1865 bei bergrechtlichen Gewerkschaften die Gewerkenversammlung für die Bestellung des Repräsentanten oder des Grubenvorstandes zuständig. Hieran wird durch das Betriebsverfassungsgesetz nichts geändert. Dagegen sieht das Mitbestimmungsgesetz von 1951 vor, daß in allen von ihm betroffenen Unternehmen, also auch in Gesellschaften mit beschränkter Haftung und in bergrechtlichen Gewerkschaften, der Aufsichtsrat für die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer, des Repräsentanten oder des Grubenvorstandes zuständig ist.

Nach § 78 Abs. 1 AktG hat der Aufsichtsrat dafür zu sorgen, daß die Gesamtbezüge der Vorstandsmitglieder in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitgliedes und zur Lage der Gesellschaft stehen; eine ähnliche Bestimmung enthalten das GmbH-Gesetz und das Allgemeine Berggesetz nicht. Damit entfällt in den diesen Gesetzen unterliegenden Unternehmen eine zuweilen aus strategischen Gründen gern genutzte Möglichkeit zum Kompromiß mit anderweitigen Forderungen der Repräsentanten der Institution Mitbestimmung.

---

[47] Vgl. nochmals Anm. 33 zu S. 168.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

b) Ergebnis der gesetzlichen Regelung

Zur Zeit gibt es etwa 8500 Vertreter der Arbeitnehmer als Repräsentanten der Institution Mitbestimmung in den Aufsichtsräten von Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland.

Die Art der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder, die, wie oben dargestellt, von den Gesetzen unterschiedlich geregelt wurde, hat unverkennbar eine Ausbildung unterschiedlicher „Typen" von Arbeitnehmerrepräsentanten zur Folge. Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat sollen theoretisch jeweils die Gesamtheit der Arbeiter bzw. Angestellten vertreten. Da aber die gesetzlich festgelegten Kompetenzen zum Vorschlag von Repräsentanten der Arbeitnehmer unterschiedlichen Stellen zugesprochen wurden und die endgültige Auswahl zum Teil von anderen Gremien erfolgt, die das gleiche Unternehmen, die gleichen Probleme aus recht unterschiedlichen Perspektiven sehen und deren Entscheidungen durch voneinander abweichende Erlebnishorizonte geprägt werden, formen sich in der Institution Mitbestimmung bestimmte typische Gruppen der Repräsentanten, die verschiedene, zum Teil einander überschneidende virtuelle Aktionssektoren haben. Dabei interessiert uns die soziologische Seite der Fragestellung weniger als die Tatsache, daß sich hieraus wirtschaftlich relevante Unterschiede in der Art und Weise wie auch in der Richtung und Intensität der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsführung der Unternehmungen ergeben.

An den Auswahlverfahren der vorzuschlagenden Aufsichtsratsmitglieder wurde der Arbeitsgruppe gegenüber von Arbeitnehmern und Vertretern der Gewerkschaft, dagegen selten von Vorstandsmitgliedern (außer dem Arbeitsdirektor) viel Kritik geübt. Der im Betriebsverfassungsgesetz normierte Vorschlags- und Wahlmodus wurde hinsichtlich der Großunternehmen, vor allem dann, wenn sie aus vielen örtlich getrennten Betrieben bestehen, von fast allen befragten Betriebsratsmitgliedern als abänderungsbedürftig bezeichnet. Begründet wurde dies mit dem Hinweis, daß die wahlberechtigten Arbeiter und Angestellten in den verschiedenen Teilen des Großunternehmens bei der oft großen Anzahl von Wahlvorschlägen den für die Nominierung nötigen Überblick verlieren. Gerade weil in aufsichtsratspflichtigen Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nur eine Minderheit bilden, sei es wichtig, profilierte Persönlichkeiten zu wählen. Diese Gewähr biete jedoch ein von der Belegschaft gewähltes Wahlorgan sehr viel mehr als die augenblickliche Regelung der unmittelbaren Wahl, bei der alle möglichen Gruppen eigene Wahlvorschläge unterbreiten können. Denn hierbei könnten Massenagitatoren oder Repräsentanten besonders kämpferischer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gruppen leichter gewählt werden als ausgeglichene Persönlichkeiten, die bei ruhiger sachlicher Arbeitsweise u. U. viel besser die Interessen der Gesamtheit der Arbeitnehmer zu wahren vermöchten als jene.

Während in den Unternehmen, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, bei der Wahl der Organe der Mitbestimmung im Aufsichtsrat manche Zufälligkeit vorkam, obwohl oft die Betriebsratsvorsitzenden ein Übergewicht haben, führte das anders geartete Wahlverfahren in den Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie dazu, daß in der Regel der Betriebsratsvorsitzende und dessen Stellvertreter als unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter gewählt wurden. Als unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter wurden, sofern es sich nicht um ein den „weiteren" Mitgliedern vorbehaltenes Mandat handelte, vorwiegend Gewerkschaftsfunktionäre in die Aufsichtsräte delegiert[48], und zwar, wenn man die beiden Wirtschaftszweige überblickt, hier anders als nach dem Betriebsverfassungsgesetz nach einem sorgfältig geplanten, zentral dirigierten Verteilungsschlüssel.

Die gesetzliche Regelung ist im Bereich der Auswahl der Organe der Institution Mitbestimmung für den Aufsichtsrat kein Meisterstück gesetzgeberischer Weisheit und Übersicht, sondern ein Ergebnis eines — man möchte fast sagen historisch zufälligen — Kompromisses. Jedes Gesetz birgt Zufälligkeiten des jeweiligen Erlebnishorizontes in sich. Die Unterschiede, die nicht nur soziologisch interessante Folgen zeitigen, bringen, wie wir im folgenden zu zeigen haben, auch wirtschaftliche Auswirkungen hervor, weil unterschiedlich geformte Zielsysteme der Organe der Institution Mitbestimmung bei der einen Form mehr, bei der anderen weniger bis in unternehmerische Entscheidungen hinein wirken und u. U. auch ganze Wirtschaftszweige beeinflussen.

Besonders kompliziert ist, wie wir zeigten, die Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats im Kohle- und Eisenerzbergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie. Gerade diese Regelung ist das Ergebnis eines mißglückten Kompromisses[49].

Die geforderte Aufnahme von sogenannten „weiteren" Mitgliedern in den Aufsichtsrat von Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung verankerte diese Gesellschaften nicht, wie es der Gesetzgeber wollte, stärker in der Öffentlichkeit als früher. In der Regel wurden nicht Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer geistigen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unabhängigkeit in der Lage waren, eine echte Aufsichts-

---

[48] Vgl. hierzu Anm. 61 auf S. 312.

[49] Vgl. die bei Gerhard *Boldt* (Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle. München-Berlin 1952, S. 51 ff.) dargestellte Entwicklungsgeschichte dieser Regelung, die dann einen völlig anderen Erfolg brachte, als sich der Gesetzgeber bei Erlaß des Gesetzes vorgestellt hatte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

funktion auszuüben und insbesondere den Vorstand zu kontrollieren, zu weiteren Mitgliedern gewählt, sondern vielmehr solche Persönlichkeiten, die von den Gewerkschaften bzw. von der Anteilseignerseite abhängig oder wenigstens deren Ideenträger waren. Ihre Wahl hatte eine Verstärkung, nicht aber eine Verringerung der „anonymen"[50] Machtposition zur Folge[51, 52].

Es wurde der Arbeitsgruppe gegenüber immer wieder beanstandet, daß entgegen dem Willen des Gesetzgebers die Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie nicht mehr durch eine kluge Besetzung der Mandate der sogenannten „weiteren Aufsichtsratsmitglieder" in der Öffentlichkeit verankert würden, als dies möglich gewesen wäre, sondern die Aufsichtsratssitze vielfach „kumuliert" würden, d. h. Persönlichkeiten übertragen würden, die sowieso schon durch

---

[50] Wir nennen eine Machtposition dann „anonym", wenn für einen Außenstehenden nicht genau erkennbar ist, wer diese Machtposition wirklich innehat. Ein Mensch, der lediglich eine von anderen festgelegte Meinung zu vertreten hat oder der anderen gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet ist, übt keine eigenverantwortliche Tätigkeit aus, sondern ist weitgehend abhängig von einer oft im Hintergrund verborgen bleibenden, anonymen Stelle.

[51] Zwar werden die Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsbericht namentlich genannt. Wenn hier von einer Verstärkung der Anonymität gesprochen wird, so sind die jeweils nicht genannten (und mit einer heute noch bedeutungslosen Ausnahme nicht zur Verantwortung ziehbaren) Träger von Macht gemeint, auf deren Wünsche die Inhaber der Aufsichtsratsmandate hören, weil sie sonst fürchten, ihr „zusätzliches Einkommen" zu verlieren.

Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung sind solche anonymen Machtpositionen häufig dadurch entstanden oder stärker ausgebaut worden, daß einerseits eine geringere Zahl von Vertretern der Kleinaktionäre in die Aufsichtsräte entsandt wird und daß andererseits die Gewerkschaften die Aufsichtsratsmitglieder, die sie entsenden können, planmäßig und zentral gesteuert unter Beachtung ihrer Interessen bestimmen. Die speziellen Interessen der einzelnen Unternehmen treten bei dieser Auswahl stark in den Hintergrund. Auch bei den „weiteren" Mitgliedern der Arbeitnehmerseite handelt es sich in der Regel um Persönlichkeiten, die von den Gewerkschaften abhängig sind oder ihnen wenigstens nahestehen.

[52] Wenn in Diskussionen über diese Feststellung gesprochen wurde, wurde nie bestritten, daß das Ziel, die Großunternehmen stärker in der Öffentlichkeit zu verankern, nicht erreicht wurde. Es wurde aber auch gelegentlich folgender Gedanke geäußert: Die Anteilseignervertreter bilden einen verhältnismäßig engen, abgeschlossenen Kreis ohne demokratische Kontrolle. Eine Aufsicht durch Vertreter der Öffentlichkeit führt zu einer Feudalisierung und Pfründenbildung, weil diese Persönlichkeiten niemandem Rechenschaft abzulegen brauchen. Vor allem dann, wenn Fachleute berufen werden, können diese nach ihrem freien Ermessen ungebunden handeln (beachte hierzu den tiefgründigen Aufsatz von Achim v. *Loesch:* Die „Stiftung Deutsches Volkswagenwerk" als Instrument moderner Wirtschaftspolitik. In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen. 4. Jg., Göttingen 1958, S. 126, 129 ff.). In einer ganz anderen Lage sind dagegen die Vertreter der Gewerkschaften, weil der Willensbildungsprozeß innerhalb der Gewerkschaften vor aller Öffentlichkeit abläuft und deren internste Auseinandersetzungen in der Presse breit ausdiskutiert werden.

Diese Argumente haben zwar einen richtigen Kern, können aber unsere Aussage nicht stichhaltig widerlegen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

andere Aufgaben und durch eine Vielzahl anderer Aufsichtsratssitze überlastet wären, als daß sie sich speziell noch um die Belange des betreffenden Unternehmens kümmern könnten. Immerhin muß aber zugegeben werden, daß in den leider zu wenigen Fällen, in denen Kommunal- und Landesbeamte, Wissenschafter, Persönlichkeiten mit treuhänderischem Berufe vorgeschlagen wurden, Gesichtspunkte in die unternehmerischen Überlegungen hereinkamen, die in der Lage waren, die Ziele des Handelns „ihrer" Unternehmen in beachtlicher Weise zu erweitern.

Sowohl die Arbeitnehmerseite als auch die Anteilseignerseite versuchen, ihre Machtposition soweit als möglich auszubauen. In den weitaus meisten Fällen wird das sogenannte neutrale Mitglied von einer der beiden Seiten vorgeschlagen und daraufhin gewählt. Es gibt also Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung, in denen anstelle der gesetzlich vorgeschriebenen Parität zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und denen der Anteilseigner de facto das „neutrale" Mitglied einer der beiden Gruppen zuzurechnen ist[54, 55, 56]. Der „Neutrale" ist durchweg nicht, wie vom Gesetzgeber gedacht, ein Makler, der gegensätzliche Interessen ausgleicht, sondern erhöht in Wirklichkeit das *„Stimmgewicht" der Gruppe,* die ihn (entgegen dem Gesetz) „stellt".

In den Aufsichtsräten, in denen das neutrale Mitglied von der Arbeitnehmerseite vorgeschlagen wird, macht sich die Mehrheit der Arbeit-

---

[54] In etwa der Hälfte der Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 oder der Holding-Novelle unterliegen, wurde der „neutrale" Mann von der Arbeitnehmerseite, in der anderen Hälfte von der Anteilseignerseite gestellt. Die Gruppe, der nicht das neutrale Mitglied zugeordnet war, konnte in der Regel über die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden verfügen.

In den Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskriptes wurden wir von vielen profilierten Vertretern der Anteilseignerseite darauf hingewiesen, daß diese auf die Verhandlungen und die ersten Maßnahmen der Stahltreuhänder-Vereinigung zurückgehende Situation nicht auf einem nunmehr allgemein anerkannten Grundsatz beruhe. Ein derartiger Grundsatz sei von Anteilseignerseite niemals anerkannt worden.

[55] Gewiß ist der Unterschied zwischen den beiden möglichen Fällen nicht so groß, wie er bei stärkerer Aktivierung der Idee des Klassenkampfes sein könnte. Immerhin aber wurde durch die Entwicklung der Institution Mitbestimmung die „Eigendynamik" der großen Aktiengesellschaften wesentlich umgestellt. Vgl. hierzu S. 387 ff., 462, 464 ff.

[56] Es ist darauf hinzuweisen, daß schon vor Erlaß des Mitbestimmungsgesetzes bei den sog. Einheitsgesellschaften, die aus der Entflechtung auf Grund des Kontrollratsgesetzes Nr. 27 vom 16. Mai 1950 hervorgegangen waren, der Gedanke der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, wie er nachher im Mitbestimmungsgesetz von 1951 normiert wurde, Anwendung fand. Die Aufsichtsräte der neu geschaffenen Gesellschaften wurden paritätisch besetzt, und zwar durch jeweils fünf Vertreter der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite. Unter den Vertretern der Arbeitnehmerseite waren zwei Gewerkschaftsvertreter. Das elfte Aufsichtsratsmitglied war ein Vertreter der Treuhandverwaltung, die im Auftrage der North German Iron and Steel Control die Rechte der bisherigen Eigentümer auf der Hauptversammlung wahrnahm.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmervertreter in manchen Fragen[57] auffällig stark und läßt sich nicht ausmanövrieren. In anderen Fragen, die u. U. für das Unternehmen noch wichtiger sind[58], zeigt sich aber auch hier sehr oft ein tatsächliches Übergewicht der Vertreter der Anteilseignerseite. Sie haben z. T. die größere Übersicht und die reicheren Erfahrungen in der Unternehmensführung. Wiederholt haben nicht nur die befragten Anteilseignervertreter, sondern auch Repräsentanten der Institution Mitbestimmung selbst auf diese Differenz in der Sachkenntnis und in der fachlichen Beherrschung der besprochenen Themen hingewiesen. Damit soll kein Werturteil gefällt werden, zumal die eben wiedergegebene allgemeine Ansicht besonders auch von Trägern der Mitbestimmung geäußert wurde. Ein Mensch, der sein Leben lang an der Maschine gestanden hat, ist überfordert, wenn man von ihm verlangt, Wirkungen und Grenzen aller wichtigen unternehmerischen Entscheidungen abzuschätzen, für die der Aufsichtsrat zuständig ist und aus denen aktienrechtliche Haftung bei einem Versagen erwächst. Dabei kann gerade dieser Arbeiter unter Umständen durch andere spezifische Sachkenntnis für das Unternehmen unentbehrlich sein[59].

Die Aufsichtsratstantiemen, die bei einer ganzen Reihe von Unternehmen die Jahresbezüge eines Arbeitnehmers weit übersteigen, erregen unter den Arbeitnehmern oft Neid, da diese die Zeitdauer und den Arbeitsaufwand während der wenigen Aufsichtsratssitzungen im Jahr mit ihrer anstrengenden Tätigkeit im Betrieb vergleichen.

Tabelle 17

Jahresbezüge von Aufsichtsratsmitgliedern in deutschen Aktiengesellschaften [a])

Wirtschaftszweig	1958 (in DM)	1959 (in DM)
Eisen und Stahl	14 010	14 710
Kohlenbergbau	10 220	10 630
sonstiger Bergbau	9 720	10 730
Holding-Gesellschaft	20 230	19 330
Chemie und Erdöl	21 340	24 380
Maschinenbau	13 570	17 760

Quelle: Diese Aufstellung ist ein Auszug aus einer Tabelle, die aufgrund der Geschäftsberichte von 493 Aktiengesellschaften, deren Aktien an deutschen Börsen amtlich notiert werden, zusammengestellt und veröffentlicht wurde in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 18. März 1961, S. 5 (zu den Vorstandsbezügen vgl. S. 208, Anm. 3).
[a]) Im Durchschnitt je Aufsichtsratsmitglied.

[57] Vgl. S. 356 ff.
[58] Vgl. S. 373 ff., 378 ff.
[59] Über die Bedeutung mangelnder Sachkenntnisse hinsichtlich der Entscheidungen, die in den Zuständigkeitsbereich des Aufsichtsrats fallen (aber auch analog der Entscheidungen, die in den Zuständigkeitsbereich des Ar-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auffällig oft wurden der Arbeitsgruppe gegenüber recht abwertende Urteile über die Höhe, die diese Bezüge annehmen, abgegeben. Mehrfach wurde schon gefordert, diese hohen Bezüge zugunsten gewerkschaftlicher Kampffonds oder zugunsten der Einrichtung von Ausbildungsstätten ganz oder zum Teil einzubeziehen[60, 61]. Bei der Grün-

---

beitsdirektors fallen) wurde viel diskutiert, wenn unsere Diskussionspartner Gegner der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer waren. Gewiß stoßen wir hier auf eines der dringendsten Probleme der Mitbestimmung überhaupt. Auch wenn derjenige, der eine Verantwortung zu tragen hat, schweigt, wie dies nach unseren Untersuchungen gerade bei den schwierigsten Fragen der Unternehmensführung häufig ist, bedeutet dieses Verhalten für das Glied eines Organs, das eigentlich die Aufsicht führen soll oder bestimmte Handlungen beschließen soll, doch eine Stellungnahme. Beachte hierzu allerdings auch unsere Bemerkungen auf S. 373 Anm. 152, die zur Abgrenzung dieser Wertung herangezogen werden müssen.

[60] Diese Forderung wurde in einer ganzen Reihe von Anträgen auf Gewerkschaftstagungen erhoben, so z. B. in einer Entschließung des 6. Ordentlichen Gewerkschaftstages der Industriegewerkschaft Metall, 17.—22. Oktober 1960, sowie auch in einer Entschließung des 6. Gewerkschaftstages der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, 7.—11. Oktober 1957.

Zum Problem der Abführung von Einnahmen aus Ämtern innerhalb der Institution Mitbestimmung siehe: Die Mitbestimmung, 6. Jg. (1958), S. 61 f.

[61] Die Gewerkschaften selbst kommen hierdurch in eine etwas zwiespältige Lage. Mit Rücksicht auf ihre Mitglieder können sie ihren Spitzenkräften nicht ein so hohes Gehalt zahlen wie die meisten Unternehmen und wie andere Verbände, so daß immer die Gefahr der Abwanderung besteht. Diese Gefahr können die Gewerkschaften aber heute weitgehend dadurch meiden, daß sie ihre wichtigsten Funktionäre in Aufsichtsräte delegieren und sie so in den Genuß der Tantiemen kommen lassen. Bezeichnend ist die gelegentlich der Arbeitsgruppe gegenüber benutzte Apostrophierung des Aufsichtsratsmandates als einer „Turnuspfründe", die nach bestimmten Modalitäten von Wahlperiode zu Wahlperiode anderen Auserwählten, die „an der Reihe" sind, zuerkannt werde.

Die führenden Persönlichkeiten in den Gewerkschaften haben in der Regel nicht nur ein, sondern mehrere Aufsichtsratsmandate inne. Vgl. dazu die folgende Übersicht:

Zahl der Aufsichtsrats- bzw. Beiratsmandate der Vorstandsmitglieder des DGB, der IG Metall und der IG Bergbau und Energie

Gewerkschaft	Anzahl der Vorstandsmitglieder					
	insgesamt	mit 1 Mandat	mit 2 Mandaten	mit 3 Mandaten	mit mehr als 3 Mandaten	Anzahl der Mandate überhaupt
DGB	9 a)	2	2	1	3	25
IG Metall	11 a)	4	2	1	3	25
IG Bergbau und Energie	11	6	3	0	2	21

Quelle: Nach Angaben in: Leitende Männer der Wirtschaft. 8. Aufl., Berlin-Darmstadt-Essen 1960.
a) Ein Vorstandsmitglied hat kein Mandat inne.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dung der Stiftung Mitbestimmung wurde beschlossen[62], daß *mindestens* 20 % der Bezüge, die Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten von Unternehmen mit einfacher oder qualifizierter Mitbestimmung sowie Repräsentanten des DGB oder ihm angeschlossener Gewerkschaften in sonstigen Aufsichtsräten, Beiräten oder ähnlichen Gremien erhalten, an die Stiftung Mitbestimmung abgeführt werden sollen. Die Arbeitsdirektoren sollen der gleichen Einrichtung mindestens etwa 5 % ihrer Bezüge abtreten.

Alle diese Forderungen stoßen aber auf große Schwierigkeiten und offene oder stillschweigende Ablehnung[63, 64]. Die Beträge, die z. B. bei der Stiftung „Mitbestimmung" eingehen, sind, wie wir erfuhren, im Vergleich zu den erhaltenen Tantiemen sehr gering. Der weitaus größte Teil der Bezüge bleibt in den Händen ihrer Empfänger.

Weisen wir in diesem Zusammenhang noch auf einen anderen Fall hin: Von den rund 700 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten, die bei einer bestimmten Gewerkschaft organisiert sind, sind nur 62 einem Spendenaufruf gefolgt. Sie stellten in einem Zeitraum von fast 4 Jahren nur einen Betrag von annähernd 45 000 DM zur Verfügung.

Die Kandidatur zu den Aufsichtsräten ist gewöhnlich wegen der hohen hier zu erwartenden Tantiemen sehr umstritten. Häufig wird ein Vorschlag deswegen sehr neidvoll kritisiert[65]. Die Arbeitsgruppe stieß auch mehrfach auf heftige Beschwerden von Betriebsräten einiger Werke, die sich darüber beklagten, daß die Vertreter in den Aufsichtsräten immer wieder von anderen Werken „gestellt" würden[66].

---

[62] Vgl. die Richtlinien für die Zuwendungen an die Stiftung Mitbestimmung.

[63] Wenn die Kandidaten für eine bezahlte Position der Mitbestimmung sich vor der Wahl verpflichten, der Belegschaft ihre Bezüge oder einen Teil davon zur Verfügung zu stellen, so liegt der Fall einer unzulässigen Wahlbeeinflussung vor.

[64] Vgl. hierzu den Geschäftsbericht der Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten von 1958 aus ihrem Bezirk Nordrhein-Westfalen. Dort haben die der Gewerkschaft angehörenden Aufsichtsratsmitglieder mit 45 gegen 12 Stimmen die Aufforderung abgelehnt, 25 % ihrer Bezüge an die Gewerkschaft abzuführen. Siehe auch Otto *Stolz:* Die Gewerkschaften in der Sackgasse, München 1959, S. 191.

[65] Vgl.: Heinrich *Popitz,* Hans Paul *Bahrdt,* Ernst August *Jüres,* Hanno *Kesting* (Hrsg.): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Soziale Forschung und Praxis, Bd. 17, Tübingen 1957, S. 145: „Der Zweifel an der Integrität der Arbeitnehmervertreter ist aber einer der Hauptgründe, weshalb so viele Arbeiter, die den Grundgedanken der Mitbestimmung bejahen, nicht an ihren Erfolg glauben."

[66] Alfred *Horné* (Der beklagte Sieg. Villingen/Schwarzwald 1959, S. 163) berichtet unter Bezugnahme auf den Geschäftsbericht von 1956/57 der Industriegewerkschaft Metall, S. 206, daß bei hier entstehenden Spannungen die Gewerkschaften zur Unterstützung herangezogen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

c) Statistische Angaben

aa) zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung

Im Jahre 1960 hatten die Arbeitnehmervertreter 585 der Mandate in Aufsichtsräten bzw. Beiräten von Montanunternehmen inne.

Tabelle 18

Mitgliederzahl der Aufsichtsräte bzw. Beiräte von Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung [a]
(Stand 1960)

Industriezweig	Gesamtzahl	Unternehmen mit		
		11 AR-Mitgl.	15 AR-Mitgl.	21 AR-Mitgl.
Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie [b]	20	13	5	2
Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie mit „vereinbarter" Mitbestimmung [c]	2	1	1	
Unternehmen des Stein- und Braunkohlebergbaus [d]	36	27	6	3
Unternehmen des Erzbergbaus [e]	4	3	1	
Konzernunternehmen der Eisen- und Stahlindustrie und des Bergbaus [f]	3			3
Konzerntochtergesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie	7	6	1	
Konzerntochtergesellschaften des Kohlebergbaus	9	7	2	
Konzerntochtergesellschaften des Eisenerzbergbaus	1		1	
Konzernunternehmen, deren Montantochtergesellschaften aus steuerlichen (Umwandlungssteuergesetz von 1957) und organisatorischen Gründen				

[a] Die Tabelle wurde nach Angaben des Deutschen Gewerkschaftsbundes zusammengestellt.
[b] Ohne die sieben Tochtergesellschaften der Konzerne: Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, Salzgitter; Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Gelsenkirchen; Rheinische Stahlwerke, Essen.
[c] Hier handelt es sich um die Gebr. Böhler & Co. AG, Wien/Düsseldorf und die Metallhüttenwerke Lübeck GmbH, bei denen strittig war, ob für sie das Mitbestimmungsgesetz oder ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz zur Anwendung kommen sollte.
[d] Ohne die neun Tochtergesellschaften der Konzerne: Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, Salzgitter; Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Gelsenkirchen; Rheinische Stahlwerke, Essen.
[e] Ohne die Tochtergesellschaft der Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, Salzgitter.
[f] Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, Salzgitter; Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Gelsenkirchen; Rheinische Stahlwerke, Essen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in Betriebsabteilungen der Obergesellschaft umgewandelt wurden [g])	5			5
		(Zahl der Beiratsmitglieder)		
„Betriebsabteilungen" (ehemalige Konzerntochtergesellschaften) Eisen und Stahl	3	2		1
„Betriebsabteilungen" (ehemalige Konzerntochtergesellschaften) Bergbau	5	2	3	
Insgesamt:	95	61	20	14

[g]) Die Hoesch-AG, Dortmund, die Ilseder Hütte AG, Peine und die Klöckner-Werke-AG, Duisburg, regelten die bei der Umwandlung auftretenden Probleme in bezug auf die Mitbestimmung durch die Bestimmungen des „Lüdenscheider Abkommens" vom 19. August 1959, einer privatrechtlichen Vereinbarung zwischen den Konzernleitungen und Vertretern der Gewerkschaften (Vgl. S. 196). Bei der Mannesmann-AG und der Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG (Krupp) wurden diese Fragen aufgrund von Einzelvereinbarungen geregelt.

In den folgenden beiden Statistiken sind Angaben über Bildungsgang, Beruf, Gewerkschaftszugehörigkeit und öffentliche Funktionen von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten solcher Unternehmen, die von der Arbeitsgruppe genauer untersucht wurden, zusammengetragen. Von insgesamt 169 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, 20 Arbeitnehmervertretern in Beiräten von in Betriebsabteilungen umgewandelten, ehemals selbständigen Tochtergesellschaften und 80 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten der Konzerne, die unter das Mitbestimmungsergänzungsgesetz fallen, wurden die Daten von 44 zufällig ausgewählten Persönlichkeiten, die genauer befragt wurden, für die nachstehenden Tabellen ausgewertet.

Tabelle 19

Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie

Bildungsgang [a])	in Zahlen	in v. H.
Volksschule	26	58,8
Mittelschule	1	2,3
Gymnasium	7	16,0
Handelsschule	1	2,3
Verw.-Beamten-Schule	1	2,3
Ingenieurschule	—	—
Universität	7	16,0
Technische Hochschule	1	2,3
Wirtschaftswissenschaftl. Hochschule	—	—

[a]) Gegliedert nach der zuletzt besuchten Ausbildungsstätte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beruf [b])		
Bergmann	11	25,0
Kaufmännischer Angestellter	11	25,0
Schlosser	3	6,8
Techniker	3	6,8
Diplom-Ingenieur	1	2,3
Akademiker	4	9,1
Sonstiges	11	25,0
Gewerkschaftszugehörigkeit		
überhaupt	44	100
davon: ohne Funktion	30	68,2
mit Funktion	14	31,8
Öffentliche Funktion [c])		
ohne	32	72,7
mit	12	27,3

[b]) Zuletzt ausgeübter Beruf.
[c]) Das heißt als Bundestagsabgeordnete, Landtagsabgeordnete, Abgeordnete in Gemeindeparlamenten usw.

Von insgesamt 285 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten des Steinkohlen-, Braunkohlen- und Erzbergbaus, von 31 Arbeitnehmervertretern in Beiräten von in Betriebsabteilungen umgewandelten, ehemals selbständigen Tochtergesellschaften und 80 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten der Konzerne, die unter das Mitbestimmungsergänzungsgesetz fallen, wurden die Daten von 143 zufällig ausgewählten Persönlichkeiten, die genauer befragt wurden, für die nachstehenden Tabellen ausgewertet.

Tabelle 20

Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten des Steinkohlen-, Braunkohlen- und Eisenerzbergbaus

Bildungsgang [a])	in Zahlen	in v. H.
Volksschule	90	62,9
Mittelschule	8	5,6
Gymnasium	7	4,9
Handelsschule	10	7,0
Verw.-Beamten-Schule	5	3,5
Ingenieurschule	1	0,7
Universität	21	14,7
Technische Hochschule	—	—
Wirtschaftswissenschaftl. Hochschule	1	0,7

[a]) Gegliedert nach der zuletzt besuchten Ausbildungsstätte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beruf [b])		
Bergmann	49	34,5
Kaufmännischer Angestellter	36	25,2
Schlosser	9	6,3
Techniker	6	4,1
Diplom-Ingenieur	—	—
Akademiker	18	12,5
Sonstiges	25	17,4
Gewerkschaftszugehörigkeit		
überhaupt	143	100
davon: ohne Funktion	103	72,0
mit Funktion	40	28,0
Öffentliche Funktion [c])		
ohne	99	69,3
mit	44	30,7

[b]) Zuletzt ausgeübter Beruf.
[c]) Das heißt als Bundestagsabgeordnete, Landtagsabgeordnete, Abgeordnete in Gemeindeparlamenten usw.

Im Jahre 1956 erstellte die Abteilung Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand für den ordentlichen Bundeskongreß und den Geschäftsbericht 1954/55 eine Statistik über die damals in die Aufsichtsräte der Unternehmen der Montanindustrie entsandten 574 Vertreter der Arbeitnehmer[67].

Tabelle 21

Stellung der 574 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten der Unternehmen der Montanindustrie

(Stand 1956)

	in v. H.
Vorstandsmitglieder von Gewerkschaften, Sachbearbeiter und Angestellte von Gewerkschaften	22
Gelernte Facharbeiter	12,5
Gelernte Bergarbeiter	14
Angelernte Arbeiter	0,6
Kaufmännische Angestellte	9
Technische Angestellte	5
Steiger	5
Juristen	3,5
Beamte	4
Professoren, Schulleiter	1
Wirtschaftsprüfer	1,6
Redakteure	1
Minister, Landräte, Bürgermeister, Abgeordnete	4,5
Leitende Angestellte	16,3

[67] Vgl. hierzu auch die Tabelle bei Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 127.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Von den 574 Vertretern der Arbeitnehmer waren 234 in den Unternehmen Beschäftigte, die von den Betriebsräten gewählt wurden. 237 wurden von den Gewerkschaften im Einvernehmen mit den Betriebsräten der Unternehmen entsandt. 103 waren „weitere" Mitglieder.

Von diesen 574 Aufsichtsratsmitgliedern waren

Mitglieder des Bundestages	4,8 %
Mitglieder der Landtage	5,1 %
Mitglieder in Kommunal- und Kreisparlamenten	17,5 %

bb) zum Bereich der einfachen Mitbestimmung

Tabelle 22

Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten von Unternehmen der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen [a])

(Stand 1960)

Zahl der AN-Vertreter je Aufsichtsrat	Anzahl der AR-pflichtigen Unternehmen (AG und GmbH)	AN-Vertreter insgesamt	davon unternehmensfremde
1 bzw. 2	436	757	— [b])
3	75	225	16
4	23	92	18
5	5	25	5
6	1	6	2
7	1	7	1
Gesamt:	541 [c])	1112 [c])	42 [c])

[a]) Die Tabelle wurde nach Angaben der Industriegewerkschaft Metall zusammengestellt.
[b]) Nach § 76 Abs. 2 BetrVerfG müssen in Unternehmen mit Aufsichtsräten von drei bzw. sechs Mitgliedern der bzw. die Arbeitnehmervertreter einem Betrieb des Unternehmens als Arbeitnehmer angehören.
[c]) Es fehlen die Angaben von 10 Unternehmen im Bezirk Stuttgart und die Angaben aus dem Bezirk Hagen.

Die 42 unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter lassen sich nach Berufen folgendermaßen gliedern:

33 hauptberufliche Gewerkschaftsfunktionäre der IG Metall (z. T. bereits pensioniert)
1 Funktionär der DAG
2 Arbeitsdirektoren
1 Hochschullehrer
1 Bürgermeister
1 Bankdirektor
1 Wirtschaftsjournalist in 2 Aufsichtsräten
1 Personalleiter eines Unternehmens

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine von der Abteilung Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand erstellte Statistik von 1956 über etwa 1000 Aufsichtsräte der verarbeitenden Industrie (ohne Metallindustrie) ergab, daß 78 % der Aufsichtsräte aus sechs oder weniger Mitgliedern bestand, in die nur unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter entsandt werden durften. Von den restlichen 22 % haben nur etwas mehr als ein Drittel die Möglichkeit benutzt, Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsrat zu wählen.

Gemäß einer Erhebung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, die einige Zeit nach den ersten Aufsichtsratswahlen aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes durchgeführt wurde, ergibt sich folgendes Bild:

Von 1233 Gesellschaften, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und deren betreffende Daten ausgewertet wurden, haben[68, 69]:

18 % einen 3köpfigen AR mit 1 Arbeitn.-vertr.
63 % einen 6köpfigen AR mit 2 Arbeitn.-vertr.
13 % einen 9köpfigen AR mit 3 Arbeitn.-vertr.
4 % einen 12köpfigen AR mit 4 Arbeitn.-vertr.
2 % einen 15- und mehrköpfigen AR mit einer entsprechenden Anzahl von Arbeitnehmervertretern.

Von diesen 1233 Gesellschaften waren[70]

14	AG	mit weniger als	10 Arbeitnehmern
949	AG	mit mehr als	10 Arbeitnehmern
7	Familien-AG	mit weniger als	500 Arbeitnehmern
48	Familien-AG	mit mehr als	500 Arbeitnehmern
7	GmbH	mit weniger als	500 Arbeitnehmern
202	GmbH	mit mehr als	500 Arbeitnehmern
6	bergrechtliche Gewerkschaften	mit mehr als	500 Arbeitnehmern

81 % dieser Gesellschaften hatten also eine Verfassung, die ausschließt, daß unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter, z. B. Gewerkschaftsfunktionäre, in ihre Aufsichtsräte entsandt werden können. „Aber auch bei den Unternehmen, die mehr als zwei Vertreter der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat zu wählen haben, ergibt sich, daß in einer großen Mehrzahl von Unternehmen nur betriebsangehörige Arbeitnehmer gewählt

[68] Vgl. den Aufsatz: Betriebsverfassungsrecht. 1. Das Betriebsverfassungsgesetz. In: Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. 1. Dezember 1953 — 31. Dezember 1954. Bergisch Gladbach o. J., S. 67—77, insbesondere S. 74.

[69] Unter diesen Gesellschaften sind keine, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegen, keine öffentlichen Betriebe, Betriebe der Seeschiffahrt, der Luftfahrt oder sogenannte Tendenzbetriebe.

[70] Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, a. a. O., S. 68.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden, obwohl nach dem Gesetz die Möglichkeit bestand, auch Betriebsfremde zu wählen. Die Arbeitnehmer und ihre Betriebsräte haben es demnach vorgezogen, für die Aufsichtsräte ganz überwiegend Angehörige des Unternehmens vorzuschlagen und zu wählen. Sie hatten also nur wenig Neigung, sich durch betriebsfremde Funktionäre vertreten zu lassen."[71, 72]

Gerade im Hinblick auf diesen letzten Punkt zeigt eine von der Arbeitsgruppe aufgestellte Übersicht, daß von den untersuchten Unternehmen im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes, die einen Aufsichtsrat haben, kaum mehr als 3 % unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter in diesem Organ haben.

Eine etwa gleich große Prozentzahl ergibt sich aus einer länger zurückliegenden, unveröffentlichten Statistik[73] des Deutschen Gewerkschaftsbundes nach Unterlagen über 915 Gesellschaften. Danach haben von denen mit mindestens neun Aufsichtsratsmitgliedern nur 17 % unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter in diesem Organ. Dies sind 3,4 % aller erfaßten Gesellschaften mit Aufsichtsrat.

Tabelle 23

Gewerkschaftszugehörigkeit von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat von Unternehmen der Metallindustrie,
(Stand 1958/59)

Anzahl der Unternehmen (AG und GmbH)	574	
Arbeitnehmervertreter insgesamt	1248	
davon: Industriegewerkschaft Metall	992	(79,5 %)
andere DGB-Gewerkschaften	30	(2,4 %)
DGB-Vertreter	8	(0,6 %)
Deutsche Angestelltengewerkschaft	135	(10,8 %)
Deutscher Handels- und Industrieangestelltenverband	17	(1,4 %)
Unorganisierte	66	(5,3 %)

Quelle: Geschäftsbericht 1958/1959 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main 1960, S. 216.

Nach einer Statistik aus dem Jahre 1956, erstellt von der Abteilung Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand, ergibt sich, daß von etwa 1000 überprüften Unternehmen der verarbeitenden Industrie (ohne Me-

[71] Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, a. a. O., S. 68.

[72] In diesem Zusammenhang ist noch bemerkenswert, daß 47 % der befragten 1233 Gesellschaften in ihrer Satzung eine *feste*, 40 % eine *Mindest*- und 13 % eine *variable* Zahl von Aufsichtsratssitzen festgelegt haben. (Vgl. Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, a. a. O., S. 71). Über die Hälfte hat sich also die Möglichkeit offengehalten, daß das Wahlorgan durch einfachen Mehrheitsbeschluß eine bestimmte, wenn auch eingegrenzte Zahl fixiert.

[73] Vgl. auch: Hardy R. H. *Wagner:* Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, Köln 1960, S. 113.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tallindustrie) 92 % der gewählten Aufsichtsratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert waren. 83 % gehörten den Gewerkschaften, die den Deutschen Gewerkschaftsbund bilden, 7 % der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft und 2 % dem Deutschen Handels- und Industrieangestelltenverband an. Nur 8 % waren nicht organisiert.

Weisen wir noch auf den Geschäftsbericht der Gewerkschaft ÖTV 1955/57 hin. In den Zuständigkeitsbereich dieser Organisation fallen etwa 320 Unternehmen, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet sind, ihre Aufsichtsräte zu einem Drittel mit Vertretern der Arbeitnehmer zu besetzen. Von den 750 gewählten Aufsichtsratsmitgliedern stammen ungefähr 90 % aus der Gewerkschaft ÖTV.

3. Effektive Einwirkung der Träger der Mitbestimmung auf den Aufsichtsrat

Weit stärker als bei den Arbeitsdirektoren unterscheiden sich, wie die Untersuchung immer wieder ergab, der Erlebnishorizont, die soziale Rolle und der virtuelle Aktionssektor der einzelnen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Schon aus diesem Grund ist die effektive Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf der Ebene des Aufsichtsrats oft geringer, als man theoretisch aus dem rein zahlenmäßigen Verhältnis der Mandate ableiten könnte.

Hierbei sind, wie wir zeigen müssen, die virtuellen Aktionssektoren wie auch der Grad des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in Unternehmen, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 und die Holding-Novelle von 1956 die paritätische Besetzung vorsehen, schon als Folge von dessen Zusammensetzung erheblich anders geformt, als dies in den Unternehmen der Fall ist, bei denen das Betriebsverfassungsgesetz nur ein Drittel aller Aufsichtsratssitze den Arbeitnehmervertretern zuspricht und ein von den Gesetzen von 1951 und 1956 unterschiedliches Auswahlverfahren für die Repräsentanten der Mitbestimmung Platz greift. Dazu kommen noch charakteristische Unterschiede innerhalb der dem Betriebsverfassungsgesetz unterstellten Unternehmen: Großunternehmen mit ausschließlich weiter Streuung des Aktienkapitals (z. B. einige Nachfolgegesellschaften der IG Farben), Großunternehmen mit beherrschendem Einfluß eines Großaktionärs, Mittelbetriebe, Familien-, Klein- und Tendenzbetriebe.

Der nach dem Gesetzeswortlaut scheinbar nur quantitative und formale Unterschied in der Zahl und der Art der Arbeitnehmervertreter führt in der Praxis dazu, daß diese die Beschlüsse in den paritätisch besetzten Aufsichtsräten entscheidend beeinflussen und indirekt den virtuellen Aktionssektor und die *tatsächliche Verhaltensweise des gesamten Vorstands,* nicht nur des Arbeitsdirektors umgestalten, während ihr Einfluß in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

interessante Abstufungen zeigt, insgesamt, gemessen an der Lage im ersten Fall, jedoch verhältnismäßig gering ist. In den Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertreter nur ein Drittel der Aufsichtsratsmandate innehaben, können sie leicht nahezu ganz vom Einfluß auf dieses Gremium und darüber hinaus auf die Unternehmensführung ausgeschlossen werden, wenn „schwache" Arbeitnehmervertreter auf „starke" Vorstandsmitglieder oder, was noch häufiger ist, auf Großaktionäre mit einem ausgeprägten Zielsystem, in dem z. B. der Ausbau des eigenen Machtbereichs besonders vordinglich ist, stoßen[74].

Im Bereich der einfachen Mitbestimmung wird außerdem recht häufig der Einfluß der Arbeitnehmervertreter dadurch eingeschränkt, daß aus der Mitte des Aufsichtsrats heraus Ausschüsse gebildet werden, denen nur Anteilseignervertreter angehören[75]. Der Arbeitsgruppe, die einer ganzen Reihe derartiger Lösungen nachging, wurde in der Regel die Auskunft gegeben, man habe diesen Weg gewählt, um Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse sicher gewahrt zu wissen. Vor allem in Personalausschüsse werden Arbeitnehmervertreter oft nicht aufgenommen. In den meisten Fällen dürfte der Grund darin liegen, daß die Anteilseignerseite verhindern will, daß bestimmte personelle Entscheidungen den Gewerkschaften bekannt werden. Zwar kann der Aufsichtsrat bei der endgültigen Beschlußfassung nicht übergangen werden, aber gegen unzureichende Möglichkeiten der Information und der Diskussion ist die Minderheit des Aufsichtsrats verhältnismäßig machtlos[76]. Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung hindert die Parität im Aufsichtsrat die Anteilseignerseite an einem ähnlichen Vorgehen bei der Bildung von Ausschüssen.

Besonders interessant sind die verschiedentlich vorgefundenen Fälle, in denen Unternehmen, um die Institution der Mitbestimmung zu umgehen, rechtliche Möglichkeiten ausnutzen, um durch Aufspaltung ihrer volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Einheit in mehrere juristisch selbständige Gesellschaften (z. B. in Form der GmbH) unter die Größenordnungen zu kommen, an die das Gesetz den Zwang zur Errichtung bestimmter Institutionen der Mitbestimmung knüpft[77].

---

[74] Es ist bezeichnend, daß die Arbeitsgruppe einige Male feststellen konnte, daß Arbeitnehmervertreter viel mehr für „ihr" Werk eintreten als der Großaktionär, der seine Konzerninteressen in den Vordergrund stellte.

[75] In einigen wenigen Fällen — es handelt sich aber nur um Ausnahmen — erklärten Arbeitnehmervertreter der Arbeitsgruppe gegenüber, daß sie an der Zugehörigkeit zu bestimmten Ausschüssen (z. B. Finanzausschüssen) kein Interesse hätten, da sie von der dort behandelten Materie zu wenig verstünden und da die Anteilseignerseite ja doch unter sich sein wolle.

[76] Zur rechtlichen Lage vgl. S. 294.

[77] Zum Beispiel gründen amerikanische Unternehmen, deren deutsche Tochtergesellschaften in die Nähe der Größe kommen, bei der sie aufsichtsratpflichtig werden, selbständige Verkaufsgesellschaften, um zu verhindern, daß die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat des Fertigungsunternehmens Einfluß auf die Gewinnverwendung erhalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vor allem im Bereich, in dem ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet, macht sich der Mangel[78] des Gesetzes, das von der Ebene des Betriebs (und nicht von der des Unternehmens) ausgeht, im Hinblick auf ein solches Vorgehen besonders bemerkbar.

In den Diskussionen wurde auf Fälle aufmerksam gemacht, die nur außerhalb der qualifizierten Mitbestimmung noch vorkommen, aber dort die Rechtslage gut charakterisieren. So gelang es bei einer Gesellschaft einer bisher außenstehenden Gruppe, die Stimmenmehrheit in der Hauptversammlung zu erwerben. Die Gruppe verlangte daraufhin so starke Umstellungen in dem unter ihre Herrschaft geratenen Unternehmen, daß verschiedene Aufsichtsratsmitglieder fürchteten, daß sie sich nach den Bestimmungen des Aktienrechts haftpflichtig machen würden, wenn die erzwungenen Änderungen durchgeführt würden. Die Arbeitnehmervertreter stimmten mit den widersprechenden Aufsichtsratsmitgliedern gegen den Antrag. Da nach dem Aktienrecht die Haftung und strafrechtliche Verantwortung auf jeden Fall das einzelne Aufsichtsratsmitglied trifft, blieb den widersprechenden Vertretern der Anteilseigner schließlich kein anderer wirksamer Weg, als das Aufsichtsratsmandat niederzulegen. Viel schwieriger ist aber in einem solchen Fall die Situation für die Arbeitnehmervertreter, für die die Aufsichtsratstantieme viel mehr bedeutet als für den Durchschnitt der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Es ist außerdem zu fragen, ob mit Rücksicht auf die Belegschaft sich ein Arbeitnehmervertreter ohne weiteres zur Mandatsniederlegung entschließen sollte. Da er die Verpflichtung zur Verschwiegenheit hat, kann er über die Gründe eines solchen Schrittes die Wahlberechtigten, in deren Auftrag er tätig ist, nicht voll aufklären.

Führen wir noch eine weitere Folge der unterschiedlichen gesetzlichen Regelung an: Während im Kohle- und Eisenerzbergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie der Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied an den laufenden Geschäften mitwirkt und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat unterrichten kann, sind diese in Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, allein auf Informationen angewiesen, die ihnen von Anteilseignerseite gegeben werden.

Obgleich auch im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie Fälle zu beobachten waren, in denen die Organe der Mitbestimmung in ihrem Wirkungsgrad stark durch ungenügende Information

---

[78] „Mangel" bedeutet hier nicht eine Bewertung dahingehend, daß eine Mitbestimmung auf der Ebene der Unternehmung stets einer Mitbestimmung auf der Ebene des Betriebes vorzuziehen ist. Gemeint ist lediglich die Feststellung, daß eine Mitbestimmung in unternehmerischen Fragen auf der Ebene des Betriebs lange nicht so wirksam sein kann, als wenn die Rechte innerhalb der Unternehmung gewahrt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beschnitten waren[79], ist im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 und der Holding-Novelle infolge der anderen Art der Auswahl der Arbeitnehmervertreter und der organisatorischen Bindung mit ihrer vielfachen Unterstützung z. B. durch die Gewerkschaften und den Arbeitsdirektor eine Verkürzung der gesetzlich vorgesehenen Mitbestimmungsrechte lange nicht in gleichem Ausmaß möglich.

Daneben spielen aber die Fälle einer echten Zusammenarbeit zwischen Unternehmungsleitung und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine größere Rolle. Verglichen mit der Situation in dem Zeitraum, in dem das Betriebsrätegesetz von 1920 gültig war, ist es heute geradezu überraschend festzustellen, wie häufig auch in Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, eine ausgesprochen gute Zusammenarbeit auf dieser Ebene zu finden ist. Das ist besonders dann der Fall, wenn sich die Unternehmensleitung gegen ihr „feindliche" Aufsichtsratsmitglieder durchsetzen muß. Einigemal ergab sich dieser typische Integrationseffekt eines gemeinsamen Bündnisses, sobald unangenehme Tendenzen in der Hauptversammlung zu erwarten waren, die nach übereinstimmender Meinung von Vorstand und Arbeitnehmervertretern der Unternehmung schadeten.

Die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter bauen ihren virtuellen Aktionssektor fast ausschließlich von dem „Betrieb" aus auf, in dem sie tätig waren. Im virtuellen Aktionssektor, geprägt durch den Erlebnishorizont, ergaben sich oft Differenzen mit den Persönlichkeiten im Aufsichtsrat, die übergeordnete[80] Interessen zu vertreten suchten. Gerade dann unterstützten Arbeitnehmervertreter den Vorstand.

Die Einmütigkeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist oft aber nur scheinbar. Die Zielsysteme und damit die Einwirkungen der verschiedenen Repräsentanten der Mitbestimmung auf die Entscheidungen in den Aufsichtsräten der Unternehmen, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 gilt, haben in der Regel nicht den gleichen Ausgangspunkt und die gleiche Ausrichtung. Bei den Untersuchungen stießen wir innerhalb des Kohle- und Eisenerzbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie bei ungefähr zwei Dritteln aller befragten Unternehmen unter der Decke der Solidarität auf beachtliche innere Spannungen und Differenzen in den Anschauungen innerhalb der Gruppe der Arbeitneh-

---

[79] Nach Aussage eines Vertreters der Industriegewerkschaft Metall werden im Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft von ungefähr der Hälfte aller Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten die Treuhandberichte der Wirtschaftsprüfer vorenthalten.

[80] Von ihrem virtuellen Aktionssektor aus gesehen ‚übergeordnet', also z. B. Konzerninteressen, Bankinteressen (vgl. hierzu die Parallele zu den Gewerkschaftsinteressen).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mervertreter. In den Unternehmen, auf die nur das Betriebsverfassungsgesetz angewandt wird, ist dagegen das Problem der unterschiedlichen Zielsetzung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten lange nicht in gleichem Maß existent, da der größte Teil dieser Unternehmen Aufsichtsräte mit nur sechs Mitgliedern hat[81] und somit die Möglichkeit unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter, insbesondere Gewerkschaftsfunktionäre, in den Aufsichtsrat zu delegieren, entfällt. Hier tritt der Unterschied in den Anschauungen der Arbeiter und Angestellten stärker in den Vordergrund.

Umfaßt der Aufsichtsrat mehr als sechs Mitglieder, dann können auch in diesen Wirtschaftszweigen unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat gewählt werden, jedoch dürfen die Gewerkschaften keine rechtlich relevanten Wahlvorschläge unterbreiten. Diese im Vergleich zu den Unternehmen der Montanindustrie andere Zusammensetzung der Gruppe der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat spielt in der Art der Formung des virtuellen Aktionssektors und der Art der Einwirkung der Institution Mitbestimmung eine erstaunlich große Rolle. Insgesamt ist auffällig, welches große Gewicht diesen formalen Unterschieden in der Art der Vorschlags- und Auswahlregelung für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zukommt. Von hier aus strahlen Einwirkungen auch auf die Willensbildung des Unternehmens aus[82]. Dort, wo verschiedene Gruppen mit ganz unterschiedlichen Erlebnishorizonten im Aufsichtsrat sitzen, bilden die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter meist eine geschlossene „Fraktion", denn sie haben sich gegen von außen kommende Einflüsse durchzusetzen. Fehlt aber die Gruppe der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter, werden sie sich der eigenen Meinungsunterschiede mehr bewußt.

Für die Position der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gerade in der eben untersuchten Funktion ist wichtig, inwieweit auch, abgesehen von den oben genannten Möglichkeiten der Abberufung, der Vorstand durch Entlassung ihm unbequeme Personen aus dem Aufsichtsrat entfernen kann. Fragen wir: Kann einem Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gekündigt werden? Das ist eine Frage, die beim Streik in der bayerischen Metallindustrie vor einigen Jahren akut wurde[83]. Ein besonderer Kündigungsschutz, wie er den Mitgliedern des Betriebsrats durch § 13 des Kündigungsschutzgesetzes gewährt wird, ist den *unternehmensangehörigen* Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat nicht zugestanden. Einem unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter kann folglich gekündigt werden, wenn auch nicht mit einer Begründung,

---

[81] Siehe S. 318 ff.
[82] Vgl. z. B. S. 357 ff., 360 ff., 369 ff.
[83] Vgl. Der Arbeitgeber, 6. Jg. (1954), S. 813.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die sich auf die ordnungsgemäße Amtsführung als Aufsichtsratsmitglied bezieht[84] (bestritten).

Anders ist es bei einem Vorgehen gegen *unternehmensfremde* Arbeitnehmervertreter. Da sie nicht als Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens beschäftigt sind, dürfte keinerlei Vertragsverhältnis zum Unternehmen zu bejahen sein, so daß also eine Kündigung eines Vertragsverhältnisses nicht möglich ist. Zwar wurde in der Literatur mehrfach zur Erklärung der rechtlichen Beziehung des Aufsichtsratsmitglieds zu seiner Gesellschaft der Standpunkt vertreten, mit der Übernahme des Amtes werde stillschweigend ein Vertrag mit der Gesellschaft abgeschlossen, der wesentliche Züge eines Dienstvertrages beinhalte. Seitdem aber das Aktienrecht 1937 die Möglichkeit der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern durch das Gericht und Entsendungsrechte durch Dritte regelte und das Betriebsverfassungsgesetz weitere Entsendungsrechte festlegte, dürfte die Vertragstheorie nicht mehr haltbar sein. Ebensowenig ist bei Vorliegen eines wichtigen Grundes die Möglichkeit gegeben, unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf Antrag durch das Arbeitsgericht aus dem Aufsichtsrat abberufen zu lassen[85]. Hier ist nur der (im Vergleich zur Wahl) erschwerte Weg des Widerrufs der Bestellung auf Antrag der Gesamtheit des Betriebsrats oder eines Fünftel der wahlberechtigten Arbeitnehmer durch Beschluß der Wahlberechtigten mit einer Dreiviertel-Mehrheit der abgegebenen Stimmen möglich, aber keine Entlassung durch die Unternehmensleitung. Auch aus diesem Grund sind unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wenig beliebt. Die weit überwiegende Masse der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat steht also in Abhängigkeit zu der Gesellschaft, deren Vorstand sie kontrollieren sollen, eine Situation, die den virtuellen Aktionssektor stark prägt.

Die effektive Einwirkung der Träger der Mitbestimmung auf den Aufsichtsrat und darüber hinaus auf die Willensbildung der Unternehmung ist folglich recht vielschichtig, und es dürfte schon jetzt verständlich sein, weshalb die effektiven Einwirkungen in einigen Bereichen erheblich von den Rechten abweichen, die die drei Mitbestimmungsgesetze gewähren, teils sie nicht ausfüllen, teils in ihren tatsächlichen Folgen weit darüber hinausreichen.

---

[84] Die Ausübung des Amts als Aufsichtsratsmitglied darf von niemand behindert werden (§ 53; Strafandrohung § 78 Abs. 1 Buchst. b u. c BetrVerfG), die ordentliche Kündigung darf also nicht das Benachteiligungsverbot des § 53 BetrVerfG verletzen.

[85] *Wagner* (in: Der Arbeitgeber, 6. Jg. (1954), S. 813) will in Anwendung des § 88 Abs. 4 Satz 2 AktG die Abberufung eines Arbeitnehmervertreters aus wichtigem Grund durch das Arbeitsgericht zulassen. Diese Meinung widerspricht der abschließenden Regelung des § 76 Abs. 5 BetrVerfG.

Vgl. hierzu: *Fitting-Kraegeloh:* BetrVerfG 5. Aufl., Berlin-Frankfurt 1960, Anm. 98 zu § 76.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wir wiesen schon oben darauf hin, daß unsere Untersuchungen im Bereich der einfachen Mitbestimmung den Sektor der Genossenschaften nicht einschlossen. In den wenigen Diskussionen hierüber zeigte es sich erwartungsgemäß, daß die Gleichstellung der Genossenschaften mit andern Unternehmensformen in bezug auf die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat (bei mehr als 500 Beschäftigten) und in bezug auf die Bildung von Betriebsräten durch das Betriebsverfassungsgesetz über eine ganz anders gelagerte Problematik im Hinblick auf die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinweg sieht und deshalb ihrer Eigenart nicht gerecht wird. Die Genossenschaften unterscheiden sich wesentlich von anderen Unternehmungen, die das Betriebsverfassungsgesetz auch anspricht, und zwar im Hinblick auf die Zielsetzung und die Willensbildung. In keiner Genossenschaft, auch nicht bei der „Genossenschaftsunternehmung" im Sinne *Henzlers*[86], ist die größtmögliche Gewinnerzielung ein absolutes Element im Zielsystem der Genossenschaft. Die Genossenschaften haben vielmehr die Aufgabe, die Wirtschaften ihrer Mitglieder zu fördern, und zwar handelt es sich stets um eine Leistungsförderung (billiger Bezug von Gütern und Dienstleistungen, Schaffung eines verbesserten Zugangs zum Markt). Die Genossen verbinden mit ihrer Mitgliedschaft nur in begrenztem Umfange ein Kapitalinteresse, zumal die Art der Überschußverteilung (Gewinnverteilung) keinen Genossen mit Kapitalinteressen befriedigen könnte. Die Willensbildung bei der Genossenschaft unterscheidet sich grundsätzlich von der anderer Unternehmungen, weil das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung in der Regel an die Person des Genossen gebunden ist, d. h. unabhängig ist von der Zahl seiner Geschäftsanteile und der Höhe der Einzahlung auf diese Geschäftsanteile, also von den Geschäftsguthaben. Die Probleme im Zusammenhang mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bei den Genossenschaften sind von ganz anderer Art als die bei nichtgenossenschaftlichen Unternehmungen. Es sei hier lediglich auf die Möglichkeit hingewiesen, daß Arbeitnehmer, sofern sie Genossen sind, auf Grund der Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes[87] von der Mitgliederversammlung in den Aufsichtsrat gewählt werden können (und auch häufig gewählt wurden).

Nach Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes entstand die Frage, ob neben den nach diesem Gesetz als Vertreter der Belegschaft in den Aufsichtsrat kommenden Persönlichkeiten weiterhin Arbeitnehmer der Genossenschaft aufgrund ihrer Eigenschaft als Genossen in dieses Gremium gewählt werden sollen oder nicht. Soweit uns bekannt wurde, fand man bei Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten eine Kompromißlösung, während man bei kleineren Genossenschaften wie früher verfuhr.

4. Komponenten der Einwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die Willensbildung des Unternehmens

Wir sahen, daß die derzeitige gesetzliche Regelung unterschiedliche Kategorien von Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat geschaffen hat und deuteten an, daß über die interessanten soziologischen Konsequenzen hinaus hieraus volkswirtschaftlich relevante, für unsere Problemstellung bedeutsame Folgen erwachsen. Wir haben nun die

[86] Reinhold *Henzler:* Die Genossenschaft — eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen 1957, S. 66 ff.

[87] Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, vom 1. Mai 1889 (RGBl. S. 55).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zielsysteme und die virtuellen Aktionssektoren dieser Gruppen von Arbeitnehmervertretern zu analysieren, die sichtbar werdenden Unterschiede aufzuzeigen und darzustellen, wie sich diese Unterschiede in der Lohn-, der Sozial-, der Beschäftigungs-, der Investitions- und der Konzernpolitik niederschlagen.

Wieder müssen wir versuchen, aus Hunderten von Interviews mit Beteiligten aller Gruppen, aus dem Studium von Protokollen, aus zahlreichen Diskussionen und Streitgesprächen das „Allgemeingültige", „Typische" herauszuarbeiten. Stets stießen wir dabei auch auf Abweichungen von dieser Norm, auf Persönlichkeiten, deren Handlungen nicht in das Schema paßten. Wir gewannen aber die Überzeugung, daß wir die Typen der voneinander abweichenden virtuellen Aktionssektoren mit den sich daraus ergebenden Handlungen, Gegensätzlichkeiten und Widersprüchen deutlich herausarbeiten können und die Ausnahmen als zufällige Abweichungen innerhalb einer statistischen Masse deuten können und müssen.

a) Die Art der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung

Wir müssen nun die Art des Wirkens der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und die Wege und das Gewicht ihrer Einwirkung auf die Willensbildung der Unternehmung untersuchen. Wäre die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der heute im Kohle- und Eisenerzbergbau und der Eisen- und Stahlindustrie üblichen weitgehenden Form vor einer oder zwei Generationen eingeführt worden, hätte es wahrscheinlich im Aufsichtsrat viele Kampfabstimmungen zwischen Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner sowie auch Spannungen zwischen den Arbeitnehmervertretern und dem Vorstand gegeben. Das Wirken der heutigen Institution Mitbestimmung zeigt in der Bundesrepublik Deutschland ein ganz anderes Bild. Dennoch ist sicherlich gerade deswegen der Wirkungsgrad der Mitbestimmung größer, als er bei einem Vorherrschen von Kampfabstimmungen wäre.

So ist es interessant, daß in der überwiegenden Zahl der untersuchten Unternehmen die Beschlüsse des Aufsichtsrats meist einstimmig gefaßt wurden. Studiert man die Protokolle der Sitzungen, so geben sie recht wenig Aufschluß über das wirkliche Ausmaß des Einflusses der Träger der unternehmerischen Mitbestimmung. Dennoch waren im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie die Einwirkungsmöglichkeit und die tatsächliche Einwirkung der Institution Mitbestimmung erheblich größer, als für einen flüchtig prüfenden Beobachter zunächst erkennbar ist. Selbst wenn die Einwirkungen dieser Institution auf der Ebene des Aufsichtsrats bei weitem nicht an die Wir-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kungsmöglichkeiten des Arbeitsdirektors heranreichen, der im Vorstand auf die ständig anfallenden täglichen Geschäfte Einfluß zu nehmen vermag, so darf man den tatsächlichen Effekt der Tätigkeit auch der Vertreter im Aufsichtsrat nicht vernachlässigen. Er liegt hauptsächlich in der Veränderung des virtuellen Aktionssektors des Vorstands, und zwar vorzugsweise dort, wo der Vorstand auf Wiederwahl durch den paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrat angewiesen ist. Noch stärker ist der Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung dort, wo das elfte (bzw. fünfzehnte oder einundzwanzigste) Mitglied des Aufsichtsrats von der Arbeitnehmerseite „gestellt" wird.

Betrachten wir aber vor der mittelbaren zunächst einmal die unmittelbare Einwirkung der Repräsentanten der Mitbestimmung auf die Willensbildung der Unternehmung.

Der Aufsichtsrat tagt verhältnismäßig selten. Wenn der Aufsichtsrat auch die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen hat, so erstreckt sich doch seine Zuständigkeit nicht auf die Vielfalt der täglich anfallenden Geschäfte dieses Organs. Die Satzung oder der Aufsichtsrat kann allerdings regeln, daß bestimmte Arten von Geschäften nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden können; der Kreis dieser Geschäfte darf aber nicht so weit gezogen werden, daß praktisch eine eigene Verantwortung des Vorstands bei seinen Handlungen nicht mehr gegeben ist.

Schon oben wurde darauf hingewiesen, daß bei allen Beschlußkörperschaften in der überwiegenden Zahl der Fälle die bloße Anwesenheit von Repräsentanten irgendwelcher Gruppen den Ton der Verhandlungen, Art und Umfang der Beratungen und auch die Beschlußfassung beeinflußt.

So fand die Arbeitsgruppe immer wieder bestätigt, daß eine Untersuchung und bloße Aufzählung der Anträge, die durch Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gestellt wurden, sowie die Widersprüche und Zustimmungen zu Anträgen des Vorstands oder der Anteilseigner noch nicht ausreichen, um den Einfluß der Repräsentanten der Institution Mitbestimmung richtig auszudrücken.

Sogar beim Aufsichtsrat mit Minderheitenbeteiligung von Vertretern der Arbeitnehmer wurde die Beobachtung gemacht, daß in jenen Bereichen, in denen die Zielsysteme nicht im absoluten Widerspruch zueinander stehen, allein die Anwesenheit von Vertretern der Arbeitnehmer, auch wenn diese sich an der Diskussion wenig oder überhaupt nicht beteiligen, eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Die Vorstandsmitglieder pflegen aufgrund ihres eigenen virtuellen Aktionssektors den virtuellen Aktionssektor der Vertreter der Arbeitnehmerschaft stärker zu berücksichtigen als den der ihnen unbekannten und ferner stehenden

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aktionäre[88]. Das vorherige Abtasten des höchstmöglichen Grades an Übereinstimmung mit möglichst vielen Aufsichtsratsmitgliedern und die *daraufhin erst geformten* und vielfach abgesprochenen Anträge bilden die entscheidende Ebene, auf der die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer wirksam wird. Dies gilt um so mehr in den Fällen, in denen die Gewerkschaften das „neutrale" Mitglied stellen und damit die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat die Mehrheit gewinnen.

Aber auch in dem Bereich, in dem ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet, das die Institution des Arbeitsdirektors nicht kennt und in dem die Vertreter der Arbeitnehmer nur eine Minderheit darstellen, pflegt nach vielen Beobachtungen die Unternehmensleitung stets bestimmte Wünsche der Arbeitnehmer im Kompromiß vorher zu berücksichtigen, um eine Einstimmigkeit der Beschlüsse im Aufsichtsrat zu erzielen. In der Regel erhielt die Arbeitsgruppe von der Unternehmensleitung folgende Antwort: Ein Verstoß gegen dieses seit Inkrafttreten des Gesetzes besonders bewährte Prinzip ließe den Keim zu unerfreulichen, zehrenden sozialen und wirtschaftspolitischen Spannungen wachsen oder gäbe zu Arbeitskämpfen Anlaß, die die Produktivität erheblich zu mindern vermöchten. Nach Möglichkeit versucht in der überwiegenden Zahl der Fälle die Unternehmungsleitung diese Gefahr zu vermeiden, und zwar — wir glauben, dies so formulieren zu können — vorzugsweise zu Lasten der Kleinaktionäre, soweit diese infolge der Verknappung der noch zur Verfügung stehenden Mandate keinen bedeutsamen Einfluß durch eigene Vertreter mehr haben[89].

Damit steht aber nicht in Widerspruch, daß sich häufig, ähnlich wie es zwischen 1922 und 1933 der Fall war, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beschwerten, daß sie über viele entscheidende Probleme der Unternehmung zu spät und zu ungenau informiert werden[90]. Mehrere Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, einige in Unternehmen mit qualifizierter, andere in solchen mit einfacher Mitbestimmung, beklagten sich darüber, daß sie mehrfach bei Vorlage von zu genehmigenden Investitionsplänen die Wirtschaftlichkeitsrechnung für diese Investitionen vergeblich vom Vorstand gefordert hätten. Da die Rechte nur von dem Aufsichtsrat als Gesamtorgan ausgeübt werden können, ist ein einzelner auf den Beschluß der Mehrheit angewiesen. In drei Fällen mit einfacher

---

[88] Soweit diese nicht Aufsichtsratsmandate innehaben oder gar als Großaktionär intensiv auf die unternehmerische Willensbildung einwirken.

[89] Nachdem die Mitbestimmungsgesetze durch die Art der Verteilung den Anteil der Sitze beschränkt haben, der den Vertretern der Anteilseigner noch zusteht.

[90] Hierzu auch Heinz *Seidel:* Mitbestimmungsziele, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Mitbestimmungswirklichkeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), S. 193, 203; Walter *Köpping:* Noch kann die Mitbestimmung gerettet werden. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jg. (1960), S. 363 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitbestimmung wurde uns bedeutet, daß höchstwahrscheinlich die Vertreter der Anteilseigner Einblick in die Wirtschaftlichkeitsrechnung insgeheim erhalten hätten. Den Arbeitnehmervertretern sei sie unter Hinweis auf formale Bestimmungen des Aktienrechtes verweigert worden.

Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung sind die Arbeitnehmervertreter in einer günstigeren Lage, da sie in der Regel auf ihren „Vertrauten", den Arbeitsdirektor, zugehen können. Solche Beschwerden waren insbesondere in den Unternehmungen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, in denen kein beherrschender Großaktionär die Willensbildung der Unternehmung beeinflussen konnte, sondern eine weite Streuung des Aktienbesitzes bestand und die neutrale Persönlichkeit von den Gewerkschaften gestellt wurde, nicht zu hören. Sie tauchten einige wenige Male in konzernabhängigen Unternehmungen auf, und zwar auch dann, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende Vertreter der Arbeitnehmer war oder der neutrale Mann von den Arbeitnehmern gestellt wurde. Die Beschwerden waren zahlreicher in Unternehmungen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, und waren am häufigsten dort, wo ein Unternehmer oder eine oder zwei Familien große Teile des Aktienkapitals besitzen und auf diese Weise eine beherrschende Position im Aufsichtsrat erlangen konnten. Aber auch hier treten interessante Variationen auf. Die Untersuchungsgruppe stieß auf auffällig viele Fälle, in denen sich die Unternehmungsleitung zur Abwehr von Eingriffen von Großaktionären oder sonstigen ihr unangenehmen Aufsichtsratsmitgliedern (beispielsweise aus Bankkreisen) auf die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat stützte, diese weit mehr informierte als die sonstigen Aufsichtsratsmitglieder und mit Hilfe der Stimmen der Vertreter der Arbeitnehmer die besonderen Belange gerade des betreffenden Unternehmens etwa gegenüber Wünschen einer stärkeren Einbeziehung in einen fremden Konzern, einen fremden Machtbereich vertrat.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe gingen den Ursachen der geringen Anzahl an Kampfabstimmungen im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie, aber auch in vielen Unternehmen anderer Wirtschaftszweige[91] immer wieder nach. Fast durchweg zeigte sich, daß bei wichtigen Punkten die Beschlußfassung schon vor der eigentlichen Aufsichtsratssitzung stattfindet. Das für diesen Anlaß federführende Vorstandsmitglied verhandelt oft zuvor mit dem einflußreichsten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, versucht, dessen virtuellen Aktionssektor ab-

---

[91] z. B. verweigerten — darüber berichtete auch die Presse — 1960 in einer Kampfabstimmung die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Daimler-Benz AG ihre Zustimmung zur Ausgabe von Gratisaktien.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zutasten, das Zielsystem irgendwie anzusprechen, und formuliert dementsprechend die dem Aufsichtsrat zu unterbreitenden Vorschläge[92].

Dabei kommt es zwischen dem betreffenden Vorstandsmitglied und seinem Gesprächspartner oft zu einem Interessenausgleich und zu einer gegenseitigen Berücksichtigung der besonders dringenden Komponenten ihrer jeweiligen Zielsysteme. Die Folge ist in der Regel Einstimmigkeit der Beschlüsse im Aufsichtsrat oder wenigstens eine überwiegende Mehrheit für den nunmehr offiziell vorgelegten Antrag des Vorstands. *Daß dieser u. U. einstimmig gebilligte Antrag nicht etwa ein reibungsloses Durchsetzen der Stellungnahme und der Ziele des Vorstands, sondern schon ein Ergebnis der Einwirkung der Institution Mitbestimmung darstellt, muß nochmals besonders betont werden.*

Stichentscheide des elften (bzw. fünfzehnten oder einundzwanzigsten) Mitglieds des Aufsichtsrats sind daher in der Regel nicht erforderlich. Zum anderen waren alle Seiten, Vorstand wie Vertreter der Arbeitnehmer, aber auch die Vertreter der Anteilseigner bestrebt, den „neutralen" Mann — soweit ihm die Eigenschaft der Neutralität überhaupt zugesprochen werden kann — nicht zu „strapazieren", d. h. auch ohne seine Stimme zu einer Entscheidung zu kommen.

Wir stellten also fest, daß trotz des Überwiegens einstimmiger Beschlüsse des Aufsichtsrats die Institution Mitbestimmung, sowohl in ihrer qualifizierten wie in ihrer schlichten Form, einen beachtlichen Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmungen gewinnen konnte und daß sie daher nicht nur als soziologisch interessante Erscheinung zu werten ist, die volkswirtschaftlich irrelevante Vorgänge nach sich zieht. Ebenso wie es für die Institution des Arbeitsdirektors gezeigt wurde, löst die Einwirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat wichtige Änderungen im Ablauf volkswirtschaftlicher Prozesse aus.

Durch das Zusammenwirken des Arbeitsdirektors, der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und des Betriebsrats ist durch die qualifizierte Mitbestimmung eine neue Dynamik in die Willensbildung der Unternehmung gebracht worden. Die neuentstandenen Abhängigkeiten — jedes Vorstandsmitglied muß sich ja nach Ablauf von höchstens 5 Jahren dem paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrat zur Wiederwahl stellen — haben neben soziologischen auch ökonomische Konsequenzen, da auch andere Zielsysteme Einfluß auf unternehmerische Entschlüsse gewinnen. Diese Änderungen der Unternehmenspolitik, insbesondere der Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik, haben, gesamtwirtschaftlich gesehen,

---

[92] Bei heterogen zusammengesetzten Gremien wird eine geschickt taktierende Persönlichkeit immer bestrebt sein, sich mit der Gruppe, von der der gefährlichste Widerstand ausgehen könnte, im voraus zu einigen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine Veränderung in der Größe und der Verteilung des Sozialprodukts, des Umfangs der Geldschöpfung auf dem Wege über die veränderte Finanzierung von Investitionen und damit des Wachstums der Volkswirtschaft bewirkt[93].

Daß die qualifizierte Mitbestimmung nur zwei Wirtschaftszweige umfaßt, ist verhältnismäßig unerheblich. Beide Wirtschaftszweige, Bergbau und Eisen und Stahl erzeugende Industrie, waren die Grundlagen des Industrialisierungsprozesses und spielen auch heute darin noch eine große Rolle. Die moderne Volkswirtschaft ist gekennzeichnet durch enge Interdependenzen. Jede Veränderung der Verhaltensweise, der Reaktionen auf Marktdaten und Entwicklungsvorgänge bleibt nicht auf diese zwei Wirtschaftszweige beschränkt, sondern überträgt sich auch auf die übrigen.

In jenen Bereichen, in denen nur das Betriebsverfassungsgesetz gilt, ist diese Einwirkung schwächer. Trotzdem ist aber auch hier eine Veränderung der Verhaltensweise der Unternehmungen, der Willensbildung, der Reaktionen in vielen Bereichen feststellbar, die ökonomisch relevant werden.

Um diese Art des bewußten oder unbewußten Einwirkens analysieren zu können, müssen wir wieder von dem typischen Zielsystem und dem typischen virtuellen Aktionssektor der verschiedenen Gruppen im Aufsichtsrat ausgehen und nach den Übereinstimmungen fragen. Wenn Übereinstimmungen gegeben sind, d. h. wenn insbesondere die einzelnen virtuellen Aktionssektoren einen gemeinsamen Schnittbereich haben, wird der Aufsichtsrat zu einem Beschluß kommen können. Das setzt aber nicht voraus, daß alle seine Mitglieder die gleichen Ziele verfolgen; denn die Gruppe, die eine bestimmte Angelegenheit als besonders dringlich ansieht, wird bei den anderen Gruppen nicht nur häufig keinen Widerstand, sondern unter Umständen sogar auch wohlwollende Tolerierung finden. Gegebenenfalls durch Zugeständnisse in anderen Fragen kann sie ihr Hauptanliegen dann durchsetzen.

Anders ist die Situation dann, wenn eine zu große Diskrepanz in den verfolgten Zielen und den auszuwählenden Handlungen zwischen den Verhandlungspartnern besteht. Es ist zwar immer möglich, daß eine Gruppe ihre Ansicht, d. h. diesen Teil ihres Zielsystems, unter Ausnutzung einer Machtposition oder unter Abschluß von Kompromissen durchsetzt. Diese Kampfabstimmungen sind aber — wie wir sahen — in den Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung unter dem heutigen Erlebnishorizont sehr selten. Zahlreicher findet sich jedoch bei Gegen-

---

[93] Vgl. S. 458 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sätzen in den betreffenden Zielsystemen hinsichtlich bestimmter Probleme ein Vermeiden oder ein Hinauszögern der Entscheidung. Am häufigsten ergibt sich ein Kompromiß, an dem alle Gruppen, die heute im Aufsichtsrat vertreten sind, beteiligt sind, weil sie bestimmte gemeinsame Ziele haben und der Bereich der Interessengegensätze weit kleiner ist, als er etwa um die Jahrhundertwende war oder heute etwa noch gegegenüber dem Kleinaktionär oder dem Eigentums-Unternehmer ist. Im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung sind diese beiden letztgenannten Gruppen uninteressant, da der Einfluß der Kleinaktionäre auf den Aufsichtsrat durch die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in dieses Organ zurückgedrängt wurde[94] und da kleinere Familiengesellschaften nicht in den Bereich der Mitbestimmung im Aufsichtsrat fallen[95].

Wie im folgenden noch genauer nachzuweisen sein wird, haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat innerhalb jeder einzelnen Gruppe (der unternehmensangehörigen Arbeiter und Angestellten, der unternehmensfremden Vertreter in Unternehmen mit einfacher oder qualifizierter Mitbestimmung sowie der „weiteren" Mitglieder in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung) annähernd gleiche virtuelle Aktionssektoren. Diese Einheitlichkeit der virtuellen Aktionssektoren ist nicht so groß, wie wir dies bei denen der Arbeitsdirektoren beobachten konnten[96]. Das wird verständlich, wenn man berücksichtigt, daß die Arbeitsdirektoren durch ihr Amt, das sie täglich beansprucht und das sie immer wieder mit der Notwendigkeit, sich mit den Zielen der Gewerkschaften und des Betriebsrats und mit den Plänen des Vorstands auseinanderzusetzen, konfrontiert, stark geprägt werden. Die prägende Kraft des Amtes ist bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat schwächer. Trotzdem kann man von einer Einheitlichkeit der virtuellen Aktionssektoren innerhalb einer Gruppe von Arbeitnehmervertretern sprechen, da die Abweichungen gegenüber den Gemeinsamkeiten gering sind, und jeder Gruppe einen virtuellen Aktionssektor zuordnen.

Dagegen zeigen die virtuellen Aktionssektoren der Gruppen untereinander in einzelnen Bereichen mehr oder minder große Unterschiede. Trotz dieser Unterschiede vertreten die Gruppen nach außen in der Regel aus Solidarität einen einheitlichen Standpunkt[97]. In manchen Fällen schweigen dabei die, die anderer Meinung sind.

---

[94] Vgl. Anm. 24 zu S. 186.
Auch in der gegenwärtigen Diskussion um die Aktienrechtsreform spielt dieser Tatbestand eine Rolle.

[95] Vgl. § 1 Abs. 2 Mitbestimmungsgesetz 1951, § 1 Abs. 1 Holdingnovelle und § 76 Abs. 6. BetrVerfG.

[96] Vgl. S. 213 ff.

[97] Vgl. hierzu S. 351 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

b) Unterschiede in den virtuellen Aktionssektoren

aa) bei den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern

Im Verlauf unserer Untersuchung sprachen wir mit einigen hundert Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten von Unternehmen mit qualifizierter und mit einfacher Mitbestimmung. Ein großer Teil dieser unserer Gesprächspartner waren unternehmensangehörige Arbeiter und Angestellte. Zusammenfassend können wir sagen, daß wir gefunden haben, daß die bei weitem einheitlichste Gruppe von Repräsentanten der Institution Mitbestimmung im Aufsichtsrat die der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter ist. Es zeigte sich, daß die Zielsysteme und die übrigen Bereiche der virtuellen Aktionssektoren der Persönlichkeiten in dieser Gruppe einander weit ähnlicher sind, als dies bei den anderen Gruppen der Fall ist.

Zunächst könnte vielleicht die Vermutung aufkommen, daß die Regelung, nach der die Arbeiter bzw. Angestellten eines Unternehmens jeweils durch Persönlichkeiten aus ihren eigenen Reihen im Aufsichtsrat vertreten werden, zur Folge hat, daß auf die Arbeit in diesem Gremium die vom Gesetzgeber vermuteten Interessensgegensätze zwischen Arbeitern und Angestellten einwirken[98]. Bei unserer Untersuchung stießen wir mehrfach auf derartige Interessenkonflikte aufgrund unterschiedlich geprägter virtueller Aktionssektoren der Vertreter dieser beiden Teile der Belegschaft im Aufsichtsrat. Insgesamt konnten wir aber feststellen, daß diese Gegensätze bei weitem nicht so auffällig waren, wie es, nach den gesetzlichen Regelungen zu urteilen, offensichtlich erwartet worden war. Aufgrund dieser Gesetzesbestimmungen gewannen aber die aufgetretenen Differenzen, die für außenstehende, nicht berührte Beobachter nebensächlich erschienen, zum Teil einen gewissen Einfluß auf die Formung der Zielsysteme und der virtuellen Aktionssektoren der Betroffenen.

Die Einheitlichkeit der Gruppen der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter ist hauptsächlich eine Folge der Ähnlichkeiten in ihrer Herkunft, ihrem Werdegang, ihrem Erlebnishorizont und ihrer sozialen Rolle vor und nach der Berufung in den Aufsichtsrat. Zwar behaupten wir nicht, daß es keine Verschiedenheiten jeder dieser vier Bestimmungsgrößen für den virtuellen Aktionssektor bei den einzelnen Persönlichkeiten dieser Gruppe gäbe — in einzelnen Fällen können diese Verschiedenheiten sehr groß sein —, aber wir haben doch feststellen können, daß die Gemeinsamkeiten gravierender sind und daß sie eine weitgehende Übereinstimmung in den virtuellen Aktionssektoren bewirken.

---

[98] Vgl. auch Anm. 22 zu S. 296.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf S. 295 ff. haben wir die verschiedenen Verfahren geschildert, nach denen die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat gewählt werden[99]. Diese geringfügigen Verfahrensunterschiede haben gewisse Verschiedenheiten zwischen den Typen der ausgewählten Persönlichkeiten zur Folge. In den Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung nimmt die Belegschaft nur mittelbar über den Vorschlag der Betriebsräte oder über die Wahl durch Wahlmänner an der Bestellung ihrer Vertreter im Aufsichtsrat teil. Der Kreis der Personen, die auf dieser Ebene an der Bestellung teilhaben, ist ziemlich klein. Charakter, Ziele und Fähigkeiten der Kandidaten sind in der Regel jedem einzelnen aus diesem Kreis gut bekannt; die besten Chancen haben Facharbeiter mit Weitblick und Sachverstand. In Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, wirken die wahlberechtigten Arbeitnehmer unmittelbar an der Bestellung ihrer Vertreter im Aufsichtsrat mit[100]. Die meisten der Wähler kennen die einzelnen Kandidaten zu wenig, um sich ein angemessenes Bild über sie machen zu können. Das räumt geschickten Agitatoren Möglichkeiten ein, die sie im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung nicht haben. Oft wird der gewählt, der am lautesten und „überzeugendsten" reden kann.

Die einzelnen Wahlverfahren bringen außerdem Unterschiede in den Abhängigkeiten zwischen denen, die gewählt wurden, und denen, die an ihrer Wahl beteiligt waren, mit sich. Die Gewählten fühlen sich denen gegenüber verantwortlich, die sie nominierten, sie möchten das in sie gesetzte Vertrauen rechtfertigen, sie möchten sich gegen eine Abberufung absichern und auf eine gelegentliche Wiederwahl hinarbeiten. Wenn man Handlungen und Reaktionen von unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern kritisch wertet, erkennt man deutlich die Formung der virtuellen Aktionssektoren durch diese Unterschiede in den Abhängigkeiten.

Diese Abhängigkeiten und das Gefühl des Verantwortlichseins angesichts der Besonderheit des Erlebnishorizonts und des Zielsystems unserer Generation, also ein Integrationseffekt, dürften der Hauptgrund für die von der Arbeitsgruppe festgestellte Tatsache sein, daß die aus der Belegschaft kommenden Repräsentanten der Mitbestimmung im Aufsichtsrat fast ohne Ausnahme mit bestem Wollen und besten Absichten bereit sind, ihr Amt so auszufüllen, wie es das Gesetz verlangt. Von Einflüssen klassenkämpferischer Ideologien war in ihren Handlungen als Aufsichtsratsmitglieder nicht viel zu spüren. Die Arbeitsgruppe inter-

[99] Nur in ganz seltenen Fällen werden unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften in den Aufsichtsrat entsandt. Da sie einen Ausnahmefall darstellt, gehen wir auf diese Möglichkeit in diesem Absatz nicht näher ein.

[100] Eine Kannvorschrift des Betriebsverfassungsgesetzes läßt in Obergesellschaften die Bestellung durch Wahlmänner zu.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

essierte sich vor allem auch für das Verhalten von Aufsichtsratsmitgliedern, die als Kommunisten oder Linksradikale bezeichnet wurden und sich zum Teil auch jetzt noch als solche bekennen. Es zeigte sich, daß sogar diese Aufsichtsratsmitglieder mit nur ganz vereinzelten Ausnahmen und von einigen wenigen nichtssagenden Phrasen abgesehen, die sich auf ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat nach Aussage der anderen Aufsichtsratsmitglieder nicht auswirkten, bemüht waren, die bestmögliche Entwicklung „ihres" Werkes durch ihre Tätigkeit zu fördern.

Die Fähigkeit, die Gesamtlage des Unternehmens zu überblicken, unternehmerische Entschlüsse zu fassen oder auch nur deren Reichweite abzuschätzen, ist aber bei einzelnen unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat viel kritischer zu beurteilen als bei den anderen Trägern der Institution Mitbestimmung. Hier zeigt sich zuweilen ein krasser Unterschied zu den von den Gewerkschaften entsandten Aufsichtsratsmitgliedern, die oft recht gut für ihre Aufgabe vorbereitet und geschult sind. Diese Vorbereitung aber fehlt den Arbeitnehmervertretern aus dem Unternehmen häufig. Da außerdem die Aufsichtsratssitzungen nur wenige Male im Jahr stattfinden und zudem in manchen Fällen die Unternehmensleitung eine ausreichende Unterrichtung über die anstehenden Probleme und über ihre Pläne zu umgehen sucht, stehen diese Arbeitnehmervertreter nicht selten vor Entscheidungen, deren Bedeutung sie nicht kennen und die außerhalb ihres Erlebnishorizonts liegen.

Die Untersuchung zeigte, daß im virtuellen Aktionssektor der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter der enge Arbeitsbereich ihrer jetzigen oder früheren Tätigkeit im Vordergrund steht, ein wesentlicher Teil ihrer Welt ist[101] und daß der Blick für andere Teile des Unternehmens nicht in gleichem Maße geschärft ist. In zahlreichen Gesprächen wurde uns berichtet, wie sehr mit besten Willen und in ehrlichster Überzeugung die Arbeitnehmervertreter bestrebt waren, im engeren Bereich ihres Einflußkreises alles optimal zu fördern, aber gerade hierdurch gefährliche Spannungen zu entfernteren Bereichen und Problemen des Unternehmens erwuchsen. Je größer ein Betrieb oder Unternehmen ist, um so weniger überblickt ein Arbeitnehmer hieraus die umfassenden Probleme und um so relativ enger wird sein virtueller Aktionssektor.

Gewiß müssen wir darauf hinweisen, daß wir zahlreiche Arbeitnehmer gefunden haben, die sich sehr intensiv in die Probleme ihres Unternehmens eingearbeitet hatten und ihre gesamte Freizeit für das Studium wirtschaftlicher Zusammenhänge opferten; aber dennoch waren

[101] Vgl. hierzu insbesondere Heinz *Kluth:* Der Arbeiter als Ideal und Realität. In: Studium Generale, 14. Jg. (1961), H. 3, S. 178—189.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die rein fachlichen Fähigkeiten bei der überwiegenden Mehrzahl der Arbeitnehmervertreter, auf die die Arbeitsgruppe stieß, nicht so ausgeprägt, daß sie in der Lage waren, die Verantwortung so zu tragen, wie sie der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat zuspricht[102]. Ein Teil von ihnen ist z. B. nicht in der Lage, eine Bilanz zu lesen und die darin üblicherweise nicht ausgesprochenen Tatbestände zu erkennen[103]. Wie dies schon oben bei der Analyse des virtuellen Aktionssektors des Arbeitsdirektors erwähnt wurde, versuchen die Gewerkschaften ständig, die hier plötzlich in verantwortliche Positionen gestellten Arbeitnehmer zu schulen[104], um ihnen die erforderlichen Kenntnisse zu vermitteln.

So wurde im Bereich des Deutschen Gewerkschaftsbundes von Arbeitsdirektoren, Gewerkschaftsfunktionären und Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten am 23. April 1954 die *Hans-Böckler*-Gesellschaft e. V. mit dem Sitz in Düsseldorf gegründet, deren Aufgabe es sein sollte, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Theorie und Praxis zu fördern.

Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft beruft von Zeit zu Zeit Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, die bei ihr organisiert sind, zu Schulungsseminaren ein. Unter anderem werden bei diesen Zusammenkünften Planspiele abgehalten, bei denen je eine Gruppe von „Anteilseignervertretern" und „Arbeitnehmervertretern" sich gegenüberstehen und aufgrund von bestimmten Unterlagen, wie z. B. Bilanzen, Angaben über die Marktlage etc., Entscheidungen zu fällen haben[105].

Aber auch dort, wo der Erfolg dieser Schulung noch nicht zu erkennen ist, kann man das Wirken der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter insgesamt — von wenigen Ausnahmen abgesehen — als positiv[106] für ihr Unternehmen werten. Auch dort, wo sie kaum zur Diskussion beitrugen, war ihre Mitwirkung nicht ohne Bedeutung; sie wirkten in doppelter Richtung: sie veränderten den virtuellen Aktionssektor der Unternehmensführung und entschärften das Mißtrauen unter der Arbeitnehmerschaft gegen die Leitung[107].

---

[102] Auch auf Anteilseignerseite treten zuweilen ähnliche Schwierigkeiten auf.

[103] Vgl. hierzu die ähnliche Wertung bei W. Michael *Blumenthal:* Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie. Bad Homburg v. d. H. — Berlin — Zürich 1960, S. 33 ff.

[104] Vgl. hierzu S. 234, insbesondere die Anmerkungen zu dieser Seite.

[105] Interessant ist, daß bei solchen Planspielen Situationen eintreten, in denen die „Anteilseignervertreter" die Argumente der Anteilseignerseite besser kannten und geschickter vortrugen als die „Arbeitnehmervertreter" die Argumente der Arbeitnehmerseite.

[106] Positiv heißt hier, wir konnten feststellen, daß sie in der Regel alles unterstützten, was dem Ansehen „ihres" Werkes und seiner Marktstellung nützt.

[107] Bei jeder Diskussion mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, aber auch mit Vertretern von Anteilseignern und mit Mitgliedern des Betriebsrats stellten wir diese Frage. Sie wurde uns meist im oben niedergeleg-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die im Verlauf der Untersuchung von der Arbeitsgruppe befragten Vorstandsmitglieder waren in der Regel des Lobes voll über die Arbeit der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten ihrer Unternehmen.

Zu beachten ist, daß vieles von dem, was aufgrund des Zielsystems seines virtuellen Aktionssektors dem unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter vordringlich erscheint, gar nicht zu den Bereichen gehört, über die der Aufsichtsrat zu entscheiden befugt ist, z. B. Einzelheiten der Lohnpolitik, die Beschäftigungspolitik und Einzelfragen der Sozialpolitik. Der Aufsichtsrat darf nach deutschem Recht ja nicht in die Geschäftsführung im Hinblick auf Einzelentscheidungen eingreifen. So kommt das Zielsystem dieser Arbeitnehmervertreter gar nicht richtig zur Auswirkung. Sie werden sich — schon um ihr Gewissen und ihren Tatendrang zu befriedigen — möglichst viel an das zuständige Vorstandsmitglied wenden. Auf diese Weise entsteht in den Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 und dem Ergänzungsgesetz unterliegen, eine enge Verbindung dieser Gruppe der Arbeitnehmervertreter mit „ihrem" Arbeitsdirektor, aber auch ein vielfaches Zusammenwirken mit den kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern. Die Vorstandsmitglieder sind nach wie vor die obersten Vorgesetzten im Betrieb und im Unternehmen und damit auch persönliche oberste Vorgesetzte des Betreffenden als Arbeitnehmer. Als solcher wird der Vorstand, wie die Untersuchung zeigte, meist anerkannt und im virtuellen Aktionssektor der unternehmensangehörigen Aufsichtsratsmitglieder auch gewertet. Er kann die an ihn herangetragenen Wünsche oft leicht erfüllen, soweit sie zu seinem Kompetenzbereich gehören, und gewinnt damit feste Bundesgenossen. Dadurch entsteht eine ganz neue Dynamik.

Wir verstehen, daß auch aus diesem Grund die meisten kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder der Arbeitsgruppe gegenüber nicht bereit und psychologisch nicht in der Lage waren, unbefangen und objektiv über etwaige Hemmungen, Nachteile oder Vorkommnisse, hervorgerufen durch die Institution Mitbestimmung, zu berichten.

Verschiedentlich hörten wir dagegen von Vertretern der Gewerkschaften im Aufsichtsrat Klagen über die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter, soweit sie aus dem Betriebsrat stammen. Unter Hin-

---

ten Sinne beantwortet. Von seiten der Betriebsratsmitglieder kamen freilich häufiger kritische Hinweise, daß die Arbeitnehmervertreter doch zuweilen nicht alles zu hören bekämen. Diskutierten wir mit Arbeitern, so wurden die Zweifel oft noch stärker betont. Aber nicht ein einziges Mal bekamen wir zu hören, die Mitwirkung von Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat habe Anlaß gegeben, nun besser zu erkennen, daß bestimmte unternehmerische Maßnahmen gegen die Interessen der Arbeitnehmerschaft gerichtet seien.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weis auf die Kontaktmöglichkeiten (aber auch die Spannungen) zwischen dem Betriebsrat einerseits und dem Arbeitsdirektor sowie den übrigen Vorstandsmitgliedern andererseits wurde geäußert, daß viele Betriebsräte über ihre Vertreter im Aufsichtsrat eine Art eigenmächtiger Mitbestimmung durchführen, ohne immer in allen Fragen vollständig die Gewerkschaftsorganisationen zu informieren.

Viele maßgebliche Persönlichkeiten von Anteilseignerseite stellten der Arbeitsgruppe gegenüber fest, daß für den Aufsichtsrat die spezifischen Kenntnisse der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter über die internen Verhältnisse im einzelnen Betrieb und im Unternehmen überaus wertvoll seien[109].

Schon allein die Anwesenheit dieser Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten führte in allen Unternehmen zu einer Umlenkung bisher mißtrauisch, wenn nicht gar in Teilbereichen feindlich gegeneinander gerichteter Zielsysteme oder doch wenigstens zu Ansätzen einer derartigen „Integration", und zwar im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung stärker als im Bereich der einfachen Mitbestimmung. Der Unterschied im Ausmaß und der Richtung der „Integration", auf die wir bei Unternehmen mit verschieden weit reichendem Wirkungsgrad der Mitbestimmung stießen, rührt u. a. auch von der unterschiedlichen Besetzung der Aufsichtsräte mit den verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmervertretern her.

Es ist überraschend zu hören, wie positiv von der überwiegenden Mehrzahl der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten die Tätigkeit der anderen Gruppen der Aufsichtsratsmitglieder, auch die der Vertreter der Anteilseigner und der Banken, gewürdigt wird. In den weitaus meisten Fällen hörten wir das Argument, daß sie selbst als Arbeitnehmer voller Mißtrauen gegen dieses „kapitalistische Gremium" gewesen seien, aber nun doch von der recht sachlichen und verantwortungsbewußten Arbeit beeindruckt wären, die dort geleistet werde.

bb) bei den unternehmensfremden Arbeitnehmervertretern

Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung sind, worauf wir schon hinwiesen, die von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften entsandten Arbeitnehmervertreter mit nur wenigen Ausnahmen unternehmensfremd. Daher stammen in den Unternehmen, die dem Mitbestim-

---

[109] Andererseits wurde mehrfach von Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsratsvorsitzenden im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung darüber Klage geführt, daß trotz vieler wertvoller Anregungen durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat insgesamt das Niveau der Aufsichtsratssitzungen gegenüber früher abgesunken sei.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mungsgesetz vom 21. Mai 1951[109a] unterliegen, durchweg die meisten Repräsentanten der Institution Mitbestimmung im Aufsichtsrat nicht aus der Belegschaft. In Unternehmen dagegen, in deren Aufsichtsrat die Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz Vertreter entsenden, haben gewöhnlich die Unternehmensangehörigen den größten Teil der Mandate inne. Dies ist einerseits eine Folge davon, daß die maßgebende Versammlung der Kapitaleigner in der Satzung eine genügend kleine Zahl von Aufsichtsratsmandaten festlegt[110], und andererseits davon, daß die Gewerkschaften de jure keinen Einfluß auf die Wahl haben und die Belegschaft geneigt ist, eher Unternehmensangehörige als Unternehmensfremde in den Aufsichtsrat zu entsenden.

Auch bei dieser Gruppe von Arbeitnehmervertretern finden wir ähnliche Unterschiede in den Abhängigkeiten von den Wählenden bzw. Entsendenden und daraus resultierende Unterschiede in den Zielsystemen und den virtuellen Aktionssektoren wie bei der Gruppe der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter[111].

In der Mehrzahl der Fälle formt die Art der Auswahl zu dieser der hohen Tantieme wegen begehrten Stellung eine bewußte oder unbewußte innere Bindung der Gewählten an die Stelle, der diese Besserung des Lebensstandards zu verdanken ist. Diese Bemerkung darf nicht abwertend verstanden werden. Wir fanden bei unseren Untersuchungen sehr viele Persönlichkeiten, die mit großem Ernst und großer Anteilnahme die Probleme der Unternehmung studierten, in deren Aufsichtsrat sie — oft verhältnismäßig zufällig nach zentral gesteuerter Auswahl — kamen. Allerdings stießen wir auch auf zu stark anderweitig beschäftigte Aufsichtsratsmitglieder, die recht wenig Interesse an den Sonderproblemen „ihrer" Unternehmen nahmen. Sie waren aufgrund allgemeiner politischer Interessen, allgemeiner sozialpolitischer oder sonstiger Ziele als vorschlagswürdig erschienen. Das Unternehmen interessierte sie nicht als ein der Konkurrenz ausgesetztes Glied der Marktwirtschaft, sondern als Experimentierfeld für ihre allgemeinen Vorstellungen.

So bildete sich bei dieser Gruppe ein besonders weitgestreuter Bereich von virtuellen Aktionssektoren, aber immerhin mit einigen typischen Besonderheiten, die diese Gruppe kennzeichnen. Dies braucht keine durch die Institution Mitbestimmung bedingte Besonderheit zu sein, denn auch unter den sogenannten Vertretern der Anteilseigner ergeben sich weite Spannen im virtuellen Aktionssektor in bezug auf die betreffende Unternehmung. Der Vertreter der Banken hat regelmäßig

---

[109a] Eine etwas andere Regelung trifft die Holding-Novelle.
[110] Vgl. S. 292, 318 ff.
[111] Vgl. S. 336 f., 141 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ein anderes Zielsystem als eine Persönlichkeit, deren Wahl in den Aufsichtsrat dem Vorstand als nützlich erschien, weil sie ein Unternehmen vertritt, das ein wichtiger Abnehmer der Produkte ist.

Unternehmensfremde Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat haben einen erheblich anderen virtuellen Aktionssektor als unternehmensangehörige. Standen der Arbeitsgruppe bei den Diskussionen gleichzeitig unternehmensangehörige und unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gegenüber, so wurde die Differenz in den virtuellen Aktionssektoren infolge der Solidarität beider Gruppen nicht sofort deutlich. Der Unterschied trat aber klar und deutlich hervor, sobald eine Diskussion mit Angehörigen dieser Gruppen getrennt voneinander durchgeführt wurde, und zwar so kraß, daß man dann zuweilen glauben mochte, zwei wenigstens zum Teil gegnerische Gruppen mit recht unterschiedlichen Auffassungen und Zielen vor sich zu haben.

Der Grund für diese Unterschiede liegt in der Verschiedenheit der prägenden Kräfte, die den jeweiligen virtuellen Aktionssektor mit seinen Zielsystemen formen. Der Arbeitnehmer aus dem Unternehmen hat einen völlig anderen Erlebnishorizont als ein Unternehmensfremder. Für ihn ist „sein" Betrieb, d. h. also der Teil des Unternehmens, in dem er arbeitet, ein wichtiger Teil der Welt, in der er lebt.

Ganz anders ist der Erlebnishorizont des unternehmensfremden Arbeitnehmervertreters im Aufsichtsrat. Er erlebt das Unternehmen nicht täglich in einem seiner Teile. Oft kommt er nur zwei- bis dreimal im Jahr mit dem Unternehmen bei den Aufsichtsratssitzungen in flüchtige Berührung. Manchmal hat er nicht einmal Zeit, sich um wichtige Einzelheiten zu kümmern. Durchweg sind die Werksangehörigen für ihn Fremde. Zumindest stehen sie ihm nicht näher als Arbeiter anderer Unternehmen. Er hat mit ihnen meist wesentlich weniger Kontakt als die Persönlichkeiten aus der Umgebung, in der der Betreffende täglich arbeitet. Die Vorstandsmitglieder des Unternehmens sind für ihn in keinerlei Hinsicht Vorgesetzte. Vielmehr hat ihnen gegenüber das Aufsichtsratsmitglied das Recht der Aufsichtsführung. Der Arbeitsdirektor steht ihm in der Regel auch anders gegenüber, meist als Abhängiger „seiner" Gewerkschaft.

Ein großer Teil der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter kommt aus der Gewerkschaftsarbeit bzw. ist noch in der Gewerkschaft tätig. Besonders der virtuelle Aktionssektor eines Gewerkschaftsvertreters wird im Kernbereich von einem anderen Zielsystem mit anderer Dringlichkeitsskala, einem anderen Erlebnishorizont und einer anderen sozialen Rolle geprägt als der virtuelle Aktionssektor eines aus dem Unternehmen stammenden und durch die Wahl in die Führungsstellung delegierten Arbeiters oder Angestellten. Ein Gewerkschaftsvertreter legt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ganz besonderen Wert auf eine starke Stellung seiner Gewerkschaft in den Betrieben. Dieser Gesichtspunkt spielt in seinem virtuellen Aktionssektor die entscheidende Rolle. Sie macht sich deutlich bemerkbar, wo konkurrierende Gewerkschaften in den betreffenden Unternehmen tätig sind. Die daraus entstehenden Meinungsunterschiede sind für einen Außenstehenden oft nicht erkennbar.

Dabei ist noch zu beachten, daß im Zielsystem der Unternehmensleitung Komponenten mit *langfristiger* Ausrichtung eine besondere Rolle spielen. So wird z. B in der Regel das Ziel, langfristig einen hohen Gewinn zu erzielen, verfolgt. Das Denken der Gewerkschaft dagegen ist viel mehr tagesbezogen. Ihr Interesse richtet sich auf eine sofortige Ausnutzung vorhandener Möglichkeiten einer Lohnerhöhung, einer Besserung der Lage oder der Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder. Dieser grundsätzliche Unterschied im Aufbau der Zielsysteme überträgt sich weit stärker auf die Vertreter der Gewerkschaften in den Aufsichtsräten als auf die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter[112].

Der virtuelle Aktionssektor der Gewerkschaftsvertreter weicht von dem der Arbeitsdirektoren und dem der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter z. T. stark ab. So sind Gewerkschaftsvertreter in der Regel daran interessiert, eine Besserstellung jeweils für *alle* Arbeitnehmer eines Wirtschaftszweiges zu erreichen, während sie sich gegen eine Besserstellung der Belegschaft nur eines oder einiger Werke wenden; denn Beobachtungen zeigten, daß so bevorzugte Arbeitnehmer nur schwer zu gemeinsamen „Kampfmaßnahmen" zu bewegen sind.

Die durch Erfahrungen gewonnene Fähigkeit, unternehmerische Aufgaben zu beurteilen[113], ist bei den Gewerkschaftsfunktionären erheblich größer als bei den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern. Es fehlt ihnen aber an Einzelkenntnissen hinsichtlich der Besonderheiten des betreffenden Unternehmens. Sie haben, wie in vielen Diskussionen betont wird, in der Regel auch gar keine Zeit und kein Interesse, sich um die Besonderheiten des Unternehmens zu kümmern, zu dessen Aufsichtsrat sie gehören. Sie leben in den jeweiligen Kampfzielen der Gewerkschaften, in denen wohl die vordringlichste Komponente ihres persönlichen Zielsystems zu sehen sein dürfte. Das einzelne Unternehmen hat für sie mehr den Charakter eines Experimentierfeldes. Sie sind vielfach blind, wenn ihnen nicht die Betriebsräte Material zuspielen, das

[112] Die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter sind eher durch einen Appell zur Rücksichtnahme auf die künftige Entwicklungsfähigkeit „ihres" Unternehmens ansprechbar.

[113] In den meisten Satzungen der Montanunternehmungen findet sich — vorzugsweise aus der Zeit der Beschlagnahme durch die Alliierten und der Umgliederung der Konzerne stammend — die Bestimmung, daß, weit mehr als es früher üblich war, die wichtigsten Fragen der Unternehmenspolitik der Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

jene aus Sorge vor entstehenden Spannungen und Erschwerungen ihrer künftigen Arbeit nicht selbst auszuwerten wagen. Zahlreiche Unterhaltungen mit Betriebsratsmitgliedern zeigten aber auch, daß die Betriebsräte sich oft scheuen, den ihrer Meinung nach „viel zu theoretischen" und den oft „viel zu kalt und nüchtern fechtenden" Kollegen der Gewerkschaft alle sie interessierenden Tatbestände offenzulegen. Die Gewerkschaftsvertreter sind demgegenüber oft geradezu besessen, die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter zu beraten und ihnen den Rücken zu stützen, um bestimmte gemeinsame Ziele durchzusetzen.

Kritische Stimmen hörten wir mitunter von Betriebsratsmitgliedern gegen die Vertreter der Gewerkschaften im Aufsichtsrat im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, lang nicht aber im gleichen Ausmaß in Unternehmen, die lediglich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Hier wurde vielmehr geäußert, daß sich die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu sehr vereinsamt und schwach fühlen, wenn nicht der Vertreter einer Gewerkschaft mit in diesem Gremium sitzt, der sie in allen Fragen berät.

Die Gewerkschaften legen besonderen Wert darauf, Persönlichkeiten für Aufsichtsratsmandate zu nominieren, die durch besondere Schulung Verständnis für gesamtwirtschaftliche Prozesse gewonnen haben. Von dieser Gruppe geht oft eine spezielle Aktivität in der eigenständigen Entwicklungsdynamik der Institution „Mitbestimmung" aus, geprägt von der Besonderheit ihres Zielsystems.

Ein Gewerkschaftsvertreter pflegt vor allem politische und soziale Forderungen seiner Gewerkschaft erheblich stärker als Kampfforderungen herauszustellen, als dies in der Regel von unternehmensangehörigen Arbeitern und Angestellten erfolgt. Er will Mitglieder für seine Gewerkschaft werben und der Gewerkschaft gegenüber hier als besonders erfolgreich erscheinen. Außerdem ist ihm die Komponente der „gesamtwirtschaftlichen Erfordernisse" durchweg sehr viel wichtiger als einem Arbeitnehmer aus dem Unternehmen. Die Lage des gesamten Wirtschaftszweiges, das Verhältnis zu anderen Wirtschaftszweigen und zu anderen Gewerkschaften, zum Teil sogar Fragestellungen, die über den Bereich der deutschen Volkswirtschaft hinausragen, stehen hier mit im Vordergrund seiner Überlegungen und beeinflussen daher stark seinen virtuellen Aktionssektor.

Die Arbeitsgruppe stieß allerdings gelegentlich in der Gruppe der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter — sofern sie nicht Funktionäre der Gewerkschaften waren — in paritätisch besetzten Aufsichtsräten auf Persönlichkeiten, die nur schwer mit den Problemen der Großindustrie fertig wurden. So wurde uns mehrfach von unternehmensfremden Arbeitnehmervertretern berichtet, die zwar grundsätzlich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bereit waren, jeder Investition zuzustimmen, aber regelmäßig von schwersten Bedenken gehemmt wurden, wenn sie von den erforderlichen Größenordnungen der Kosten einer größeren Investition oder der Kreditaufnahme erfuhren. Unternehmensleitungen, auch der Arbeitsdirektor, mußten diese Aufsichtsratsmitglieder zuweilen in persönlichem Gespräch erst davon überzeugen, daß eine derartige unternehmerische Handlung, zu der vom Aufsichtsrat die Zustimmung gefordert wurde, nicht aus dem branchenüblichen Umfang herausfalle.

Die besonderen marktwirtschaftlichen Entwicklungsprobleme eines speziellen, der Konkurrenz unterstellten Unternehmens der modernen Großindustrie finden zuweilen nur geteiltes Interesse. Oft bleibt auch hier die Diskussion infolge der Struktur der virtuellen Aktionssektoren eines Teils der Arbeitnehmervertreter bei verhältnismäßig nebensächlichen Fragestellungen stehen. Mehrfach wurde von kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern geäußert, eine derartige Veränderung in der Verteilung der Gewichte stärke die Position des Vorstands, da die Kontrolle durch den Aufsichtsrat gerade bei schwierigsten Problemen schwächer geworden sei und sich auf Bereiche verlagert habe, die vom Vorstand leichter zu befriedigen sind.

Dazu komme, daß in der qualifizierten Mitbestimmung die Parität bewirke, daß die Vertreter der Anteilseigner Differenzen aus Gründen der Integration, Einzelaktionen gegen die kaufmännischen Vorstandsmitglieder, z. B. das Verlangen weitgehender Rechenschaftslegung oder der Aufdeckung von Plänen, vielfach vermeiden, weil sie beispielsweise in dem Gewerkschaftsvertreter einen potentiellen Gegner sehen, vor dem nicht alles offengelegt werden soll.

Zusammenfassend können wir also sagen, daß sich insbesondere im Erlebnishorizont, im Zielsystem, in der sozialen Rolle und folglich im virtuellen Aktionssektor der einzelnen Mitglieder der Gruppe der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat größere Unterschiede zeigen. Hieraus entstehen in der Regel Differenzen zwischen den einzelnen Repräsentanten der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Solche Differenzen konnte die Arbeitsgruppe in fast allen von ihr untersuchten Unternehmen feststellen; bei wichtigen Entscheidungen wurden sie aber nicht ausgetragen[114].

Unsere Bemerkungen über die Formung des Aktionssektors verschiedener Gruppen von Aufsichtsratsmitgliedern dürfen nicht als Abwertung der Bedeutung ihres Zielsystems verstanden werden. Ganz im Gegenteil muß noch auf sehr wichtige — direkte wie indirekte — Einwirkungen des virtuellen Aktionssektors auf die Willensbildung der Unternehmungen verwiesen werden. Wir müssen für die von uns beobachtete Daten-

[114] Vgl. S. 351 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

konstellation noch die Bedingungen formulieren, innerhalb deren bedeutsame Teile eines derartigen Aktionssektors beachtlichen Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmen und damit auf die innere Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung gewinnen.

cc) bei der Gruppe der weiteren Mitglieder

In die geschilderte vielschichtige Situation bringen die „weiteren" Mitglieder infolge ihres virtuellen Aktionssektors noch eine zusätzliche Variante hinein.

Angesichts der veränderten Stellung der Großunternehmung im Wirtschaftsgefüge unseres Volkes wie auch ihrer wachsenden Bedeutung für die Gesamtentwicklung der deutschen Volkswirtschaft könnte die Einbeziehung von „neutralen" Persönlichkeiten als Repräsentanten der Öffentlichkeit in den Aufsichtsrat manche wertvolle Chance eines besseren Einbaus dieses bisher juristisch nur vom privaten Vertragsrecht her gesehenen lebendigen Organismus in das öffentliche Leben eröffnen, wenn es gelingt, hierfür hervorragend geeignete Persönlichkeiten zu gewinnen. Bedenken wir, wieviel mehr ein Großunternehmen die soziale Entwicklung eines Raumes formt, als es manche Gemeindeverwaltung vermag, wie viele öffentlich-rechtliche und soziale Probleme es aufwirft und wie viele Sekundärprozesse, die die Öffentlichkeit betreffen, von ihm ausgelöst werden.

Solange für die Wirtschaftsordnung kleine Unternehmen typisch waren und Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Unternehmensführung von der Basis ihres Eigentums aus handelten, hatten jene wirtschaftlichen Leitbilder Berechtigung, auf denen sich heute noch unser Handels- und Gesellschaftsrecht aufbaut[115]. Von dieser Grundlage hat sich aber die moderne Großunternehmung entfernt, die Zehntausende von Arbeitern beschäftigt, in deren Hauptversammlung die Masse der Anteilseigner nicht anwesend ist (allerdings auch nicht viel zu sagen hätte, wenn sie anwesend wäre) und deren Aufsichtsrat durchaus nicht die Eigentumsverhältnisse am Aktienkapital widerspiegelt, sondern vornehmlich nach anderen Gesichtspunkten zusammengesetzt wird[116]. Der Gedanke, Repräsentanten der Öffentlichkeit in den Aufsichtsrat zu entsenden, den das Mitbestimmungsgesetz von 1951 für den Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie zu verwirklichen sucht und der früher schon einmal in den Ideen Wichard *v. Moellendorfs*[117] an-

---

[115] Hierzu Hans *Ritschl:* Gemeinwirtschaft und kapitalistische Marktwirtschaft. Zur Erkenntnis der dualistischen Wirtschaftsordnung. Tübingen 1931, S. 123 ff.

[116] Vgl. S. 167, 169 f., 358.

[117] Vgl. hierzu Wichard *v. Moellendorff:* Deutsche Gemeinwirtschaft. Berlin 1916.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

klang, ist also durchaus einer Diskussion wert, um der veränderten Stellung des Großunternehmens in Staat und Wirtschaft gerecht zu werden.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1951 nennt diese Persönlichkeiten, die als Vertreter der Öffentlichkeit tätig sein sollten, farblos *„weitere" Mitglieder*. Der elfköpfige Aufsichtsrat im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie besteht, wie wir oben schilderten, aus vier Vertretern der Arbeitnehmer „und einem weiteren Mitglied", aus vier Vertretern der Anteilseigner „und einem weiteren Mitglied" und dazu schließlich noch einem „weiteren" Mitglied. Diese „weiteren" Mitglieder sollen ein Höchstmaß persönlicher und wirtschaftlicher Unabhängigkeit vom Unternehmen und den „Sozialpartnern" — ein sehr schlechtes Wort[118] — haben[119].

Die Holding-Novelle von 1956 kennt nur noch ein „weiteres" Mitglied, die sogenannte neutrale Persönlichkeit. Im Gültigkeitsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fehlt schließlich diese Institution der vom Unternehmen, den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften unabhängigen Persönlichkeit im Aufsichtsrat völlig, die beachtliche Bedeutung hätte gewinnen können und vielleicht auch noch gewinnen kann.

Die *„neutrale"* Persönlichkeit insbesondere sollte im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie die spezielle Aufgabe erfüllen, die Funktionsfähigkeit der neuen Ordnung zu garantieren. Als 1950/51 das Mitbestimmungsgesetz beraten wurde, war man in weiten Kreisen überzeugt, daß bei vielen Abstimmungen in dem paritätisch von Anteilseignern und Arbeitnehmern besetzten Aufsichtsrat eine beschlußfähige Mehrheit nicht zustande kommen würde, sondern meist beide Parteien in Frontstellung zueinander stehen und somit die Tätigkeit dieses Organs lahmlegen würden.

In solchen Fällen sollte die „neutrale" Persönlichkeit durch ihre Stimme eine Entscheidung herbeiführen. Bisher brauchte sie diese Funktion erst selten zu erfüllen. Die Arbeitsgruppe fand in den besuchten Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie nur wenige Kampfabstimmungen, d. h. Abstimmungen, bei denen eine Beschlußfassung nur mit der Stimme des „Neutralen" zustande kam.

Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe empfanden die Art und Weise der Auswahl der „weiteren" Mitglieder des Aufsichtsrats, insbesondere des „neutralen", sogenannten elften (bzw. fünfzehnten oder einundzwanzigsten) Mitglieds in der Praxis der vergangenen Jahre als eine der größ-

---

[118] Vgl. S. 155 ff., 294 f., 514 f.

[119] Wer sind hier die „Partner"? Der Arbeitsdirektor als Träger der Mitbestimmung übt Arbeitgeberfunktionen aus. Was soll der Begriff „Partner" ausdrücken?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten Enttäuschungen der praktischen Verwirklichung der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Hier ist eine große Chance im „Kuhhandel" der Parteien nicht wahrgenommen, ja geradezu, so möchte man sagen, verspielt worden. Enttäuscht zeigten sich auch die Studenten, wenn diese Tatsachen beispielsweise in Vorlesungen und Übungen diskutiert wurden: Die Institution der „weiteren" Mitglieder hätte die immer kritischer werdende Tendenz in unserer Wirtschaft zu anonymen[120] Machtzusammenballungen hemmen und sie dafür besser in der Öffentlichkeit verankern können. Die Institution der Mitbestimmung hatte aber im Durchschnitt der Fälle hier die Wirkung, daß die Anonymität schon vorhandener Machtpositionen noch verstärkt wurde. Eine breitere Verankerung der Großunternehmen im Bewußtsein und in der Verantwortung der Öffentlichkeit ist in der Mehrzahl der Fälle mißlungen.

Die Verteilung der gut bezahlten Posten, für die wenig Zeit beansprucht, ein minimaler Aufwand und geringe Verantwortung gefordert wurden, erfolgte jeweils von zentralen Steuerungsstellen aus. Die Großindustrie hätte als „weitere" Aufsichtsratsmitglieder zur Eingliederung der Großunternehmung in die Gesellschaft unabhängige, hochbefähigte, aktive Persönlichkeiten aus allen Kreisen der Bevölkerung gewinnen müssen. Statt dessen wurde die Position der „weiteren" wie insbesondere auch die des „neutralen" Aufsichtsratsmitglieds in den meisten Fällen dazu verwandt, die schon im Übermaß mit Verantwortung beladenen wenigen Persönlichkeiten innerhalb des Bundesgebietes, die größten Einfluß auf das Wirtschaftsleben haben, noch mit zusätzlichen Aufsichtsratssitzen zu belasten, die sie in einigen Fällen nur nebenbei und oberflächlich bekleiden können, weil ihnen die Last der anderen Geschäfte gar keine andere Möglichkeit läßt[121].

Die Art der Auswahl des „neutralen" Mitglieds ist häufig (im Vergleich zu dem, was das Gesetz hatte bewirken wollen) nicht mehr als eine traurige Farce. Der Gesetzgeber hat dieses Wahlverfahren[122] so kompliziert gestaltet wie kein anderes im ganzen Staatsgefüge einschließlich der Selbstverwaltungskörperschaften, weil er der Auswahl dieser Persönlichkeit ganz besondere Bedeutung zumaß. Diese Erwartungen sind nicht erfüllt worden. Die Untersuchung hat gezeigt, daß nur in Ausnahmefällen sich Gewerkschaften und Unternehmer auf eine Persönlichkeit, die keiner dieser beiden Gruppen nahestand, also in diesem Sinne neutral war, geeinigt haben. (Dabei lassen wir es zunächst einmal dahingestellt sein, wer unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsgesetze

---

[120] Vgl. S. 308 ff., insbesondere Anm. 50/51, S. 309.

[121] So finden sich unter den „neutralen" Mitgliedern sieben Bankiers, die jeweils in 14 bis 26 Aufsichtsräten vertreten sind. (Vgl. Tabelle 24, S. 352 f.)

[122] Vgl. S. 299 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmer ist und inwieweit der Vorstand, falls kein Großaktionär die Gesellschaft beherrscht, wirklich noch als „Vertreter" der Anteilseigner bezeichnet werden kann.) Die Regel war aber vielmehr ein gegenseitiges Aushandeln[123] zweier Positionen, die des neutralen Aufsichtsratsmitglieds und die des Aufsichtsratsvorsitzenden innerhalb eines zentralgeleiteten „Verteilungs"verfahrens seitens der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände. Dort, wo die Gewerkschaften den „neutralen" Mann stellten, wurde der Aufsichtsratsvorsitzende von der Vorstandsseite vorgeschlagen und umgekehrt.

So ist in den Unternehmen des Kohle- und Eisenerzbergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie eine eigenartige Parität zwischen den von Gewerkschaftsseite und von Vorstandsseite „gestellten" Aufsichtsratsvorsitzenden einerseits und den neutralen Persönlichkeiten in den Aufsichtsräten andererseits entstanden. Diese Erscheinung wirkt insgesamt auf die Unternehmensführung in diesen Wirtschaftszweigen ein, da hier entweder die Majorität im Aufsichtsrat den Arbeitnehmervertretern oder den Anteilseignervertretern zufällt und der Vorstand sich bewußt oder unbewußt in seinem unternehmerischen Handeln auf die für ihn maßgebende Machtkonstellation und die virtuellen Aktionssektoren der für ihn wichtigen Persönlichkeiten einstellt.

Andererseits muß beachtet werden, daß durch diese Praxis der regelmäßigen Verständigung zwischen Gewerkschaften und Vorstand über die entscheidenden Machtpositionen im Aufsichtsrat der Weg, den § 8 Mitbestimmungsgesetz 1951[124] für den Notfall vorschreibt, vermieden wird. Im Laufe der Untersuchung konnte nicht ein einziger Fall festgestellt werden, bei dem dieses vom Gesetz so festgelegte, komplizierte, mit vielen Sicherungen ausgestattete Verfahren bis zum Ende angewandt worden war.

Mit großem Interesse hat die Arbeitsgruppe, soweit dies möglich war, das Wirken einer Reihe von „weiteren" Mitgliedern in den Aufsichtsräten des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie untersucht. Gewiß, es gibt einige Fälle, in denen aktive und überlegene Persönlichkeiten mit Erfolg bestrebt waren, die Basis der Verantwortlichkeiten der in ihrer Bedeutung für die Öffentlichkeit immer weiter steigenden Großunternehmen zu erweitern. Parlamentsabgeordnete versuchten, aus den Erfahrungen mit dem sozialen Organismus einer Großunternehmung Erkenntnisse für ihr politisches Wirken im Parlament zu sammeln und andererseits die gesetzgeberische Initiative hier zu erproben und darüber zu diskutieren. Einige Professoren arbeiteten in Verfolg ihrer Aufgaben im Aufsichtsrat darauf hin, die Verbindung zu

[123] Vgl. S. 310, Anm. 54.
[124] Hierzu S. 299 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

theoretisch gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen herzustellen. Sie berichteten von dem großen Wert dieser für ihre künftigen wissenschaftlichen Überlegungen überaus bedeutsamen Konfrontierung mit den Nöten und Problemen der Praxis, aber auch von dem Nutzen, den die Unternehmen aus ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit ziehen konnten. Vertreter der gemeindlichen Selbstverwaltung wiesen auf die hierdurch geschaffene Verbesserung großzügiger raumwirtschaftlicher Planung und auf die sich hier eröffnenden Möglichkeiten einer Zusammenarbeit von Großunternehmung und Gebietskörperschaft in Verkehrsfragen, sozialpolitischen Problemen und kulturellen Anliegen hin.

Über (immerhin beachtliche) Einzelfälle hinaus ist bei den jahrelangen Untersuchungen von der Arbeitsgruppe nicht viel gefunden worden, was von einer großzügigen, initiativerfüllten Ausnützung der hier vom Gesetzgeber eröffneten Chance Kunde gibt. Ein Teil der in diese gut bezahlten Positionen berufenen weiteren Mitglieder hat kaum eine große Anteilnahme[125] für das spezielle Unternehmen aufgebracht. Sie waren dafür an allgemeinen wirtschafts- und sozialpolitischen Problemen um so mehr interessiert. Einige von ihnen kassierten ihre teilweise recht hohen Tantiemen[126] mehr als Entgelt für das Fernbleiben von den wenigen Aufsichtsratssitzungen, die innerhalb eines Jahres stattfinden, als für eine verantwortungsbewußte Tätigkeit. Der Arbeitsgruppe fiel die seltene Anwesenheit einiger der Vielbeschäftigten auf, die, obwohl sie weder Arbeitnehmer noch Anteilseigner waren, durch die Institution Mitbestimmung noch mit zusätzlichen verantwortungsvollen Aufsichtsratssitzen und automatisch fließenden Tantiemen „beglückt" wurden. Allerdings muß auch gesagt werden, daß der häufig gehörte Hinweis, ein Teil der „weiteren" Mitglieder habe sich in den Jahren ihrer Tätigkeit nicht ein einziges Mal bei dem Unternehmen blicken lassen, sich in dieser schroffen Form der Aussage nie bestätigte.

Im großen und ganzen benahm sich aber das „weitere" Mitglied als gehorsames Anhängsel der Gruppe, die es entsandt hatte. Es stimmte ziemlich willenlos mit ihr und unterstützte deren Gewicht beim Eingehen von Kompromissen.

Dabei trat also eine sehr interessante Erscheinung auf, die uns in dieser Studie weniger hinsichtlich der soziologischen Problematik als vielmehr hinsichtlich der volkswirtschaftlichen Auswirkungen interessiert: Die virtuellen Aktionssektoren der Gruppe der „weiteren" Aufsichtsratsmitglieder sind untereinander sehr verschieden. Schon die Erlebnishorizonte dieser hier ausgewählten Persönlichkeiten, die Ausrichtung ihrer Zielsysteme und ihre wirtschaftliche und soziale Grundeinstellung wei-

---

125 Im Sinne der Grundidee des Aktienrechts.
126 Vgl. Tabelle 17, S. 311.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chen weit voneinander ab. Sie sind auch meist erheblich verschieden von denen der anderen Aufsichtsratsmitglieder. Vor allem gehören in ihrem Zielsystem in der Regel die Probleme gerade des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat sie gewählt wurden, zu recht nebensächlichen Dringlichkeitsstufen. Gerade aus diesem Grunde halten sie durchweg zu jener Gruppe, die sie gewählt hat. Sie unterstützen deren Anliegen und erhöhen deren Gewicht.

Verschiedene neutrale Persönlichkeiten brachten aber auch in den Aufsichtsrat wertvolle Erfahrungen ein. Sie ermöglichten der Unternehmensleitung Einblicke in das Marktgeschehen und in politische Vorgänge, die ihr sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten. Insgesamt aber hatte die Institution der neutralen Persönlichkeiten im Aufsichtsrat nicht die Wirkung, die vielfach erwartet worden war.

Während bei den unternehmensangehörigen Aufsichtsratsmitgliedern betont wurde, daß sie Teilprobleme ihres Betriebes mit großer Energie zu lösen bestrebt sind und alle anderen noch so wichtigen Gesamtprobleme im Rang der Dringlichkeiten im System ihres Aktionssektors zurückstellen und demgegenüber die unternehmensfremden Gewerkschaftsfunktionäre ganz anderen Problemen Vorrang im virtuellen Aktionssektor einräumen, scheint von verhältnismäßig vielen Mitgliedern der Gruppe der „weiteren" Mitglieder keine erhebliche Bereicherung der virtuellen Aktionssektoren der Gruppe der Arbeitnehmer stattzufinden.

Anders ist es aber in der Gruppe der Anteilseigner. Hier kamen durch die Institution der „weiteren" Mitglieder viele Vertreter von Banken und anderen Wirtschaftszweigen in den Aufsichtsrat[127]. Der eigene virtuelle Aktionssektor des „weiteren" Mitglieds spielte im Verhältnis zu der Gruppe der Vertreter der Anteilseigner öfters eine größere Rolle.

Soweit sich Elemente ihres spezifischen virtuellen Aktionssektors auf die Willensbildung des Aufsichtsrats übertragen und von dort auf den Vorstand und die Gesamtwillensbildung des Unternehmens einwirken, kann man von einer volkswirtschaftlichen Auswirkung dieser Gruppe sprechen. Insgesamt ist diese Auswirkung, von Ausnahmen abgesehen, sehr gering.

c) Formung des solidarischen Auftretens

Die Vertreter einer Gruppe von Aufsichtsratsmitgliedern tragen die Differenzen, die sie untereinander haben, nicht gern vor den Vertretern der „Gegenseite" aus, sondern versuchen in der Regel, vorher zu einem Ausgleich zu kommen.

[127] Vgl. die Tabelle über die elften bzw. fünfzehnten und einundzwanzigsten Mitglieder in den Aufsichtsräten auf den nachfolgenden Seiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 24: **Position sowie Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmandate der neutralen Persönlichkeiten[a]) in den Aufsichtsräten der Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie und des Bergbaus**

Stellung in Staat und Wirtschaft	Anzahl[b])	Aufteilung der Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmandate auf die einzelnen Persönlichkeiten					
		AR- und VR-Mandate überhaupt			Neutrale AR-Mandate		
		Anzahl der Persönlichkeiten	Mandate je Persönlichkeit	Gesamt	Anzahl der Persönlichkeiten	Mandate je Persönlichkeit	Gesamt
a) *Repräsentanten des öffentlichen Lebens*	39			137			
davon: Minister	3	1	1	7	2	1	45
		1	2		1	2	4
		1	4				
Minister a. D.	5	2	1	23	5	1	5
		2	6				
		1	9				
Senator a. D.	2	1	4	11	1	1	3
		1	7		1	2	
Staatssekretär	2	1	1	9	1	1	3
		1	8		1	2	
Staatssekretär a. D.	1			2			2
Regierungspräsident ...	2	1	1	5	2	1	2
		1	4				
Regierungsvizepräsident	1			1			1
Oberbürgermeister	1			14			1
Oberkreisdirektor	1			2			1
Oberkreisdirektor a. D.	1			4			1
Oberstadtdirektor	2	1	2	10	1	1	3
		1	8		1	2	
Stadtdirektor	1			1			1
Berghauptmann	5	3	1	10	4	1	6
		1	2		1	2	
		1	5				
Sonstige	12	9	1	38	12	1	12
		2	4				
		1	21				
b) *Repräsentanten der Wirtschaft*	28			225 (und 2 Beiräte)			40 (und 2 Beiräte)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

davon:							
Bankdirektor bzw. Bankier	16	3	1	183 (und 2 Beiräte)	9	1	24 (und 2 Beiräte)
		1	5		1	1 (und 2 Beiräte)	
		1	7 (und 2 Beiräte)		4	2	
		1	9		2	3	
		2	11				
		1	13				
		2	14				
		3	16				
		1	22				
		1	26				
Vorstandsmitglied (außerhalb von Banken)	5	1	1	32	3	1	9
		1	3		1	2	
		2	9		1	4	
Techniker (ohne Vorstandsmitglieder)	3	1	10	4	3	1	3
		2	1				
		1	2				
Sonstige	4	3	1	6	4	1	4
		1	3				
c) *Wissenschafter*	4			10 (und 1 Beirat)			3 (und 1 Beirat)
davon:							
ordentl. Professor	2	1	1 Beirat	2 (und 1 Beirat)	1	1	1 (und 1 Beirat)
		1	2		1	1 Beirat	
apl. Professor	1			6			1
Honorarprofessor	1			2			1
d) ohne Angaben	4	4	1	4	4	1	4
Insgesamt	75			376 (und 3 Beiräte)			92 (und 3 Beiräte)

a) „weitere Mitglieder" nach § 4 Abs. 1 Buchst. c) Mitbestimmungsgesetz von 1951 und § 5 Abs. 1 Buchst. c) Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956. — b) Treffen auf eine Persönlichkeit mehrere Positionen zu, so wurde sie nur einmal erfaßt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Insbesondere im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung hat es sich eingebürgert, daß die Vertreter der Arbeitnehmer vor jeder Aufsichtsratssitzung eine gemeinsame Besprechung über die Probleme durchführen, deren Behandlung in der Aufsichtsratssitzung erwartet wird. Bei diesen Zusammenkünften, die zuweilen *Fraktionssitzungen* genannt werden, wird in der Regel so lange beraten und diskutiert, bis eine einheitliche Stellungnahme zu den anstehenden Punkten erarbeitet worden ist[128]. Diese Fraktionssitzungen werden in vielen Fällen von den Arbeitsdirektoren einberufen und z. T. auch von ihnen geleitet[129]. Damit stehen also diese Zusammenkünfte häufig unter dem bestimmenden Einfluß des wichtigsten Trägers der Institution Mitbestimmung, der als juristisch gleichberechtigtes Vorstandsmitglied eigentlich vom Aufsichtsrat kontrolliert werden soll[130].

Seine besondere Stellung in den Fraktionssitzungen ermöglicht es dem Arbeitsdirektor — vor allem, wenn er eine starke Persönlichkeit ist —, die verschiedenen Zielsysteme innerhalb der recht unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren einander anzunähern. Letztlich ist in den meisten Fällen zwischen den Gruppen der Arbeitnehmervertreter das Solidaritätsgefühl untereinander und vor allem zum Arbeitsdirektor größer als unterschiedliche Auffassungen und Ideologien. Akute Streitfragen werden auch hier oft nicht ausgetragen. Ein Fraktionszwang wird nicht ausgeübt.

Die Fraktionssitzungen der Arbeitnehmervertreter wurden vielfach von der Unternehmensführung mit recht kritischen Augen betrachtet. Solange aber der Klassenkampf als Ideologie und ständiges Leitziel der Verhaltensweisen nicht virulent ist, haben die Fraktionsbesprechungen *nicht der Formung einer gegnerischen Kampfgemeinschaft* gedient, wie es vielfach auf seiten der Unternehmensführung befürchtet wurde. Sie hätten vor allem dort Bedeutung gewinnen können, wo der Aufsichtsrat paritätisch mit Vertretern der Arbeitnehmer und Anteilseigner besetzt ist und der sogenannte „Neutrale" von der Arbeitnehmerseite gestellt wurde. Hier zeigte sich aber der prägende Einfluß des Arbeitsdirektors. Er, der als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied Einblick in die laufenden Geschäfte des Unternehmens hat — in der Regel weit mehr als irgendein Mitglied des Aufsichtsrats oder der Großaktionär — und auch die Verantwortung trägt, hat diesen Sitzungen einen ganz anderen Inhalt — zur positiven Mitarbeit — gegeben, als es der Ideologie des kampfes entspräche.

---

[128] Ähnliche Sitzungen halten auch die Vertreter der Anteilseigner ab.

[129] Vier Arbeitsdirektoren erklärten der Arbeitsgruppe allerdings ausdrücklich, daß sie eine Teilnahme an den Fraktionssitzungen grundsätzlich ablehnen.

[130] Vgl. S. 293 f., 306, 387 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

So scheinen in der Mehrzahl der von der Arbeitsgruppe untersuchten Fälle die Fraktionssitzungen seit Erlaß des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 hauptsächlich die Aufgabe gehabt zu haben, die Abweichungen zwischen den einzelnen Komponenten der Zielsysteme der verschiedenen Repräsentanten der Institution Mitbestimmung möglichst weitgehend zu beseitigen und Kompromißhandlungen aus dem Überschneidungsbereich ihrer virtuellen Aktionssektoren auszuwählen. Keinesfalls setzte sich bei diesem Versuch immer oder auch nur regelmäßig der offizielle Standpunkt der Gewerkschaften durch.

Vielmehr erwies sich, daß eine Gruppe, die ein besonders dringendes Ziel durchsetzen wollte, die übrigen Arbeitnehmervertreter zur Mitwirkung bei der Stimmabgabe mitzureißen vermochte, wenn bei dieser Gruppe der betreffende Bereich des Zielsystems durch verhältnismäßige Gleichgültigkeit bestimmt war. Sie stimmten dann zwar mit, blieben aber sonst schweigsam. Das zeigte sich z. B. bei Abstimmungen über besonders hervorragende Sozialleistungen, die stets im virtuellen Aktionssektor der unternehmensangehörigen Arbeitnehmer vorrangige Dringlichkeit besitzen.

Selbst wenn es das Ergebnis dieser Fraktionssitzungen war, daß gegensätzliche Meinungen nicht ausdiskutiert wurden und man sich nur aus Gründen der Solidarität auf einen Standpunkt einigte und daß man ferner vorzog, in der Aufsichtsratssitzung zu schweigen, um nicht doch noch in der Hitze der Unterhaltung den inneren Zwiespalt sichtbar werden zu lassen, ist das ständige Zusammenwirken der Vertreter der Arbeitnehmer doch von einer beachtlichen Integrationswirkung. Diese Integrationswirkung zeigt sich zum einen in ihrem Verhalten untereinander und zum anderen in ihrem Verhalten zur Unternehmungsleitung. Sie gehen dabei von einem im Kompromiß gebildeten Zielsystem aus, das dem des Vorstands (außer dem Arbeitsdirektor) nicht in allen Bereichen entgegengesetzt ist, sondern häufig nur in Art, Auswahl und Reihenfolge der zu beschreitenden Wege davon abweicht, in mancher Hinsicht aber auch verhältnismäßig damit konform geht, und zwar oft konformer als das manches Vertreters der Anteilseigner. Diese Tatsache — wir stießen schon früher auf analoge Sachverhalte — läßt sich damit begründen, daß auch dem kaufmännischen Vorstand einer Großunternehmung mit weit gestreutem Aktienkapital bei unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr bewußt ist, inwieweit er das Vermögen der Aktionäre einsetzt, damit diese den hierbei anfallenden Gewinn erhalten. Anders ist es im allgemeinen nur im Gültigkeitsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes in den Unternehmen, in denen der Inhaber eines großen Aktienpakets oder der GmbH-Anteile gleichzeitig noch die Unternehmensleitung innehat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Oft ist es zwar das Ergebnis der Fraktionssitzungen, daß sich der Vorstand einer nach außen einheitlichen Meinung gegenübersieht, selbst wenn sie nach innen mehrfach gespalten ist. Diese einheitliche Position hat hauptsächlich die Aufgabe, die Durchsetzbarkeit verschiedener Wünsche gegenüber Anträgen des Vorstands oder anderer Antragsteller abzutasten. Da der Vorstand meist Einstimmigkeit der Entscheidung anstrebt, haben die Besprechungen mehr verhandlungsstrategische Bedeutung.

5. Die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen

Die ökonomisch relevante Willensbildung eines Unternehmens ist in der modernen Großindustrie oft ein komplizierter Prozeß, bei dem nicht allein das juristisch maßgebliche Organ aufgrund seines virtuellen Aktionssektors zu handeln vermag, sondern ökonomisch gesehen auch Bereiche von virtuellen Aktionssektoren anderer Stellen mit in die Planung, die Vorlage und schließlich in den Beschluß eingehen. Gerade hier liegen für unsere wirtschaftswissenschaftliche Analyse die interessantesten Einwirkungen beispielsweise der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

Wir müssen aber noch einmal genau unterscheiden: Ein Einzelunternehmer, der sein Privatvermögen wagend einsetzt, ist in der Lage, viele der Bestandteile seines eigenen virtuellen Aktionssektors in seine Entscheidung eingehen zu lassen, um die er oft Tage oder Monate selbst ringt. Er befragt zwar Berater, aber schließlich entscheidet er selbst. Anders ist es mit Entscheidungen des Aufsichtsrats in einer großen Aktiengesellschaft oder gar einem weltumspannenden Konzern, in denen Monate, ja u. U. jahrelang eine bestimmte Entscheidung vom Vorstand und dessen Beratern vorbereitet wurde. Der Aufsichtsrat hat schließlich in einer einzelnen, verhältnismäßig kurzen Sitzung oder schlimmstenfalls auch in mehreren Sitzungen, die in der Regel insgesamt nur einige Stunden dauern, über dieses Projekt zu entscheiden.

In diesen Sitzungen kann gar nicht die Vielfalt der Ziele erörtert werden, die bei der Vorlage an den Aufsichtsrat für die schließliche Gestaltung des Planes maßgebend waren.

In den im Vergleich zur vorherigen Zeitdauer zur Verfügung stehenden wenigen Sitzungsstunden werden zwar oft einige Teilbereiche gründlicher erörtert und u. U. einzelne Bestandteile der Vorlage verändert, vielleicht gar in der Gesamtkonzeption bestimmte Wandlungen erzwungen; trotzdem aber entspricht es dem Wesen der Beschlußfassung eines vielfältig zusammengesetzten Organes, daß die meisten Teilbereiche, die im Verlauf der Gesamtplanung Anlaß zu der einen oder anderen Ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

staltung der Vorlage gaben, nicht mehr erörtert werden können. Persönlichkeiten, die über eine Vorlage entscheiden, können in der kurzen Zeit einer Sitzung, selbst wenn sie sich vorher informieren, gar nicht vollständigen Einblick in alle Bedingungen der Datenkonstellation, in alle Elemente der Planung und in künftige, jetzt noch nicht bekanntgegebene Pläne haben. Selbst dann, wenn sie besten Willens sind, eine ihnen vorgelegte Planung und deren Beweggründe zu überprüfen und ihr etwa eigene Vorstellungen aufzwingen wollen, wird ihnen dies nicht immer in vollem Umfang gelingen. Das hat seinen Grund nicht zuletzt darin, daß den meisten Aufsichtsratsmitgliedern die fachlichen Voraussetzungen und auch die Zeit für die dafür notwendigen Vorbereitungen fehlen. Die unterschiedliche Zusammensetzung des Aufsichtsrats und die unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren seiner einzelnen Mitglieder verhindern darüber hinaus meist eine in Einzelheiten gehende Diskussion. In der Regel werden einige Teilbereiche herausgegriffen. Auch hier ist es oft eine Frage des Geschicks des Aufsichtsratsvorsitzenden oder des Vorstands, Probleme in die Diskussion zu bringen, an denen sich die Meinungen erhitzen, die aber dennoch verhältnismäßig ungefährlich für das Durchsetzen des Kerns der Gesamtplanung sind[131].

Wir stellten bereits fest, daß die Gruppe der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat durchaus nicht homogen ist und auch ihre virtuellen Aktionssektoren in der Regel beachtlich voneinander abweichen. Die Zielsysteme der verschiedenen Gruppen zeigen eine unterschiedliche Dringlichkeitsabstufung in bezug auf die Einzelziele. Der Grad, in dem gesamtwirtschaftliche Elemente in den Interessen und Handlungen berücksichtigt oder spezielle Belange der jeweiligen Arbeitnehmerschaft eines bestimmten Betriebs beachtet werden, ist von Gruppe zu Gruppe verschieden. So kommt es, daß nicht jeweils ein einheitlicher virtueller Aktionssektor einer Gruppe dort, wo sie die Mehrheit hat, allein maßgebend wird. Vermochten also die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat die Mehrheit zu erringen, so bestimmt ihr virtueller Aktionssektor den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen keinesfalls allein, sondern der ökonomisch relevante Prozeß der Willensbildung „des Unternehmens" geht erheblich komplizierter vonstatten.

Auf diesen Prozeß hat die weiter oben erörterte Tatsache, daß die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat in der Regel nach außen einen einheit-

[131] Es ist ein charakteristisches Wesen vieler Beratungen in einem Organ, daß am Anfang über einzelne Punkte sehr eingehend diskutiert wird, daß dann aber allgemein eine Ermüdung eintritt. Andere, oft noch viel wichtigere Teilprobleme, die bisher noch nicht behandelt wurden, werden dann in der Regel sehr schnell übergangen. Für eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise ist es dann von Belang, wenn der juristisch maßgebliche Beschluß gefaßt worden ist, festzustellen, was von dem virtuellen Aktionssektor jeder einzelnen Gruppe in den Beschluß eingegangen ist und was nicht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichen Standpunkt vertritt, und die Art und Weise, in der dieser Standpunkt erarbeitet wird, einen bedeutsamen Einfluß. Außerdem müssen wir beachten, daß auch auf der Anteilseignerseite verschiedene Zielsysteme mit verschiedenen Dringlichkeitsskalen und voneinander abweichende virtuelle Aktionssektoren vorhanden sind.

Die Vertreter der Banken sind beispielsweise gegenüber manchen risikoreichen Investitionen am kritischsten. Sie fragen oft nach den Reaktionen der Börse auf bestimmte Entschlüsse und wünschen, daß die Unternehmensleitung hierauf stärker achtet. Sie interessieren sich für die Art der Finanzierung der Geschäfte und weisen aufgrund ihrer oft recht weiten Kenntnis aus anderen Aufsichtsräten auf dort besprochene Planungen, Hoffnungen und Fehlschläge hin. Ganz anders als diese Gruppe reagieren in der Regel Großaktionäre, die bestrebt sind, das Unternehmen in ihren Herrschaftsbereich zu zwingen. Hinsichtlich der Investitionstätigkeit, des Marktverhaltens, des Abschlusses von Patentverträgen und anderen langfristigen unternehmerischen Verträgen bietet deren virtueller Aktionssektor oft ganz andere Ausrichtungen als beispielsweise der des Vorstands der betreffenden Unternehmung. Wiederum hiervon abweichend ist der virtuelle Aktionssektor von Aktionären, die lediglich an einer möglichst hohen Gewinnausschüttung interessiert sind.

Verschiedene der bedeutendsten Großunternehmen haben verhältnismäßig wenige echte Aktionäre in ihrem Aufsichtsrat. Angesichts einer weiten Aufsplitterung und Streuung des Aktienbesitzes wurden Persönlichkeiten in den Aufsichtsrat „gewählt", die der Vorstand im Interesse der Unternehmung und im Hinblick auf ihre weitere Entwicklungsfähigkeit aus den Kreisen der Vorlieferanten, wichtiger Abnehmer und sonstiger Persönlichkeiten mit Erfahrungen in den Aufsichtsrat vorgeschlagen hat. Es ist für die heutige Position mancher Großunternehmung bezeichnend, daß dann meist die Wahl widerstandslos erfolgte. Derartige Persönlichkeiten ohne eigenen Aktienbesitz sind für ein Unternehmen oft außerordentlich wichtig, besonders als Ratgeber für die Unternehmensleitung. Ihr virtueller Aktionssektor wird aber von ganz anderen Zielsystemen bestimmt als beispielsweise der eines Kleinaktionärs oder Großaktionärs.

Fragen wir nun, inwieweit Teile des virtuellen Aktionssektors der einzelnen Gruppen im Aufsichtsrat auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen übertragen werden, so müssen wir feststellen, daß jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied juristisch zwar das gleiche Stimmrecht hat, das Gewicht der einzelnen Mitglieder im Aufsichtsrat aber recht unterschiedlich ist, also die Bereiche des virtuellen Aktionssektors der einzelnen Gruppen recht unterschiedlich weit auf die Willensbildung der Unternehmung übergehen. In Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung, die einen Aufsichtsrat haben müssen, ist der Einfluß

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Arbeitnehmervertreter oft sehr gering; es geht also nur ein geringer Teil ihres virtuellen Aktionssektors auf die Willensbildung der Unternehmen über. Dennoch muß immer wieder festgestellt werden, daß allein schon die Anwesenheit von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat sowohl den Vorstand wie in der Regel alle anderen Aufsichtsratsmitglieder dazu veranlaßt, in manchen Bereichen den Forderungen der Arbeitnehmer entgegenzukommen, wo dies nicht der Fall gewesen wäre, wenn man „ganz unter sich" gewesen wäre.

Aber auch in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung ist das Gewicht der Aufsichtsratsmitglieder, wie speziell das Gewicht der Vertreter der Arbeitnehmer, recht unterschiedlich.

Erfahrungsgemäß spielt hier eine besonders große Rolle das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzendem. Schon in verschiedenen Diskussionen wurde darauf hingewiesen, und die Beobachtung der Arbeitsgruppe über eine längere Zeitspanne hinweg zeigte es ebenfalls deutlich, wie eng oft Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzender zusammenarbeiten und wie sehr dabei der virtuelle Aktionssektor des letzteren in die juristisch und ökonomisch relevante Willensbildung der Unternehmung eingeht. Bedenken wir, daß in ungefähr der Hälfte aller Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Bergbaus ein Vertreter der Arbeitnehmer Aufsichtsratsvorsitzender ist, so läßt sich leicht der Einfluß der Mitbestimmung auch dort erkennen, wo die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht die absolute Mehrheit haben, da der neutrale Mann von der „anderen Seite" gestellt wurde.

In der Regel vollzieht sich die tatsächliche Willensbildung des Aufsichtsrats nicht etwa in Form einer bloßen Abstimmung unter juristisch Gleichberechtigten, wenn auch das Gesetz mit diesem verfahrenstechnischen Begriff arbeitet und die rechtlich relevante Willensbildung juristisch darauf stützt. Die Willensbildung des Aufsichtsrats und folglich der Einfluß dieses Organs auf die juristisch und ökonomisch relevante Willensbildung der Unternehmung ist viel komplizierter.

Denn wenn auch der Beschluß, wie es in der Regel geschieht, einstimmig gefaßt wird, sind ihm doch meist lange, heftige Vorverhandlungen, oft in kleinerem Kreise, vorausgegangen. Die Tatsache der Einstimmigkeit besagt recht wenig. Dagegen ist es wichtig zu analysieren, welche Teile der virtuellen Aktionssektoren der Vorstandsmitglieder und der einzelnen Gruppen im Aufsichtsrat auf den schließlich zustande gekommenen, rechtlich relevanten Beschluß der juristischen Person Unternehmen eingewirkt haben und welche nicht, und ferner, wie die Grade der Einwirkung abgestuft sind. Eine solche Analyse ist eines der Hauptziele unserer Untersuchung, weil nur sie auf angemessene Weise eine Antwort auf die uns hier interessierenden Fragen gestattet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In den folgenden Unterabschnitten a) bis e) soll versucht werden, die Ergebnisse einer großen Zahl von Diskussionen, die im Laufe mehrerer Jahre und insbesondere nach Fertigstellung des vorläufigen Manuskripts geführt wurden, zusammenfassend darzustellen[132]. Dabei soll abgegrenzt werden, welche Teile der virtuellen Aktionssektoren der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in welchem Maße den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen beeinflussen.

a) auf den Bereich der Lohnpolitik des Unternehmens und der Arbeitgeberverbände

Im Aufbau des Zielsystems der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat steht die Lohnpolitik des *betreffenden* Unternehmens neben der Sicherung des Arbeitsplatzes für die gegenwärtig dort beschäftigten Arbeiter und Angestellten an beherrschender Stelle. Abweichende Bedingungen bei anderen Unternehmen interessieren sie nur verhältnismäßig wenig. Die unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter haben dagegen im Hinblick auf diese Fragen einen erheblich anderen Erlebnishorizont und gehen mit anderer Zielrichtung vor. Sie berücksichtigen u. a. stärker Belange der Gewerkschaften; z. B. suchen sie die Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben zu aktivieren und ihre Kollegen vollständiger zu erfassen. Außerdem spiegeln sich in ihrem virtuellen Aktionssektor Spannungen zwischen Industrie- und Angestelltengewerkschaft.

Immerhin können wir sagen, daß trotz der skizzierten Abweichungen in den Auffassungen alle Arbeitnehmervertreter das gleiche Ziel der fortwährenden Erhöhung der Löhne haben, wenn sie ihm auch eine verschiedene Dringlichkeit zuordnen und es u. U. auf verschiedenen Wegen zu erreichen trachten. Im Hinblick auf diese immer wieder erhobene Forderung nach Lohnsteigerungen können starke Spannungen gegenüber den Vertretern der Anteilseigner entstehen. Nach der überkommenen nationalökonomischen Lehre sind die Anteilseigner der Meinung[133], daß höhere Löhne den ausschüttbaren Gewinn schmälern. In der Lohnfrage bilden sich daher in der Regel echte Gegensätze zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und denen der Anteilseigner im Aufsichsrat, die aber allein schon deshalb kaum einen Einfluß auf die Tätigkeit

---

[132] Die Darstellung wird oft sehr akademisch und abstrakt wirken, weil sie nicht auf interessante, wichtige Einzelfälle eingeht. Das wird verständlich, wenn man berücksichtigt, daß die Arbeitsgruppe genauere Informationen nur aufgrund der Zusicherung erhielt, daß aus der abschließenden Veröffentlichung keine Rückschlüsse auf einzelne Persönlichkeiten und einzelne Unternehmen gezogen werden können.

[133] Daß diese Auffassung in der Perspektive einer langfristigen Betrachtung oft nicht richtig ist, braucht hier nicht dargelegt zu werden, denn uns interessieren im vorliegenden Zusammenhang die Komponenten, die die Willensbildung der „Unternehmung" formen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dieses Gremiums haben, weil die Lohnpolitik *nicht* in seinen Zuständigkeitsbereich fällt. Damit ist eine Möglichkeit zu unmittelbaren Konflikten im Aufsichtsrat ausgeräumt, und es ergibt sich die Chance einer guten Zusammenarbeit zwischen beiden Gruppen von Aufsichtsratsmitgliedern in den Bereichen, über die sie zu entscheiden haben.

Obgleich also der *Aufsichtsrat* für die Lohnpolitik nicht unmittelbar zuständig ist, sondern die Verhandlungen zwischen den Tarifvertragspartnern die hauptsächlichsten Positionen festlegen[134] und für das einzelne Unternehmen nur Raum für Regelungen bleibt, für die der Aufsichtsrat ebenfalls nicht zuständig ist, gewinnt das Gewicht[135] der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat für die gesamte Lohnpolitik mittelbar doch eine Bedeutung, die nicht unterschätzt werden darf.

Der Vorstand einer großen Kapitalgesellschaft mit breiter Streuung des Kapitalbesitzes und mit hoher Gewinnquote steht im allgemeinen den Wünschen, die die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in bezug auf die Festsetzung von Löhnen und Gehältern geltend machen, wohlwollend neutral gegenüber. Ein Vorstandsmitglied, das nicht einen größeren Anteil am Grundkapital des betreffenden Unternehmens besitzt oder infolge besonderer Abhängigkeiten zu vertreten hat und daher von einer anderen Interessenrichtung ausgeht, mißt durchweg den Fragen, die sich z. B. auf die Investitionstätigkeit, den Goodwill oder die Sicherung der eigenen Stellung beziehen, höhere Bedeutung zu als solchen der Lohnpolitik[136]. Es ist daher oft bereit, im Bereich der Lohnpolitik auf die Forderungen der Arbeitnehmervertreter einzugehen, um sich deren Unterstützung für eigene Vorhaben in anderen Bereichen zu sichern. Der Vorstand ist also bereit, bei den Verhandlungen im Arbeitgeberverband und bei den Tarifverhandlungen den Wünschen der „eigenen" Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (und im Betriebsrat) entgegenzukommen. Vor allem dort, wo ein Arbeitsdirektor als Organ der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gleichberechtigt im Vorstand sitzt oder sogar als Verhandlungspartner den Gewerkschaften im Arbeitgeberverband gegenübertritt wie in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie,

---

[134] Vgl. Tarifvertragsgesetz vom 9. April 1949 (WiGBl. S. 55).

[135] Dieses Gewicht ist sehr unterschiedlich. Am stärksten ist es in der Regel in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, am schwächsten in Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, und zwar vor allem dort, wo der Eigentümer des Unternehmens die Leitung innehat.

[136] Hierbei ist allerdings eine günstige finanzielle Position des betreffenden Unternehmens am Markt von Belang. Bedenken wir, daß der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten im Kohlenbergbau verhältnismäßig groß, in der Stahl erzeugenden Industrie dagegen recht gering ist. Im Kohlenbergbau gibt es außerdem eine beachtliche interne Differenzierung. Hochmoderne Werke mit leistungsfähigsten Maschinen werden von einer Lohnerhöhung nur wenig getroffen im Vergleich zu unmodernen, sehr arbeitsintensiven Werken. Grenzbetriebe sind demzufolge im Kohlenbergbau erheblich mehr gefährdet als in der Stahlindustrie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

findet sich die Übertragung dieses Teils seines Zielsystems auf die Willensbildung der Unternehmung und darüber hinaus auf die eines ganzen Wirtschaftszweiges.

Nochmals sei betont: Obgleich die Lohnpolitik zwar auch im Zielsystem des *Arbeitsdirektors* eine wichtige Rolle spielt, ist die Forderung nach hohen und immer höheren Löhnen dort lange nicht so eindeutig ausgeprägt wie bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat (und im Betriebsrat). Da der Arbeitsdirektor jederzeit durch sie aus wichtigem Grund abberufen werden kann und da er sich außerdem alle fünf Jahre wieder der Wahl stellen muß, muß er dieser Forderung in seinem virtuellen Aktionssektor Rechnung tragen, d. h. er muß zu Kompromissen bereit sein, wenn die finanzielle Lage des Unternehmens es gestattet.

Je größer das Gewicht der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wird — sie können ja u. U. zusammen mit dem neutralen Mitglied eine Mehrheit bilden — um so mehr sind auch *andere Vorstandsmitglieder* bestrebt, guten Kontakt zu den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zu gewinnen. Vor allem gilt dies dann, wenn der Vorstand gegen eine für ihn widrige Konstellation der Vertreter der Anteilseigner zu kämpfen hat. Diese Lage ist nach Beobachtungen der Arbeitsgruppe häufiger, als in der Öffentlichkeit oft bekannt wird.

Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter auf die Willensbilung der Unternehmung ist in dem hier untersuchten Bereich ihrer virtuellen Aktionssektoren also *nicht* die Folge einer Kompetenz zur *unmittelbaren* Einwirkung. Diese Einwirkung ist vielmehr *mittelbar* und ergibt sich daraus, daß die Arbeitnehmerseite zwar bei den Anteilseignervertretern in der Regel auf entschiedene Gegenpositionen stößt, die jedoch ziemlich bedeutungslos sind, weil diese Fragen nicht vom Aufsichtsrat entschieden werden, dagegen aber der hierfür zuständige Vorstand u. U. weitgehend neutral bleibt und sich zu Kompromissen bereit findet.

Die Einwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist um so wirkungsvoller, je einheitlicher ihre Vorstellungen in Fragen der Lohngestaltung sind. Da zwischen unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaftsvertretern aufgrund ihrer unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren durchaus differierende Ansichten bestehen können und diese Unterschiedlichkeit nicht immer in Fraktionssitzungen[137] ausgeglichen werden kann, ist der Einfluß auf die Lohnpolitik des Vorstandes sehr uneinheitlich.

Nur in (volkswirtschaftlich) verhältnismäßig nebensächlichen Fragen der Lohnpolitik pflegen manche Unternehmensleitungen den Aufsichtsrat[138] als Überwachungsorgan des Unternehmens unmittelbar zu betei-

[137] Vgl. S. 351 ff., S. 426 f.
[138] Als Ganzes oder in speziellen Ausschüssen (vgl. S. 391 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ligen. So wird über die Höhe der Weihnachtsgratifikationen gelegentlich im Aufsichtsrat verhandelt[139], verschiedentlich auch die Höhe der Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn beraten.

Ein bewußtes Entgegenkommen in den Fragen, die im Zielsystem des Aktionssektors eines Arbeitnehmervertreters besonders bedeutsam sind, schafft eine gute Atmosphäre für u. U. viel wichtigere Entscheidungen. Oft ist es auch für das Gewicht eines Vertreters der Arbeitnehmer bei Angehörigen des Unternehmens bedeutsam, in seinem Tätigkeitsbericht auf einen großen, zugunsten der Stimmberechtigten errungenen Vorteil verweisen zu können. Die Arbeitsgruppe hatte häufig den Eindruck, daß manche Unternehmensleitung, u. U. auch im Aufsichtsrat sitzende Großaktionäre, den Arbeitnehmervertretern in diesem Gremium, deren Mitarbeit sie schätzen, gern bei der Durchsetzung eines solchen Vorteils helfen, um deren Ansehen zu steigern und ihnen die Wiederwahl zu erleichtern. Eine ähnliche Taktik finden wir häufig gegenüber gern gesehenen Betriebsratsmitgliedern. Gelegentlich werden sogar auf diese Weise Vertreter einer Industriegewerkschaft gegen die der Angestelltengewerkschaft ausgespielt.

b) auf den Bereich der Beschäftigungspolitik des Unternehmens

Unmittelbar nach den Problemen der Lohnpolitik spielen Fragen der Sicherstellung des Arbeitsplatzes für die zur Zeit im Unternehmen tätigen Angestellten und Arbeiter eine bedeutsame Rolle im Zielsystem der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, und zwar vor allem der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter. Dabei wird nach den Beobachtungen der Arbeitsgruppe das Interesse der gegenwärtig[140] im Unternehmen Beschäftigten noch mehr betont, als dies schon im Zielsystem mancher Arbeitsdirektoren feststellbar war[141].

Für Fragen der Sicherung des Arbeitsplatzes ist der Aufsichtsrat eher zuständig als für die Lohnpolitik. Hier treffen die Vertreter der Arbeitnehmer auf keine so ausgeprägte Gegenposition im Zielsystem anderer Aufsichtsratsmitglieder wie bei der Lohnpolitik. Dennoch gibt es hier Differenzen, die die Willensbildung des Unternehmens je nach dem Gewicht der Vertreter der Institution Mitbestimmung beeinflussen. Will die Unternehmensleitung trotzdem Einstimmigkeit erzielen, muß sie ihnen in anderen Fragen entgegenkommen. Pläne für Investitionen, die Arbeitskräfte freisetzen, werden vor allem von unternehmensangehörigen

---

[139] Vor allem dort, wo die Weihnachtsgratifikation von der Höhe der Dividende abhängig gemacht wurde, erreichte der Vorstand leichter einstimmige Beschlüsse selbst bei unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren.

[140] Im Gegensatz zu den in weiterer Zukunft zu erwartenden Arbeitnehmern.

[141] Vgl. die Ausführungen auf S. 255.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitnehmervertretern oft sehr negativ beurteilt. Aus Solidarität mit ihnen stimmen häufig alle Arbeitnehmervertreter dagegen, wenn die freigesetzten Arbeitskräfte nicht im eigenen Unternehmen oder notfalls in anderen Unternehmen unterkommen können. Daher finden Rationalisierungsinvestitionen, die größere Entlassungen nach sich ziehen, nur dann die Zustimmung dieser Aufsichtsratsmitglieder, wenn das Unternehmen wirtschaftlich gefährdet ist und kein anderer Weg aus dieser Lage bleibt und wenn ferner die Entlassungen nach Möglichkeit über einen längeren Zeitraum hinweg verteilt werden. Außerdem wird eine finanzielle Hilfe für die Betroffenen angestrebt[142].

Auch im Bereich der Beschäftigungspolitik zeigt sich, daß, falls für eine nach Ansicht der Arbeitnehmervertreter besonders wichtige Angelegenheit der Aufsichtsrat nicht zuständig ist, häufig eine positive Beschlußfassung in anderen Fragen erst möglich ist, wenn über dieses Problem beraten wurde. Geschickte Unternehmensleitungen pflegen gerade hier nachzugeben. Die Vertreter der Arbeitnehmer können vor ihren Wählern einen Sieg buchen, und der Aufsichtsrat wird fähig zu positiver Arbeit für das Unternehmen.

Es gibt aber auch Fälle einer Zustimmung der Organe der Mitbestimmung zu *unpopulären* Maßnahmen: So stimmten z. B. zuerst die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eines großen Bergbauunternehmens gegen die geplante Entlassung von 3000 Bergleuten. Die nähere Untersuchung zeigte, daß alle Arbeitnehmervertreter die Entlassungen als unbedingte Notwendigkeit ansahen, wollte man im Bereich der Kohleförderung wieder zu einem befriedigenden Ergebnis kommen. Im Verhandlungsweg wurde aber dann doch Übereinstimmung erzielt, die Zahl der zu Entlassenden etwas verringert, die zeitliche Folge der Entlassungen ausgedehnt und für die Unterbringung der Betroffenen mehr gesorgt. Gleichzeitig konnten Maßnahmen durchgesetzt werden, die eine bessere Ertragslage des Unternehmens herbeiführen sollten. Ein solcher Beschluß wäre nach dem ersten Weltkrieg auf schärfsten Widerstand der Gewerkschaften gestoßen.

Ebenso wurden, wie die Arbeitsgruppe feststellen konnte, verschiedene grundlegende Umstellungen in der Produktion und größere Entlassungen zum Zwecke der Rationalisierung oder zur Aufgabe eines Geschäftszweigs bei sieben Bergwerksunternehmen, zwei Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, drei Unternehmen der Bekleidungsindustrie, fünf Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie und zwei glaserzeugenden Werken mit den Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beschlossen. Diese und die Arbeitsdirektoren — soweit die betref-

[142] In diesem Zusammenhang sei an die bekannten Maßnahmen anläßlich der Zechenstillegungen in den Jahren 1959—1961 erinnert (vgl. auch S. 256 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fenden Unternehmen zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung gehörten — haben eine beachtliche Leistung erbracht, indem sie unpopuläre Maßnahmen dem Betriebsrat und den Gewerkschaften verständlich machten.

In diesen Fällen reagierten zuweilen anfangs die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat aufgrund ihres virtuellen Aktionssektors ablehnend, änderten aber später ihre Einstellung. Immer war ihre Zustimmung eine Folge des guten „Klimas" im Aufsichtsrat, das dessen Mitglieder und der Vorstand bewußt durch gelegentliches Nachgeben in anderen Fragen erzeugt und gepflegt hatten.

Der Arbeitsgruppe wurde auch von einem anderen Vorgang berichtet, der nicht als typisch anzusehen sein dürfte, der uns jedoch bezeichnend für den Aufbau des virtuellen Aktionssektors mancher Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu sein scheint: Die Stillegung einer unrentablen Zeche war von der Unternehmensleitung vorgeschlagen worden. Die Arbeitnehmergruppe im Aufsichtsrat konnte von der Notwendigkeit dieser Maßnahme überzeugt werden. Sie lehnte es aber ab, offiziell zuzustimmen, weil sie wegen starker Widerstände vor allem seitens der Zechenbelegschaft eine solche Stellungnahme nicht zu vertreten wagte. Daher wandte sie sich in der entscheidenden Sitzung geschlossen gegen den Stillegungsbeschluß, nachdem sie vorher den neutralen Mann zur Zustimmung bewogen hatte und also gesichert war, daß der Antrag des Vorstands — wenn auch in einer (scheinbaren) Kampfabstimmung — angenommen wurde.

c) auf den Bereich der Sozialpolitik des Unternehmens

Fragen wir nach der Teilnahme der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten an der Gestaltung betrieblicher Sozialarbeit, so müssen wir auch hier feststellen, daß ihnen aufgrund der Funktionsbegrenzung des Aufsichtsrats eine direkte Einflußnahme auf Einzelfragen der betrieblichen Sozialpolitik, deren Behandlung zu den vordringlichsten Zielen in ihrem Zielsystem gehört, kaum möglich ist. Zwar liegen Grundsatzentscheidungen über die betriebliche Sozialpolitik im Kompetenzbereich des Aufsichtsrats, aber Richtlinien hierfür gewinnen lange nicht die gleiche Bedeutung wie die Beschlüsse, die der Vorstand immer wieder zu treffen hat oder für die Entscheidung des Aufsichtsrats vorbereitet.

Aber diese Tatsache ist für die von uns zu untersuchende Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf Handlungen des Unternehmens aus zwei Gründen nicht besonders gravierend. Es ist zu berücksichtigen, daß einerseits ein Teil der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten Betriebsratsmitglieder sind und in dieser Eigenschaft die Möglichkeit der direkten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beeinflussung der Sozialarbeit besitzen und mit dem Gewicht ihres Aufsichtsratssitzes verbinden, auf das die Unternehmensleitung in anderen Fragen angewiesen ist, und daß andererseits die Kontaktaufnahme zum Arbeitsdirektor Mittel und Wege der *indirekten* Einflußnahme eröffnet.

Verschaffen wir uns zunächst einen Überblick über die Höhe und die Streuung der Sozialleistungen in verschiedenen Wirtschaftszweigen[143].

Tabelle 25

Anteil der Aufwendungen für betriebliche Sozialleistungen [a]) in v. H. der Lohn- und Gehaltssumme

Wirtschaftszweig	1954	1956
Bergbau	11	14,8
Eisenerzerzeugung	17,1	18,2
Eisenerzverarbeitung	14,4	16,9
Maschinenbau-Industrie	11,5	8,6
NE-Metallerzeugung	23,2	9,9
Kraftfahrzeugbau	13	14
Chemische Industrie	29,3	21,5
Gummi-Industrie	12,4	14,9
Textil-Industrie	7,6	7,9
Papier-Industrie	21,9	10,3
Porzellan-Industrie	9,3	7,4
Holzverarbeitung	11,6	4,2
Brauereien	18	14,3
Zement-Industrie	24,3	31,5
Feinmetall-Industrie	18,9	19,2

Quelle: Die Mitbestimmung, 6. Jg. (1958), S. 117.
[a]) Der Begriff „betriebliche Sozialleistung" wird allerdings von Unternehmen zu Unternehmen nicht völlig gleichartig gefaßt. In dieser Tabelle spiegelt sich außerdem die Veränderung der gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen.

Die qualifizierte Mitbestimmung steht hier zwar bei weitem nicht an erster Stelle, war aber meist der „Bahnbrecher".

Die nachstehende Tabelle läßt darüber hinaus erkennen, daß die Höhe der Löhne und der sogenannten Lohnnebenkosten (weitere direkte Aufwendung für den arbeitenden Menschen aus verschiedenen Anlässen wie Versicherung und Unfallschutz, Aufwendungen für die wirtschaftliche Sicherung der Arbeitnehmer, Arbeitgeberanteile der Pflichtbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung) mit von der Größe der Unternehmen abhängt:

[143] Vgl. hierzu S. 243, S. 461, S. 466, S. 471.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 26

Die Gesamtaufwendungen der Unternehmen je Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen
(Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1957)

Unternehmen mit ..... Arbeitnehmern	Aufwendungen je Arbeitnehmer					
	insgesamt		Entgelt für geleistete Arbeit		Lohnnebenkosten	
	DM	v.H.	DM	v.H.	DM	v.H.
20 bis 49	5331	100	4100	76,9	1231	23,1
50 bis 99	5528	100	4203	76,0	1325	24,0
100 bis 499	5703	100	4210	73,8	1493	26,2
500 bis 999	6079	100	4323	71,1	1756	28,9
1000 und mehr	7360	100	4727	64,2	2633	35,8
Zusammen	6404	100	4435	69,3	1969	30,7

Quelle: Wirtschaft und Statistik, 12. Jg., N. F., H. 7, Juli 1960, S. 406.

Vergleichen wir das Ausmaß der sozialen Leistungen und den Zeitpunkt ihrer Einführung in die einzelnen Wirtschaftszweige, so muß — wenn wir den Grad der Bereitwilligkeit und die Intensität bei der Verfolgung sozialer Ziele in den Industrien mit qualifizierter Mitbestimmung gegenüber denen mit schlichter Mitbestimmung bewerten wollen — dabei die sehr unterschiedliche Arbeits- oder Kapitalintensität in den verschiedenen Unternehmen beachtet werden. So war und ist es z. B. in der chemischen Industrie angesichts der geringen Arbeitsintensität leichter, viel höhere zusätzliche Sozialleistungen zu erbringen als in der Textilindustrie. Man kann aber feststellen, daß die Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung fast durchweg den Anstoß zur Erhöhung der freiwilligen sozialen Aufwendungen gaben, z. B. im Rahmen von Pensionsregelungen, während angesichts der Knappheit an Arbeitskräften, aber auch infolge Veränderung des virtuellen Aktionssektors der Unternehmensleitungen auch Unternehmen anderer Wirtschaftszweige diesem Vorgehen folgten oder es gar noch zu übertreffen suchten. Schon auf S. 171 wiesen wir weiter darauf hin, daß die Untersuchungsgruppe auf Unternehmen stieß, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, aber gleiche oder größere Sozialleistungen als verschiedene Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung aufweisen. Gerade in diesem Zusammenhang sei deshalb darauf aufmerksam gemacht, daß Vereinbarungen über betriebliche Sozialleistungen nach § 56 BetrVerfG zum Bereich der Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten gehören. Hierauf ist es zumindest zu einem Teil zurückzuführen, daß hohe soziale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Leistungen auch in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung zu finden sind, bei denen keine „wirtschaftliche Mitbestimmung" (in der Terminologie des Betriebsverfassungsgesetzes) gegeben ist.

Wir sehen folglich, wie eng volkswirtschaftliche Tatbestände miteinander verknüpft sind. Anstöße, die von den neuen erweiterten Zielsystemen der Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung ausgehen, pflanzen sich auf weitere Wirtschaftszweige fort, und zwar vor allem dann, wenn Arbeitskräftemangel (oder auch das Streben nach Goodwill) hierzu besonders anreizen. Wichtig ist dabei, von welchen Positionen derartige Prozesse — z. B. zur Erhöhung der Sozialleistungen — ausgelöst werden, wer sie freiwillig oder wer sie gezwungen übernimmt oder aber wer sich dagegen zu stemmen vermag. Interessant ist weiter, welche Konzeptionen sich schließlich durchzusetzen vermögen.

Betrachten wir im folgenden die „indirekte" Teilnahme der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten an der Gestaltung betrieblicher Sozialarbeit etwas genauer, da sich hier die Unterschiede in den virtuellen Aktionssektoren besonders interessant bemerkbar machen.

Von allen 86 daraufhin befragten Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten der besuchten Montanunternehmen wurde darauf hingewiesen, daß ihnen durch die Einrichtung der *Fraktionssitzungen,* d. h. der Zusammenkunft (zum großen Teil) mit dem Arbeitsdirektor vor den Aufsichtsratssitzungen oder in persönlichen Gesprächen mit ihm Gelegenheit geboten sei, ihn mehr oder weniger erfolgreich von ihrer Auffassung über die Konzeption betrieblicher und unternehmerischer Sozialarbeit zu überzeugen[144]. Hierbei — so wurde betont — käme es entscheidend auf das Kräfteverhältnis im Aufsichtsrat und im Vorstand, auf die Überzeugungskraft des einen oder anderen Vorschlags an. Nicht selten kommt es zu Konfliktsituationen mit dem Arbeitsdirektor[145], die insofern von besonderer Bedeutung sind, als sie das (von den Persönlichkeiten im bisherigen Unternehmensaufbau vielfach befürchtete) geschlossene Auftreten der Repräsentanten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufheben und die *einheitliche Funktionsweise der Institution Mitbestimmung gerade in diesem Bereich gelegentlich in Frage stellen.*

Es war interessant festzustellen, daß sich von insgesamt 21 daraufhin besonders befragten Arbeitsdirektoren acht in ihrer Arbeit durch die oppositionelle Haltung einzelner Arbeitnehmervertreter in den Auf-

---

[144] Der Arbeitsdirektor ist ja bei Abberufung oder Wiederwahl entscheidend (§ 13 Abs. 1 Mitbestimmungsgesetz) von den Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abhängig.

[145] Oben erwähnten wir, daß sich beispielsweise manche Arbeitsdirektoren für die Beseitigung des „sozialen Klimbims" aussprechen. Vgl. S. 262, 265. Die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bekämpfen einen derartigen Abbau stets.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sichtsräten gehemmt fühlten. Andererseits wurde in 15 Fällen von Arbeitnehmervertretern Klage geführt, daß der Arbeitsdirektor sich verschiedentlich nicht so zugänglich zeigt, wie sie es „von einem Repräsentanten der Arbeitnehmer" im Vorstand erwarten würden. Ausnahmslos handelte es sich hier um Arbeitsdirektoren, die auch in anderem Zusammenhang als „starke" Persönlichkeiten charakterisiert worden waren. In diesem Rahmen dürften wir den Schwankungsbereich des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor uns haben. Nicht in einem einzigen Fall wurde von den Aufsichtsratsmitgliedern behauptet, daß der Arbeitsdirektor nie auf Wünsche hinsichtlich der Regelung einzelner Fälle oder des Erlasses von Richtlinien eingehe. Die meisten Arbeitsdirektoren arbeiten nach den Feststellungen der Arbeitsgruppe mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat ihrer Unternehmen in Fragen der Sozialpolitik gut und erfolgreich zusammen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Grad der indirekten Teilnahme der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie an der Gestaltung betrieblicher Sozialarbeit von der Häufigkeit der Fraktionssitzungen und der Art der Zusammenarbeit zwischen den Repräsentanten betrieblicher Mitbestimmung der Arbeitnehmer sowie von dem Gewicht der einzelnen Persönlichkeiten in den Vorständen und Kontrollorganen abhängt.

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, darauf hinzuweisen, daß die jeweilige *Struktur der Arbeitnehmergruppe* im Aufsichtsrat für das Ausmaß ihrer Aktivität und insbesondere für ihre indirekte Teilnahme an der Gestaltung betrieblicher Sozialarbeit von großer Bedeutung ist. Die Unterschiede in den Zielsystemen und in den virtuellen Aktionssektoren der einzelnen Gruppen von Arbeitnehmervertretern (Unternehmensangehörige, Gewerkschaftsfunktionäre und weitere Mitglieder im Falle der qualifizierten Mitbestimmung sowie Unternehmensangehörige und Gewerkschaftsfunktionäre im Falle der einfachen Mitbestimmung) sind als ein Faktum anzusehen, das den Grad dieser Teilnahme weit mehr bestimmt, als es in der Öffentlichkeit bekannt ist.

Wieder hat das Mitbestimmungsgesetz von 1951 eine eigenständige Dynamik ausgelöst, die hier zum größten Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung führte, mit dem sich nur wenige Unternehmen anderer Wirtschaftszweige unter dem Betriebsverfassungsgesetz messen können. Der Einfluß geht auf den Gebieten der Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik der Unternehmen weit über die gesetzliche Kompetenz des Aufsichtsrats hinaus.

Dennoch ist auf einen Tatbestand innerhalb dieser Eigendynamik zu verweisen, den man bei kritischer langfristiger Beobachtung nicht übersehen kann. Während unternehmensfremde Vertreter der Arbeitnehmer-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

seite in den Aufsichtsräten vorwiegend gewerkschaftliche Thesen im Hinblick auf die Sozialpolitik vertreten[146], versuchen die unternehmensangehörigen Mitglieder, von dem bisher erreichten „sozialen Status" der einzelnen Unternehmen auszugehen, um ihn höchstmöglich zu verbessern. Dies aber führte und führt in verhältnismäßig vielen Unternehmen mit verschiedenartiger Zusammensetzung der Gruppe der Arbeitnehmervertreter *zu offenen oder versteckten Kampfsituationen innerhalb der Arbeitnehmergruppe im Aufsichtsrat, zu einem (von den Befürwortern der Mitbestimmung ursprünglich nicht erwarteten) Verzehr der eigenen Kräfte.* Stellten wir fest, daß die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektoren und Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten hinsichtlich der Gestaltung betrieblicher Sozialarbeit nicht unter allen Umständen und zu allen Zeiten nur als harmonisch angesehen werden kann, sondern daß zwischen ihnen Differenzen entstehen, so ergibt sich insgesamt gerade bei sozialpolitischen Fragen, daß — infolge der spezifischen institutionell-rechtlichen Regelung — die Voraussetzungen für die einheitliche Aktionsfähigkeit aller Organe der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht von vornherein gegeben sind, sondern unter Inkaufnahme mancher Spannungen zuweilen mühsam erst hergestellt werden muß. Dies ist einer der Gründe dafür, daß die juristisch im Gesetz erwachsenen Möglichkeiten der Mitbestimmung, durch gleichgeordnetes, aufeinander bezogenes Wirken von Arbeitsdirektor, unternehmensangehörigen und unternehmensfremden Mitgliedern im Aufsichtsrat (insbesondere Vertretern der Gewerkschaften) und Betriebsrat auf eine besonders weitreichende Sozialpolitik der einzelnen Unternehmung zugunsten der Arbeitnehmer einzuwirken, meist nicht im vollen möglichen Ausmaß ausgenutzt wird. In der Diskussion über die Auswirkung der Mitbestimmung wurde von Gegnern dieser Institution mehrfach behauptet, daß in der Zusammenarbeit ihrer verschiedenen Träger kaum eine ständige Steigerung der betrieblichen Sozialleistungen jemals wieder aufgehalten werden könnte, sobald die Arbeitnehmer in einer starken Position seien. Unsere Aufgabe war es zu prüfen, weshalb diese Befürchtungen sich nicht bewahrheiteten.

In den Unternehmen, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterstehen, stießen wir auf eine erheblich einfacher gelagerte Dynamik. Die Arbeitnehmervertreter sind im Aufsichtsrat stets Minderheit. Wie wir oben feststellten, spielen hier unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erheblich seltener eine Rolle. Der virtuelle Aktionssektor der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter kann hier also theoretisch ohne Zwang zum Kompromiß geltend gemacht werden.

---

[146] Vgl. S. 262, 268 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die im Gegensatz zu den Montanunternehmen in diesem Bereich für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestehende Erschwerung der Kontaktaufnahme mit dem Vorstand schränkt allerdings ihre Möglichkeiten zur indirekten Beeinflussung der Gestaltung der Sozialarbeit ein. Es fehlt hier die Persönlichkeit, die ähnlich dem Arbeitsdirektor von den Arbeitnehmervertretern in gewissem Umfang abhängig ist. Nur dort, wo der Vorstand bei den Arbeitnehmervertretern Schutz vor unbequemen, von der Hauptversammlung gewählten Aufsichtsratsmitgliedern sucht, tritt eine größere Chance für die Repräsentanten der Mitbestimmung ein, Teile ihres virtuellen Aktionssektors auf die Willensbildung der Unternehmung zu übertragen. Im übrigen legen die Repräsentanten unternehmerischer Mitbestimmung hier größeres Gewicht auf ihre Kompetenz als Betriebsräte.

Es ist nicht verwunderlich, daß dort, wo die Unternehmensleitungen bestrebt sind, die Mitbestimmung zurückzudrängen, die Position als Minderheit im Aufsichtsrat in einigen Fällen deutlich sichtbar zu einer Resignation der Arbeitnehmervertreter führt[147]. In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, daß sich 69 befragte Arbeitnehmerrepräsentanten in 38 Aufsichtsräten von Unternehmen, für die ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz gilt, über eine verhältnismäßig unzureichende Information seitens der Geschäftsführung sogar auf dem sie besonders interessierenden Gebiet der Sozialpolitik (etwa im Hinblick auf bessere Leistungen in anderen Unternehmen) beklagten.

Wie es sich schon während der Geltungsdauer des Gesetzes über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vom 15. Februar 1922 (RGBl. S. 209) gezeigt hatte, wird folglich auch in der Gegenwart wieder charakteristisch, daß der virtuelle Aktionssektor der Arbeitnehmervertreter von einigen wenigen sich in den Vordergrund des Interesses drängenden Zielen bestimmt ist, die sich nur zu einem kleinen Teil mit der Kompetenz des Aufsichtsrats decken[148]. Zwar hatten alle unternehmensangehörigen Repräsentanten der Mitbestimmung (oft bis auf die Arbeitsdirektoren) das Interesse, die zusätzlichen Sozialleistungen

---

[147] Wir stießen darauf in 18 Fällen außerhalb der Montanindustrie. In 10 Fällen spielten in diesen Gesellschaften die Gründer-Familien noch die entscheidende Rolle.

[148] Vgl. aus den Veröffentlichungen über die große Wirtschaftsenquête um 1928 den folgenden Abschnitt: Sondervernehmungen über den Eintritt der Betriebsräte in den Aufsichtsrat. In: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur (I. Unterausschuß). 3. Arbeitsgruppe: Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. 1. Teil: Wandlungen in Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne. Berlin 1928, S. 280 ff.

Ferner: Johannes *Gerhard:* Unternehmertum und Wirtschaftsführung. Tübingen 1930, S. 92 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

des Betriebes so weit wie möglich zu steigern; sie stießen dabei aber teilweise auf den Widerstand der Gewerkschaften[149], die auf ein einheitliches Vorgehen auch anderer Unternehmen hinsichtlich der Forderung nach zusätzlichen Sozialleistungen und auf die hierbei möglichen Desintegrationseffekte bei zu großen Unterschieden innerhalb ihres Einflußbereiches zu achten haben. Weitere Hemmungen rührten u. U. von der trotz der Solidarität sichtbar werdenden Gleichgültigkeit der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter her, wenn die Sozialleistungen des betreffenden Unternehmens schon höher als im Durchschnitt der anderen Unternehmen waren. Vor allem Personal- und Lohnprobleme bieten für Außenstehende oft andere Perspektiven als für einen Unternehmensangehörigen. Gerade die häufig in diesen Fragen auftretenden Unstimmigkeiten zwischen den Gewerkschaften und den unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten lassen u. a. darauf schließen, daß die Gewerkschaften die sich ihnen in der unternehmerischen Mitbestimmung vom Gesetz aus bietenden Chancen nicht voll ausnutzen[150]. Die Gewerkschaft ist sich darüber im klaren, daß sie ihren Charakter als Kampfverband einbüßt, sobald die partielle Integrationswirkung innerhalb einer einzelnen Unternehmung zu Lasten anderer Integrationseffekte, z. B. aus den Erlebnissen eines gemeinsamen Kampfes, weiterhin zunimmt. Die Mitwirkung im Aufsichtsrat kann nie die gleiche einende Einsatzbereitschaft aller Arbeitnehmer erleben; dazu ist die Arbeit in diesem Gremium viel zu intern und zudem noch rechtlich durch Verpflichtungen zur Vertraulichkeit geschützt.

Es erweist sich folglich, daß die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch das Wirksamwerden einer Vielzahl von Kräften eine besondere Eigendynamik entwickelt, die in manche unternehmerische Entscheidungen viel größere Teile des virtuellen Aktionssektors der Arbeitnehmervertreter überträgt, als sich der Gesetzgeber und die Öffentlichkeit vorstellen, in anderen Bereichen aber durchaus nicht alle Möglichkeiten ausschließlich im Hinblick auf die spezielle Interessenlage der Arbeitnehmer dort, wo sie in Widerspruch zu der der Unternehmung gerät, ausschöpft.

Im Bereich der ausschließlichen Gültigkeit des Betriebsverfassungsgesetzes finden wir folglich alle theoretisch denkbaren Abstufungen des Ausmaßes der Übertragung von Teilen der virtuellen Aktionssektoren der Repräsentanten der Mitbestimmung auf den Wirtschaftsplan bis hin-

---

[149] Die Vertreter der Gewerkschaften sehen diese Probleme vorzugsweise von der Situation ihrer Gewerkschaft aus: Ergibt sich hier eine Chance, die für sie einen Integrationseffekt (in bezug auf Erhöhung der Mitgliederzahl oder zur Straffung der Organisation etc.) entwickelt oder nicht?

[150] Zum größten Teil ist dies darauf zurückzuführen, daß in ihren eigenen Reihen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der im Rahmen der Institution Mitbestimmung zu verfolgenden Ziele bestehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unter zum Wert Null[151]. Damit ist aber nicht gesagt, daß in den Unternehmen, bei denen der Wirkungsgrad der Mitbestimmung auf der Ebene des Aufsichtsrats gleich null ist, z. B. keine von der Mitbestimmung beeinflußte Lohn-, Beschäftigungs- oder Sozialpolitik betrieben wird; denn es kann ja der Betriebsrat auf diesen Gebieten aktiv sein. Nur wenn auch das nicht der Fall ist, werden die Lohn-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik allein vom virtuellen Aktionssektor der Kapitaleignerseite geformt, ohne daß sie von anderen Kräften „mit-bestimmt" werden. Auch dann ist selbstverständlich oft eine großzügige Politik eines Unternehmens auf diesen Gebieten feststellbar, aber die Mitbestimmung der Arbeitnehmer kommt nicht zum Zuge.

Wir können also sagen, wenn wir die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen werten wollen, daß an erster Stelle der Dringlichkeitsskala in ihrem Zielsystem immer wieder Lohnfragen, die Sicherheit der Arbeitsplätze und andere sozialpolitische Probleme stehen, ob nun der Aufsichtsrat dafür zuständig ist oder nicht. Andere Zuständigkeiten und Pflichten finden bei ihnen im Vergleich hierzu oft recht wenig Interesse.

Eine gewisse Ausnahme bilden höchstens noch verschiedene Perspektiven der Investitionspolitik und der Konzentrationspolitik.

d) auf den Bereich der Investitionspolitik des Unternehmens

Im Bereich der Investitionspolitik finden sich in der Regel nur wenige Probleme, auf die sich aufgrund ihres Zielsystems in ihrem virtuellen Aktionssektor das besondere Interesse der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat richtet, so daß man von einer Übertragung wichtiger, von denen der Unternehmensleitung abweichender Bestandteile ihres virtuellen Aktionssektors auf diesem Sektor der Unternehmenspolitik nicht sprechen kann[152]. Dennoch wirkt die Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit ein.

---

[151] Im Hinblick auf die gesetzliche Regelung vgl. S. 186 ff., S. 396 ff.

[152] In zahlreichen Diskussionen wurde immer wieder darauf hingewiesen, daß den Arbeitnehmervertretern die fachlichen Voraussetzungen zur Beurteilung einer Investitionsplanung in der Regel fehlten und daß daher ihre Einflußnahme hierauf abzulehnen sei. Zur Verdeutlichung dieser Ansicht wurde dann z. B. darauf hingewiesen, daß ja auch ein Student nicht über die Art und den Ablauf einer Prüfung und ein Verkehrsteilnehmer nicht über die Antriebsenergie der benutzten Verkehrsmittel „mitbestimmen" könne. Konsequenterweise dürfe man im Interesse der Wirtschaft nur denjenigen ein Recht zur Beschlußfassung gewähren, die jeweils fachlich dafür zuständig seien. Hätten auch die etwas hereinzureden, denen der Sachverstand abgehe, so müsse eine Senkung der Produktivität der Wirtschaft die Folge sein.

Hierzu ist jedoch folgendes zu sagen: Niemand hat bisher bestritten, daß ein nach den überkommenen aktienrechtlichen Vorschriften gewähltes Auf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Besonders in diesem Zusammenhang müssen wir die Abstufungen im Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung und den dabei sichtbar werdenden weiten Zufallsstreuungsbereich genauer betrachten.

Gehen wir zunächst auf die beiden Wirtschaftszweige der *Eisen und Stahl erzeugenden Industrie* und des *Kohle- und Eisenerzbergbaus* ein.

Wir wiesen schon darauf hin, daß die Vornahme großer und risikoreicher Investitionen in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung einer ganz anderen Dynamik unterliegt, als dies bei dem hier kaum mehr existierenden Unternehmer, der zugleich Eigentümer des betreffenden Werkes ist, der Fall ist. Durch die Mitbestimmung wurden bisher unbekannte Abhängigkeiten geschaffen, die weit mehr, als die moderne theoretische Nationalökonomie in ihren Modellen berücksichtigt, Art, Umfang und Zeitpunkt von Investitionen beeinflussen, aber, wie wir eingangs feststellten, nicht so sehr unmittelbar als mittelbar.

Betrachten wir an dieser Stelle zunächst nur die verhältnismäßig bedeutungslose *unmittelbare*[153] Einwirkung der Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung. Hinsichtlich der Investitionspolitik bildet weder die Gruppe der Arbeitnehmervertreter noch die Gruppe der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat eine geschlossene Einheit. Aufgrund ihres Zielsystems haben für die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter die meisten Probleme der Investitionstätigkeit nur eine zweitrangige Bedeutung. Eine gewisse Ausnahme stellen die Fragen im Zusammenhang mit Rationalisierungs- und Arbeitserleichterungsinvestitionen sowie Investitionen im Sozialbereich dar. Bei der Beratung von Vorhaben dieser Art wirken die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter oft sehr aktiv mit. Sie wissen häufig aus eigener Anschauung, wie ein technisches Aggregat noch besser arbeiten könnte und wie ein technischer Produktionsablauf noch besser zu gestalten wäre[154], kennen die Wünsche und Sorgen der Belegschaft und geben oft wertvolle Anregungen, aber nur, wenn dabei keine Arbeitnehmer entlassen werden. An Beratungen über Pläne für Erwei-

sichtsratsmitglied auch gelegentlich nicht imstande ist, die technischen Einzelheiten eines neuen Produktionsverfahrens zu beurteilen. Dennoch gibt man diesen Persönlichkeiten die Rechte und Pflichten eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds. Außerdem gibt es sogar hervorragende kaufmännische Vorstandsmitglieder, die nicht sämtliche technischen Aspekte einer Neuanlage zu übersehen vermögen. In allen diesen Fällen stehen aber Sachverständige zur Beratung zur Verfügung. Auf deren Urteil wird man sich häufig verlassen. Es ist daher nicht gerechtfertigt, daß man von vornherein eine Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat an Investitionsplanungen ablehnt, sondern man muß untersuchen, ob deren Entscheidungen „schlechter" sind als die anderer Aufsichtsratsmitglieder.

Wir waren deshalb in diesem Zusammenhang an einer nüchternen Bestandsaufnahme der tatsächlichen Einflußnahme der Repräsentanten der Institution Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Investitionstätigkeit der Unternehmen interessiert.

standsmitglieder, die nicht sämtliche technischen Aspekte einer Neuanlage zu

[153] Zur mittelbaren Einwirkung vgl. S. 374 ff., S. 481 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

terungsinvestitionen, wie z. B. für eine Errichtung eines Zweigwerkes oder eines Montagebetriebes im Ausland, nehmen sie dagegen in der Regel nur wenig aktiv teil, da ihnen sehr oft der Gesamtüberblick, das Interesse und die Fähigkeit, in größeren Relationen zu denken, fehlen. Oft stießen wir darauf, daß die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter Investitionen an ihrem Arbeitsort lebhaft begrüßten, aber bei Investitionsplänen im Ausland kritisch bemerkten, daß das Risiko besonders groß sei und die Investition im eigenen Land ratsamer sei. Der Arbeitsgruppe wurden außerdem Fälle bekannt, bei denen unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter sich widersetzten, als Investitionen mittels Selbstfinanzierung in Werken durchgeführt wurden, die zum Entstehen des hierzu verwandten Gewinnes nicht beigetragen hatten. „Weshalb sollen Mittel, die unser Werk verdient hat, einem anderen Werk zugute kommen?", so wurde z. B. gefragt.

Nach unseren Erfahrungen scheiterte kein Investitionsvorhaben am Einspruch der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter. Dagegen hatten in einer ganzen Reihe von Fällen ihre Einwendungen Modifikationen in der Planung zur Folge. Insgesamt kann — wenn wir versuchen, aus Berichten über 88 Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung den Schluß zu ziehen — festgestellt werden, daß die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, von verhältnismäßig wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht hemmend auf Investitionsvorhaben im Produktionsbereich gewirkt haben[155]. Trotz vielfach widersprechender Aussagen kann aufgrund von mehreren hundert Diskussionsbeiträgen beteiligter Persönlichkeiten der Schluß gezogen werden, daß durch die Auswirkung der Institution Mitbestimmung vor allem im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie Investitionen, die der Rationalisierung und der Arbeitserleichterung dienen[156], zugenommen haben; eine Folge, die weniger das Ergebnis direkter Einwirkungen, sondern indirekter Auswirkungen ist. Auf dieses Problem müssen wir später noch näher eingehen.

Während sich das Interesse der aus der Belegschaft kommenden Aufsichtsratsmitglieder hauptsächlich auf das eigene Unternehmen richtet,

---

[154] Zur Problematik, wie sie von Trägern der Mitbestimmung gesehen wird, vgl. Ernst August *Jüres:* Will der Arbeiter gefragt werden? In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960), S. 5 f.

[155] Aus einem Teil der Gespräche mit unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertretern konnte die Arbeitsgruppe erkennen, daß sie im Grunde stolz waren, daß „ihr" Unternehmen in großem Maße investieren konnte und dabei eine Verbesserung seiner Marktposition zu erwarten war.

[156] Statistisch ist dieses Ergebnis schwer faßbar. Unsere Aussage beruht auf kaum bestrittenen, vielfach wiederholten Aussagen von Persönlichkeiten aus verschiedenen Gruppen von Vorstandsmitgliedern, die die Situation vor 1938 noch kannten oder internationale Erfahrungen besitzen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

drängen die Vertreter der Gewerkschaften und Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben angesichts der Abweichungen in ihrem Zielsystem häufig auf eine Berücksichtigung *gesamtwirtschaftlicher* Gesichtspunkte[157]. Das hat aber bisher noch nicht die Konsequenz gehabt, daß sie eine sich auf mehrere Unternehmen erstreckende Koordinierung der Planung versucht hätten. Dies dürfte mit eine Folge des ständigen wirtschaftlichen Aufstiegs sein.

Es ist interessant zu sehen, wie oft von Vorstandsseite ein Vorgespräch über die Investitionstätigkeit mit profilierten Persönlichkeiten aus diesem Kreis von Aufsichtsratsmitgliedern geführt wurde[158]. In einer ganzen Reihe von Fällen fand diese Unterredung vor einer Besprechung mit Großaktionären und Bankenvertretern statt. Diese Vorgespräche waren für die Durchführbarkeit und Ausgestaltung wichtiger als die anderen Diskussionen. Verschiedentlich wurden die Anteilseignervertreter sogar erst durch die Vorlage an den Aufsichtsrat informiert. Nicht in einem einzigen Fall ist der Arbeitsgruppe zu verstehen gegeben worden, daß bisher dieses Vorgehen (vom Blickpunkt des Vorstandes aus gesehen) negative Folgen gehabt hätte.

Bei den unternehmensfremden Arbeitnehmervertretern ist ein Interesse an derartigen Vorverhandlungen gegeben, soweit gesamtwirtschaftlich bedeutsame Prozesse hierdurch ausgelöst oder berührt werden. Diese „Mitwirkung" und hierbei getroffene Entscheidungen genügen aber durchweg, um der Zustimmung der gesamten Gruppe der Arbeitnehmervertreter sicher zu sein. Bei ihnen waren im Zielsystem keine

---

[157] Ähnliches läßt sich auch von den Bankenvertretern auf der Anteilseignerseite sagen. Meist waren es die Bankenvertreter, die bei Investitionen vor dem Risiko warnten und fragten, wie sich wohl der Kurs der Aktien entwickeln werde. Diese Gruppe ist ja in einer großen Zahl von Aufsichtsräten aktiv tätig und übersieht — ähnlich wie es der Gewerkschaft möglich sein könnte — weite Bereiche der Unternehmensplanungen.

[158] Hierfür ein Beispiel aus einer großen Zahl, die die Arbeitsgruppe bei den größten deutschen Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung mit besonderer Aufmerksamkeit studierte: Ein Großunternehmen der Montanindustrie beabsichtigte, sich im Ausland mit erheblichen politischen und kapitalmäßigen Risiken zu engagieren. Die ersten Besprechungen erfolgten weder innerhalb des Vorstandes noch innerhalb des Aufsichtsrats, sondern zwischen dem Vorsitzer des Vorstands und einem unternehmensfremden Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (dem Repräsentanten einer bedeutenden Industriegewerkschaft). Erst nachdem mit dem Gewerkschaftsvertreter eine Einigung erzielt worden war, wurden die übrigen Vorstandsmitglieder und auch die Aufsichtsratsmitglieder von dem Plan unterrichtet. Die Großaktionäre wurden später ins Vertrauen gezogen, als feststand, daß die Möglichkeiten der Selbstfinanzierung nicht ausreichten, um das geplante Projekt aus eigener Kraft durchzuführen, sondern die Unternehmung zur Ausgabe junger Aktien gezwungen war, die man zuerst den alten Aktionären anbieten mußte. Dabei war es im Interesse des Ansehens des Unternehmens wichtig, keinen Mißerfolg bei der Einführung zu riskieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

abweichenden Gegenpositionen zu erwarten, sondern verhältnismäßige Neutralität und Solidarität.

Im Bereich der *einfachen Mitbestimmung* ist der Grad der Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit wesentlich geringer und sinkt z. T. bis auf Null herab. In diesem Zusammenhang befragte Unternehmen[159] wiesen in der Regel[160] entschieden auf die entsprechenden Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (insbesondere §§ 67 und 72) hin, nach denen in wirtschaftlichen Angelegenheiten die Arbeitnehmer nur geringe Rechte haben. Dennoch kann man nicht sagen, daß die virtuellen Aktionssektoren der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat überhaupt nicht auf die Investitionspolitik der Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, einwirken. Versucht man kritisch und neutral die Art der Investitionstätigkeit im 19. Jahrhundert und in der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg mit der nach dem zweiten Weltkrieg zu vergleichen, so wird man Veränderungen feststellen, die u. a. auf die Einflußnahme der Repräsentanten der Institution Mitbestimmung zurückzuführen sind. Gegenüber früher hat das Streben allein nach höchstmöglichem Gewinn viel an Bedeutung verloren, dagegen die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer zugenommen. Man denke nur an den Wohnungsbau, die Schaffung sozialer Einrichtungen, die Anstrengungen zur Erleichterung der Arbeit und zur Sicherung des Arbeitsplatzes. Makroökonomisch handelt es sich dabei meist um Investitionen, und sie modifizieren außerdem die übrige Investitionstätigkeit. In zahlreichen Diskussionen mit verantwortlichen Persönlichkeiten konnte die Arbeitsgruppe erkennen, daß auch in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung die Minderheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht ohne Einfluß geblieben ist. Schon allein die Tatsache ihrer Existenz führt dazu, daß ihre Probleme nicht vergessen werden. Anders aber als in der Montanindustrie hat sie hier nicht eine so starke Stellung und der Vorstand ist nicht so weitgehend von ihr abhängig, daß er vordringlich ihr Einvernehmen sucht. Wir stießen zwar auf verschiedene Fälle, in denen die Arbeitnehmervertreter frühzeitig zur aktiven Beratung hinzugezogen wurden; aber es ging dann der Unternehmensleitung nicht um die Zustimmung der Vertreter der Gewerkschaft, sondern um die der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter. Es zeigte sich, daß sich diese für die Mitbestimmung günstige Situation vor allem dann ergibt, wenn der Vorstand gegenüber einem für ihn ungünstig zusammengesetzten Aufsichtsrat Unterstützung braucht.

---

[159] 212 Unternehmen.
[160] 187 Unternehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

e) auf Konzentrationsvorgänge in der Wirtschaft

Für die Entwicklung einer Marktwirtschaft sind *Konzentrationsprozesse*[161] von besonderer Bedeutung, da sie in dem von ihnen betroffenen Bereich die Marktstruktur langfristig u. U. stark verändern und dabei sogar die Grundlage des marktwirtschaftlichen Systems gefährden oder zerstören können[162]. Für unsere Untersuchung interessiert nun, wie die Institution Mitbestimmung Konzentrationsbestrebungen beeinflußt und ob sie zu unterscheiden vermag, ob sie technisch berechtigt sind oder nicht. Es erhebt sich die Frage, ob die verschiedenen Gruppen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat im Zusammenwirken mit den Vertretern der Anteilseigner und dem Vorstand aufgrund ihrer differierenden virtuellen Aktionssektoren diesen Prozeß erkennen, fördern oder umgestalten.

Nach unseren Erfahrungen kann gesagt werden, daß bei keiner der verschiedenen Gruppen im Aufsichtsrat — außer zum Teil bei Großaktionären und deren „Beauftragten" — die Verfolgung einer Konzentrationspolitik ein vorherrschendes Ziel in ihrem Zielsystem ist. Wird eine solche Politik seitens der Unternehmensführung betrieben, so verzichten nach unseren übereinstimmenden Beobachtungen als Ergebnis des Zusammentreffens verschiedenartig geformter virtueller Aktionssektoren die einzelnen Gruppen auch dort, wo sie sich wirtschaftspolitisch gegen die Konzentration festgelegt hatten, auf Widerstand dagegen oder verhalten sich neutral, wenn sie sich bestimmte Vorteile hiervon erhoffen.

Im vorliegenden Zusammenhang interessieren uns zwei Typen von Konzentrationsvorgängen im Unternehmensbereich. Ein Vorgang des ersten Typus läuft in der Weise ab, daß bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen als Tochtergesellschaften anderen Unternehmen angegliedert werden und dabei ihre wirtschaftliche und darüber hinaus u. U. auch ihre rechtliche Selbständigkeit verlieren. Ein Vorgang des zweiten Typus wird dadurch charakterisiert, daß ein oder mehrere Unternehmen aus dem Markt gedrängt werden und ihr Produktions- und Marktanteil weiterbestehenden Unternehmen zuwächst.

Bedenken wir, daß in den Jahren nach dem Zusammenbruch der Begriff „Konzentration" im politischen Kampf als Schlagwort benutzt

---

[161] Zu den Begriffen „Konzentration" und „Konzentrationsprozeß" vgl. insbesondere: Helmut *Arndt*, Günter *Ollenburg:* Begriff und Arten der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft (hrsg. von Helmut *Arndt*), Bd. 1, Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 3—39.

[162] Konzentrationstendenzen wirken gewöhnlich einseitig. Sie ergeben sich dort, wo Unternehmen durch ein Wachstum in den Bereich stark sinkender Grenzkosten gelangen und dadurch in die Lage versetzt werden, am Markt eine starke Oligopol- oder gar Monopolstellung zu erringen.
Es gibt Konzentrationen, die technisch notwendig sind, weil z. B. eine Produktion technisch die Mindestgröße einer Anlage voraussetzt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wurde. Sehr häufig wurde auf die Entstehung anonymer Machtpositionen durch Konzentrationsvorgänge hingewiesen. Besonders die Gewerkschaften haben sich nach dem zweiten Weltkrieg sehr stark gegen eine Wiederkehr solcher Vorgänge ausgesprochen. In Hinblick auf diese Tatbestände hat deshalb die Arbeitsgruppe in einigen Unternehmen, in denen alle Beteiligten bereit waren, die betreffenden Fragen offen zu diskutieren, die Entwicklung im letzten Jahrzehnt verfolgt.

Nach Beendigung der von den Alliierten eingeleiteten Entflechtungsmaßnahmen wurden in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie zunächst eine Reihe von Konzernen neu gebildet. Diese Entwicklung hatte der Gesetzgeber bei Erlaß des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 nicht vorausgesehen. Um die von den Gewerkschaften auch für die herrschenden Gesellschaften verlangte Institution der Mitbestimmung zu schaffen, suchte der Gesetzgeber dieser Forderung dann 1956 durch Verabschiedung des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes Rechnung zu tragen. Einige der Obergesellschaften, die daraufhin in den Gültigkeitsbereich dieser sogenannten Holding-Novelle fielen, wurden schon wenig später erneut umorganisiert, indem ihre bisher juristisch selbständigen Tochtergesellschaften in juristisch unselbständige Betriebe umgewandelt wurden. Das hatte u. a. zur Folge, daß die Obergesellschaften wieder dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterlagen[163]. Diese Umorganisation vollzog sich aber nur noch auf juristischer Ebene und folgte damit der schon vorher erfolgten Veränderung auf betriebswirtschaftlicher Ebene.

Dennoch entstanden hier ganz besondere Spannungen, und zwar nicht so sehr aufgrund der volkswirtschaftlichen Folgeerscheinungen der Konzentration als aufgrund des Strebens, einmal geschaffene Machtpositionen der Institution Mitbestimmung nicht untergehen zu lassen. Wie wir oben schilderten, kam es zu der Lösung, daß Direktorien und Beiräte neu geschaffen wurden. Während dieser Vorgänge — und nur hier — reagierten die Arbeitnehmervertreter unentschlossen und zwiespältig. In einigen Fällen hatten die Aufsichtsräte der juristisch selbständigen, aber betriebswirtschaftlich bereits verschmolzenen Unternehmen vorher zusammen getagt, ohne daß daran Anstoß genommen wurde. Ausgelöst wurde der Meinungsstreit erst durch die juristische Maßnahme, die im Vergleich zum Gesamtprozeß verhältnismäßig nebensächlich war. Die zumindest in einigen Unternehmen geschlossen handelnden Arbeitnehmervertreter hatten sich mehrfach die Entscheidung vorbehalten, ohne sich über ihr eigenes Zielsystem wirklich klar zu werden. Es kam übrigens auch mehrfach zu Kampfabstimmungen.

---

[163] Zu den im Zusammenhang mit diesen Umwandlungen zwischen den Unternehmensführungen und den Gewerkschaften aufgetretenen Spannungen und zu den daraufhin abgeschlossenen Verträgen zur Regelung der Mitbestimmungsrechte der Belegschaften der bisherigen Tochtergesellschaften vgl. S. 195 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beachten wir, daß nach Inkrafttreten der Holding-Novelle die Möglichkeit der Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter auf Konzentrationsvorgänge eingeschränkt wurde. Nach § 15 Abs. 1 dieser Novelle kann das zur gesetzlichen Vertretung berufene Organ eines herrschenden Unternehmens, das den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 oder 1956 unterliegt, die diesem Unternehmen aufgrund von Beteiligungen an einem anderen Unternehmen zustehenden Rechte, z. B. der Beschlußfassung über die Auflösung, Verschmelzung oder Umwandlung des anderen Unternehmens, über dessen Fortsetzung nach seiner Auflösung oder über die Übertragung seines Vermögens nur aufgrund von Beschlüssen des Aufsichtsrats ausüben. Allerdings bedürfen diese Beschlüsse nur der Mehrheit der Stimmen der Anteilseignervertreter; sie sind für das zur gesetzlichen Vertretung berufene Organ verbindlich. Diese Vorschriften finden keine Anwendung, falls die Beteiligung des herrschenden Unternehmens an dem anderen Unternehmen weniger als ein Viertel beträgt.

Wenn auch diese gesetzliche Regelung den Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten von Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung de jure keine Möglichkeit zur Einflußnahme auf den hier betrachteten Bereich der Unternehmenspolitik gewährt, so bleibt doch zu fragen, ob nicht de facto eine solche (unmittelbare oder mittelbare) Einflußnahme zu erkennen ist.

Die Arbeitsgruppe stellte fest, daß unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eines Unternehmens, das Aktien fremder Unternehmen aufkauft, über Patentrechte oder auf anderen Wegen die Herrschaft über bisher selbständige Unternehmen erwirbt und sie zu Tochtergesellschaften „degradiert", in keinem einzigen untersuchten Fall sich gegen diesen Prozeß gewehrt haben. Im Gegenteil, sie waren in der Regel stolz, daß „ihr" Unternehmen diese „Marktleistung" vollbracht hatte.

Kritischer war die Haltung der Arbeitnehmervertreter in bisher wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, die in Abhängigkeit gezwungen wurden und nur noch die leere juristische Fassade einer rechtlich selbständigen Unternehmung behielten[164]. Geht einer Unternehmung sogar mit qualifizierter Mitbestimmung die wirtschaftliche Unabhängigkeit einmal verloren, dann reicht das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat nicht so weit, daß irgend etwas Entscheidendes gegen diese „Malaise" unternommen werden kann.

Wir können diese Haltung aus dem Aufbau des virtuellen Aktionssektors erklären:

---

[164] Beachte, daß § 15 der Holding-Novelle nur für die herrschende Unternehmung gilt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Konzentrationsvorgänge berühren nur sehr wenig den einzelnen Arbeitnehmer an seiner Arbeitsstätte, wenn diese Arbeitsstelle erhalten bleibt. Zudem können solche Vorgänge und ihre Zwecksetzung von ihm nur erkannt werden, wenn er ein allgemeines Verständnis für größere wirtschaftliche Zusammenhänge besitzt. Dies ist jedoch nur selten der Fall. Der unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat interessiert sich daher nur wenig für Konzentrationsvorgänge, wird er nicht von anderer Seite auf die möglichen und angeblichen Gefahren, die sich damit für die soziale Struktur der Wirtschaft verbinden, hingewiesen. Viel wacher sind hier Gewerkschaftsfunktionäre. Werden Pläne zur Konzentration, zur Angliederung weiterer Betriebe an das Unternehmen und zum Erwerb von Beteiligungen an bisher fremden Unternehmen glaubhaft mit Kostenersparnissen, mit dem Abbau von Reibungsverlusten begründet, und führen sie nicht zu einer Verwässerung der Mitbestimmung, so sehen die Vertreter der Mitbestimmung in der Regel keinen Anlaß, sich gegen diese Vorhaben zu stemmen[165, 166].

Noch ein anderes Problem müssen wir in diesem Zusammenhang untersuchen:

Eine der Thesen bei der Schaffung der Institution Mitbestimmung, die im politischen Kampf am leichtesten Resonanz fand und immer wieder finden wird, sagt, daß die Mitbestimmung einmal die im Industrialisierungsprozeß an bestimmten Stellen sich immer wieder herausbildenden anonymen Machtpositionen aufzulösen oder zumindest als „Gegenkraft" unschädlich zu machen vermag, zum anderen, daß sie imstande ist, die aufgrund der Entwicklung der Kapitalgesellschaften immer selbständiger und mächtiger werdende Unternehmensbürokratie zu kontrollieren.

---

[165] Die Arbeitsgruppe stieß auf einige Fälle, in denen die Arbeitnehmervertreter — z. T. in der Stimmabgabe gespalten — ihre Zustimmung bei der Abstimmung über die Angliederung zusätzlicher bisher selbständiger Unternehmen verweigerten. In weit mehr Fällen, deren Angliederung mit Rationalisierung oder Kostenersparnis begründet wurde, stimmten die Arbeitnehmer nicht gegen das Vorhaben. Bekannt wurden Fälle, in denen die Gewerkschaft nachträglich die Stimmabgabe mißbilligte (Die Zeit, 16. Jg. [1961] Nr. 14 S. 17. August Thyssen Hütte — Phönix Rheinrohr.).

[166] Die Verhinderung einer Konzentration der Macht in der Wirtschaft war seit dem Zusammenbruch nach dem zweiten Weltkrieg eine der Hauptforderungen der Gewerkschaften. Dennoch war die Haltung sogar führender Gewerkschaftsvertreter im Verlauf des ökonomischen Prozesses der Konzentration, soweit bestehende Institutionen der Mitbestimmung nicht berührt wurden, recht zwiespältig. Auch Diskussionen mit Vertretern der Gewerkschaften zeigen immer wieder, daß viele politisch interessierte Persönlichkeiten der Überzeugung sind, ein Großbetrieb sei leichter zu kontrollieren als eine große Zahl von Kleinbetrieben. Auch die Kreise innerhalb der Gewerkschaft, die eine Verstaatlichung der Großunternehmen in naher oder ferner Zukunft fordern, sehen im Konzentrationsprozeß den notwendig einzuschlagenden Weg zur Verwirklichung von Vorstellungen ihres eigenen Zielsystems.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

a) Betrachten wir zuerst die Möglichkeit der Auflösung und Unschädlichmachung anonymer Machtpositionen durch die Institution Mitbestimmung. Eine derartige Wirkung kann nur erreicht werden, wenn die Träger der Mitbestimmung in *jene ökonomischen Prozesse* gestaltend einzugreifen vermögen, die *langfristig diese Machtpositionen* bilden. Dies vermögen sie in der Regel nicht. Eine Einwirkung der Träger dieser Institution allein auf jene Bereiche der Unternehmenspolitik, die den einzelnen Arbeitnehmer unmittelbar und vorrangig berühren, also auf die Sozial-, die Beschäftigungs- und die Lohnpolitik, kann diese Forderung nie erfüllen, da aus den im virtuellen Aktionssektor der Repräsentanten der Mitbestimmung dominierenden Bereichen *weder die der Öffentlichkeit vielfach gefährlich erscheinenden Machtpositionen ökonomisch begründet sind noch effektiv aus diesen Bereichen heraus bekämpft werden können.*

Auf jene betriebswirtschaftlichen Seiten, *aus denen sich die ökonomischen Prozesse ergeben,* die anonyme Machtpositionen entstehen lassen, richtet sich das Zielsystem des virtuellen Aktionssektors aller Träger der Mitbestimmung kaum, so daß gerade hier die Mitbestimmung nur indirekt und vorwiegend unbewußt, aber nicht im Sinne des oben erhobenen langfristigen Anspruchs einwirkt. Hieraus erklären sich jene Diskrepanzen zwischen dem beim Kampf um die Einführung der Mitbestimmung erhobenen Anspruch zum tatsächlichen Verhalten sowohl bei der Mitwirkung des Arbeitsdirektors im Vorstand als im Wirken des paritätisch mit Vertretern der Arbeitnehmer besetzten Aufsichtsrats oder im Aufsichtsrat, der nur zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern besteht.

Es zeigt sich sogar, daß die Institution Mitbestimmung nicht nur keine „Gegenkraft" gegen Konzentrationstendenzen war, sondern daß sie indirekt in einigen Bereichen der Wirtschaft Konzernbildungen begünstigt hat. Wir wiesen schon oben[167] darauf hin, daß aufgrund des § 15 Mitbestimmungsergänzungsgesetz, des Umwandlungsgesetzes vom 12. November 1956 (BGBl. I S. 844) und des Umwandlungssteuergesetzes vom 11. Oktober 1957 (BGBl. I S. 1713) in einigen Konzernen der Wirkungsgrad der Institution Mitbestimmung bewußt eingeschränkt wurde.

Weiter ergaben sich aus den Lücken im Anwendungsbereich sowohl des Mitbestimmungsgesetzes 1951 und der Novelle 1956 als auch des Betriebsverfassungsgesetzes in einigen Fällen, die wir verfolgten, die offenkundigen Tatbestände einer Verstärkung der Konzentrationen in der Volkswirtschaft, die ohne die drei Mitbestimmungsgesetze wahrscheinlich nicht eingetreten wären. Wir stießen auf Fälle, in denen Konzernspitzen andere Gesellschaften außerhalb der qualifizierten Mitbestim-

[167] Vgl. S. 182 ff., S. 195 f., S. 330 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mung dem Unternehmensverband angliederten, um den Vorschriften des § 3 der Holding-Novelle Genüge zu tun, die das Inkrafttreten der qualifizierten Mitbestimmung für das herrschende Unternehmen ausschließt, wenn die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegenden „Töchter" weniger als die Hälfte der Umsätze sämtlicher Konzernunternehmen erbringen.

Wir stießen aber auch auf parallele Fälle im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes, wo Konzernspitzen eine Rechtsform vermieden, bei der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat hätten genommen werden müssen. Es wurden Verschachtelungen bewußt durchgeführt, um den Wirkungsgrad der Mitbestimmung zurückzudrängen. Die Fälle, die wir untersuchten, waren nicht sehr häufig. Die Auskünfte, die wir gerade hier von den verschiedenen Stellen erhielten, waren in sich widerspruchsvoll. Die vorgefundene Tendenz spielt heute offensichtlich keine allzu große Rolle, da die Mitbestimmung nicht jene Schwierigkeiten mit sich brachte, die manche Unternehmer erwartet haben. Aber eine gewisse Tendenz zur Verstärkung der Konzentration war an einigen Stellen deutlich feststellbar.

Um kein Mißverständnis hervorzurufen, sei nochmals festgestellt, daß wir aufgrund unserer jahrelangen Untersuchungen die Überzeugung gewonnen haben, daß die Einwirkung der Mitbestimmung auf die Unternehmensleitung nicht etwa bedeutungslos, sondern im Gegenteil erheblich größer ist, als in der Öffentlichkeit, aber auch in der Wirtschaftswissenschaft bisher bekannt ist. Ähnlich wie wir es bei der Investitionstätigkeit feststellten, wirkte die Mitbestimmung zum Teil beachtlich — allerdings der Arbeitsdirektor auf teilweise andere Art als die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat — auf die Konzentrationspolitik ein, und zwar viel weniger direkt als indirekt durch Einflußnahme auf die Art der Finanzierung, der Gewinnverteilung, der Sozialpolitik und der volkswirtschaftlichen Folgeprozesse, die makroökonomisch hieran anknüpfen. Aber die Streuung der jeweiligen Breiten und der Zielsysteme der virtuellen Aktionssektoren aller bei der Willensbildung der Unternehmen mitwirkenden Persönlichkeiten in den verschiedenen Organen des Unternehmensaufbaus *ist nicht so,* daß in dem zur ökonomisch relevanten Willensbildung erforderlichen Zusammenwirken der verschiedenen virtuellen Aktionssektoren der Effekt der Verhinderung einer anonymen Macht garantiert ist; vielmehr tritt er nur sehr unvollkommen ein. Wir sahen, daß sich in den Wirtschaftszweigen mit qualifizierter Mitbestimmung anonyme Machtpositionen verstärkt ausgebildet haben.

Es zeigt sich also, daß die Träger der Mitbestimmung in vielen Bereichen reibungslos mit der Unternehmensleitung und den von ähnlichen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

virtuellen Aktionssektoren ausgehenden[168] Vertretern der Anteilseigner zusammenarbeiten. Ein wichtiger Effekt bleibt aber doch bestehen, den wir an verschiedenen Stellen schon behandelten. Bei einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat läßt sich die Mehrheit im Aufsichtsrat als Herrschaftsinstrument für die Bildung neuer Konzerne nicht mehr so leicht formen, als dies aufgrund des bisherigen Aktienrechts bei Erwerb der Mehrheit der in der Hauptversammlung vertretenen Aktien oder bei geschickter Zusammenarbeit mit der Hausbank unter Ausnutzung ihres Depotstimmrechts möglich war. Schon die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat kann hier Hemmungen bringen.

β) Inwieweit ist nun die These gerechtfertigt, die Mitbestimmung sei in der Lage, die *Wirtschafts-„Bürokratie" wirksam zu kontrollieren,* die in der Entwicklung der Marktwirtschaft eine bedeutsame Position erlangt hat? Es stimmt tatsächlich, daß in jenen Unternehmen, die im Wirtschaftsaufschwung Produkte mit hoher Nachfrageelastizität in bezug auf das Einkommen und starrer Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis erzeugen, das „Management" immer größere Selbständigkeit erwirbt, wenn eine weite Streuung des Aktienbesitzes oder miteinander konkurrierende Großaktionäre den Fachleuten in der Leitung und im aufeinander eingespielten Verwaltungsapparat des Unternehmens weite Möglichkeiten zur eigenen Willensbildung eröffnen. Gelingt es dem „Management" noch zu erreichen, daß der Aufsichtsrat mit Persönlichkeiten des eigenen Vertrauens besetzt wird, so kann man angesichts der wenig wirksamen Kontrolle durch die Öffentlichkeit mit etwas Übertreibung davon sprechen, daß sich hier das „Management" immer mehr selbst kontrolliert.

Bei unseren Untersuchungen konnten wir aber nirgends feststellen, daß die Mitbestimmung den Anspruch erfüllt, der in der obigen These behauptet wurde. Das Management wird im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, wie wir oben sahen, zwar in wichtigen Bereichen seiner Handlungen durch die veränderte Zusammensetzung des Aufsichtsrats in eine schwerwiegende Abhängigkeit zu den Trägern der Mitbestimmung gebracht. Aber das Zusammenwirken beider Gruppen erfolgt aufgrund von virtuellen Aktionssektoren, die sich in wichtigen Bereichen decken, in anderen nur sehr wenig stören, so daß sich in einigen Bereichen seiner virtuellen Aktionssektoren das Management weit größere Freiheiten erwirkt, als es früher hatte. Dort, wo die virtuellen Aktionssektoren miteinander in Widerspruch stehen, sind die Gegensätze unter dem heutigen Erlebnishorizont nicht unüberwindlich. Das Zusammenwirken

[168] Ein großer Teil der Mitglieder der Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften mit weiter Streuung des Aktienbesitzes ist ja nicht mehr wesentlich interessierter Aktionär, sondern selbst „Manager", Vorstandsmitglied in „befreundeten" Unternehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der virtuellen Aktionssektoren der Repräsentanten der Mitbestimmung, zu denen der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied gehört, und dem Vorstand hat deshalb nur in wenigen Teilbereichen den Charakter einer *wirksamen Kontrolle* des „Managements".

Anonyme Machtpositionen aus Kapitalherrschaft und zunehmende Macht einer Wirtschaftsbürokratie eines Einzelunternehmens haben, wie an anderer Stelle zu beweisen ist, im Verhältnis zueinander unterschiedliche langfristige ökonomische Auswirkungen, weil in der Regel die virtuellen Aktionssektoren unterschiedlich sind. Die Herrschaft über Komplexe der Wirtschaft, oft verschachtelt in unübersichtlichen Konzernaufbauten und gestützt durch Aufsichtsratspositionen in befreundeten Unternehmen, legt in der Regel bei allen ökonomischen Handlungen auf Komplettierung und Erweiterung des Einflußbereichs in jenen Wirtschaftszweigen Wert, die sich besonders leicht in den Komplex einfügen lassen; das Schicksal des einzelnen Unternehmens ist vor allem dann, wenn der Einfluß anderer abgestoßen werden soll, verhältnismäßig gleichgültig. In dieser Richtung wirkt der Einfluß im Aufsichtsrat oder der Hauptversammlung und die unmittelbare Beeinflussung des Vorstands im Hinblick z. B. auf die Gewinnverteilung oder die Ausbauplanung und die sonstige Investitionspolitik und die Konzentrationspolitik.

Ganz anders denkt die Bürokratie des Unternehmens. Ihr virtueller Aktionssektor richtet sich auf das einzelne, auf „ihr" Unternehmen. Sie betrachtet dieses Unternehmen als einen Teil ihrer Lebenswerte. *Sein* Schicksal ist ihr nicht gleichgültig. Sie lebt in und mit ihm, gleichgültig, ob es sich darum handelt, den neuesten technischen Fortschritt einführen zu können oder besondere sozialpolitische Erfolge oder Leistungen für die Öffentlichkeit zu erbringen. Das Streben nach höchstmöglichem Gewinn und Minimierung der Kosten ist diesen vordringlichen Zielen nachgeordnet. Diese im marktwirtschaftlichen Prozeß erwachsenen Gewalten sind in der Regel sozial gesinnt und stehen sozialpolitischen, lohnpolitischen und arbeitsmarktpolitischen Förderungsmaßnahmen meist positiver gegenüber als jener Eigentumsunternehmer, der in seinem virtuellen Aktionssektor von der Überzeugung ausgeht, daß er alle derartigen Leistungen aus seinem Privatvermögen, aus seinem sauer verdienten früheren Gewinn bezahlen muß und weitere Forderungen ihm den Ruin bringen könnten.

Hier kann die Mitbestimmung größeren Einfluß ausüben als bei der ersten Gruppe, die sich schnell auf Rechtskonstruktionen zurückziehen kann, für die die Mitbestimmung auch dann, wenn sie eine andere Streuung in ihrem Zielsystem aufweisen würde, wenig effektiv werden könnte. Der Gesetzgeber wurde sich der Möglichkeit nicht bewußt, die manche Rechtsformen vermitteln, für die er nur einige sehr geringe Mitbestimmungsrechte auf der Ebene des einzelnen Betriebs vorgesehen hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bei der Bürokratie stößt die Mitbestimmung also auf *weite Bereiche der Übereinstimmung* in den virtuellen Aktionssektoren. Was wir oben „indirekte Auswirkung" nannten, können wir nun bezeichnen als Lockerung von Hemmungen, die dem Vorstand im überkommenen Aufbau der Unternehmensverfassung bei der Gewinnverteilung, der Kreditaufnahme und bei der eigenständigen Unternehmenspolitik entgegentraten. Die sogenannte Kontrolle erstreckt sich vielfach nur darauf, Pionierarbeit im Sinne gewerkschaftlicher Forderungen zu leisten und die Gewerkschaften über Vorgänge und kurz- und langfristige Planungen auf Wunsch zu informieren[169].

6. Aussagefähigkeit und Grenzen der aus der Vergangenheit gewonnenen Erkenntnisse

Fragen wir nochmals, um die Aussagefähigkeit und Grenzen unserer Analyse deutlicher sichtbar zu machen:

Was geschieht mit dem gesamten Normenkomplex der Mitbestimmung, vor allem dem der qualifizierten Mitbestimmung, was geschieht mit den Institutionen des Arbeitsdirektors und des paritätisch besetzten Aufsichtsrats, wenn unter einem gegenüber heute veränderten Erlebnishorizont die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von der revolutionären Kraft der Idee des Klassenkampfes beseelt sind? Vermag sich unter diesen — heute irreal anmutenden — Bedingungen wirklich das Normensystem, angefangen von §§ 2, 4, 6 ff. Mitbestimmungsgesetz 1951 über die Holding-Novelle, § 76 Betriebsverfassungsgesetz, § 42 ff. der Wahlordnung vom 18. März 1953, §§ 88, 99, 294 ff. Aktiengesetz 1937, zu halten? Hat nicht der Gesetzgeber gerade die kritischsten möglichen Spannungen unberücksichtigt gelassen, so daß dann dieser nur auf Interessenparallelität, d. h. auf weitgehende Übereinstimmung der virtuellen Aktionssektoren abgestellte, aus so unterschiedlichen Bestandteilen zusammengesetzte Rechtsnormenkomplex auseinanderbricht? Bedenken wir: Er besteht aus Elementen des liberalen Rechtssystems, einer nur auf Eigentum an Sachen und Rechten und schuldrechtlich wirkenden Arbeitsverträgen basierenden Unternehmensverfassung, aus Bestandteilen nationalsozialistischer Vorstellungen und einem System unvollkommen der Unternehmensverfassung nachträglich aufgepfropfter Rechte und Pflichten im Hinblick auf eine Mitbestimmung von Repräsentanten der Arbeitnehmer.

---

[169] Daß die Gewerkschaft Pläne für eine Schließung unrentabler Zechen ausarbeiten konnte, wie dies in der Strukturkrise des Kohlenbergbaus 1958/59 der Fall war, wäre früher unmöglich gewesen, da die Gewerkschaft gar keinen Zugang zu den speziellen Kosten- und Ertragsrechnungen der einzelnen Unternehmen erhalten hätte. Man sieht hier deutlich, welche Änderungen in der Dynamik eines Wirtschaftszweiges und in der Strategie der beteiligten Gruppen die qualifizierte Mitbestimmung bewirkt hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gehen wir nur vom Erlebnishorizont der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg im Westen Deutschlands und den hierdurch wesentlich bestimmten virtuellen Aktionssektoren aller Betroffenen aus, so müssen wir feststellen, daß sich das komplexe Normensystem unter diesen besonderen Bedingungen bewährt hat; sogar jenes Gesetz von 1951, das als gesetzestechnisch schlechtestes Gesetz bezeichnet wurde, das je ein deutscher Gesetzgeber erlassen hat, weil der Gesetzgeber aus Zeitmangel und aus Gründen des Kompromisses sich gar nicht die Mühe machte, es in das überkommene Rechtssystem einzupassen oder dieses System entsprechend umzugestalten.

Bewährt heißt hier: Es gab auffällig wenige Verstöße gegen den Normenkomplex; wenige Kernfragen wurden streitig. Vorhandene Spannungen wurden durch eine unglückliche Formung der Normen nicht zur Verschärfung gebracht.

Wir dürfen nur die Augen nicht davor schließen, daß ein anderer Erlebnishorizont kaum ein gleich günstiges Ergebnis garantiert hätte. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat zwar gestaltende Kraft auf die frühzeitige Lösung oder Milderung sozialer Spannungen entwickelt. Sie hat vor allem in ihrer qualifizierten Form potentielle Kampffronten nicht entstehen lassen und manche Konflikte in eine andere Richtung gelenkt, ein Ergebnis, das nicht nur soziologisch interessant, sondern auch ökonomisch bedeutsam ist. Aber sie ist nicht in der Lage, alle möglichen sozialen Spannungen in ihrem Bereich auszuschalten.

7. Partielle Veränderungen der Stellung des Aufsichtsrats im System der „kapitalistischen Wirtschaft"

So umstritten und vieldeutig der Begriff „kapitalistisches Wirtschaftssystem"[170] ist, so wenig läßt sich daran zweifeln, daß der Gesetzgeber in diesem System beim Aufbau des kapitalistischen Gebildes der Aktiengesellschaft dem Aufsichtsrat die entscheidende Rolle zugedacht hatte bei der Kontrolle des Vorstands im Auftrag derer, die als Aktionäre die eigentlichen Unternehmer und die Eigentümer der Produktionsmittel sein sollten, wenn auch ihre Rechte nur in Wertpapieren verbrieft waren. Der Vorstand handelte hiernach in fremdem Auftrag unter Kontrolle des Aufsichtsrats.

---

[170] Der Begriff „Kapitalismus" entstand als Kampfbegriff gegen Unzulänglichkeiten und Unvollkommenheiten des auf den Prinzipien des Privateigentums und der marktwirtschaftlichen Ordnung begründeten Wirtschaftssystems. Er zeigt deshalb alle Schattenseiten eines polemischen Begriffs und ist gar nicht in der Lage, die typischen Merkmale des Wirtschaftssystems zu charakterisieren. Er kann aber zur Abgrenzung gegenüber dem kommunistischen Wirtschaftssystem verwandt werden.

Vgl. hierzu Fritz *Voigt:* Kapitalismus. In: Evangelisches Soziallexikon, 2. Aufl., Stuttgart 1956, S. 551 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der Frühzeit der industriellen Entwicklung konnte der Aufsichtsrat die ihm zugedachten Aufgaben auch erfüllen. Die Größe der Betriebe war im Vergleich zu der moderner Großunternehmen gering. Der Betrieb, in der Regel identisch mit dem Unternehmen, war nichts anderes als eine Summe von Gegenständen, die privatrechtlich einer juristischen Person gehörten. Mit jedem Arbeitnehmer schloß der „Unternehmer" einen Arbeitsvertrag ab, dessen Inhalt individuell und unabhängig von den Verträgen anderer Arbeitnehmer ausgestaltet werden konnte. Rechtliche Bindungen der Arbeitnehmer untereinander gab es nicht.

Im Kernbereich der Industrialisierung entwickelten sich mit zunehmender Betriebsgröße Einzelunternehmen zu Kapitalgesellschaften, deren organisatorische Grundstruktur, wie der Gesetzgeber um 1870 zu unbefangen meinte, „demokratische" Wesenszüge durch folgende Ausgestaltung erhalten sollte: Jeder Aktionär, gleich welchen Herkommens, erlangte aufgrund des Erwerbs einer Aktie das gleiche Stimmrecht. In „demokratischer" Wahl wurde der Aufsichtsrat als Vertreter der Aktionäre bestimmt und der Vorstand bestellt, ähnlich wie in einer parlamentarischen Demokratie alle wahlberechtigten Bürger das Parlament als wichtigstes Organ wählen, das zwar nicht in alle Regierungsgeschäfte eingreifen kann, von dessen Vertrauen als Vertretung der Wähler aber die Regierung abhängig ist.

Wie ganz anders sieht heute die Struktur der Unternehmungen gerade in einigen der wichtigsten Wirtschaftszweige des fortgeschrittenen Industriestaates aus.

Bedenken wir, daß innerhalb eines Konzerns die Aktionäre nur an der Willensbildung ihrer Aktiengesellschaft beteiligt sind. Ist diese Aktiengesellschaft Glied eines übergeordneten Konzerns und hat die herrschende Gruppe mehr als 50 % der Stimmen der Hauptversammlung, sind die Rechte der freien Aktionäre sehr gering. Selbst wenn wir aber annehmen, daß die Konzernspitze die Rechtsform einer Aktiengesellschaft besitzt, müssen wir darauf hinweisen, daß die Aktionäre zwar hier ihr Stimmrecht ausüben können; sie werden aber meist an der Willensbildung der Tochtergesellschaft schon überhaupt nicht mehr beteiligt. In der Hauptversammlung der Tochtergesellschaften stimmt der Vorstand der Muttergesellschaft ab. Seine Vertrauensleute bilden den Aufsichtsrat.

Die Eigendynamik der Kapitalgesellschaften führte zu tiefgehenden Wandlungen in der organisatorischen Grundstruktur der Kapitalgesellschaft, so daß das Aktiengesetz von 1937 nur manche Erscheinungen normierte, die sich vorher schon in der Praxis herausgebildet hatten. Dieser Prozeß ist schon oft dargestellt worden und braucht hier nicht näher ausgeführt zu werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer erzwang nun für einige Wirtschaftszweige eine neue deutliche Wandlung der Stellung der Organe der Kapitalgesellschaften. Die Besonderheit dieser letzten Wandlung liegt darin, daß sie in den wenigen Jahren seit Bestehen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in einigen Wirtschaftszweigen zu Veränderungen führte, die tiefgreifender waren als alle auf der gleichen Ebene liegenden Strukturveränderungen in der Zeit von 1870 bis 1937 oder 1945. Charakteristisch ist weiterhin, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer die Stellung der Organe der Unternehmensführung auch in Wirtschaftszweigen mit Klein- und Familienbetrieben beeinflußte, soweit diese Organe dort nach dem Gesetz erforderlich waren.

Vor Inkrafttreten der Mitbestimmungsgesetze gab es Fälle, in denen der Aufsichtsrat sich auch mit Einzelfragen der Unternehmenspolitik befaßte und der Vorstand verhältnismäßig eng an dessen Beschlüsse gebunden wurde[171]. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, vor allem die qualifizierte Mitbestimmung, hat den Vorstand in dieser Hinsicht unabhängiger gemacht und seine Stellung gestärkt. Immer dann, wenn im Staats- oder Wirtschaftsleben die Tätigkeit eines Führungsorgans von einer in sich geschlossenen, einheitlichen Gruppe beaufsichtigt wird, können dessen eigene Rechte immer mehr beschränkt werden. Treten zu dieser Gruppe neue Kräfte hinzu, die von einem anderen Zielsystem geprägt sind, erhält das Führungsorgan *mehr Freiheit und mehr Rechte.* Es kann sich bald auf die einen, bald auf die anderen Kräfte stützen. Andererseits ist ein Vorstand, der sich heute einer Mehrheit der Arbeitnehmervertreter (d. h. einschließlich des von ihnen gestellten sogenannten neutralen Mitglieds) gegenübergestellt sieht, doch unvergleichlich mehr von den Arbeitnehmern abhängig als früher. Die ganze Unternehmenspolitik kann hierdurch eine andere Ausrichtung erhalten, zumal nach deutschem Recht jedes Vorstandsmitglied sich nach Ablauf einer bestimmten Zeit wieder zur Wahl stellen muß und es jederzeit aus einem wichtigen Grund abberufen werden kann. Erheblich geringeres Gewicht hat aber in der neuen Dynamik der früher sehr gefürchtete Großaktionär. Hier erwächst die an anderer Stelle behandelte Problematik des Zusammenhalts und der einheitlichen Führung eines Unternehmensverbandes, d. h. also eines der entscheidenden Probleme der Konzerne vor allem im Bereich qualifizierter Mitbestimmung. Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 und der Holding-Novelle kann jedes Vorstandsmitglied, wenn es geschickt mit den Arbeitnehmervertretern zusammenarbeitet, den früher unumschränkten Einwirkungsmöglichkeiten des Großaktionärs ausweichen. Mehr Rechte haben, wie wir sahen,

---

[171] Vor allem in Familienunternehmen und in Unternehmen mit einem oder wenigen beherrschenden Großaktionären war das gegeben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„die Banken" erhalten. Fast gänzlich zurückgedrängt wurde aber der Einfluß der Kleinaktionäre[172]. Da in einem elfköpfigen Aufsichtsrat nur vier Mandate für Aktionäre übrigbleiben, fallen Kleinaktionäre meist völlig bei der „Verteilung" der Aufsichtsratssitze aus.

Generell konnten wir sogar feststellen, daß die Vorstandsmitglieder im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung nunmehr einen stärkeren Einfluß ihrerseits auf den Aufsichtsrat ausüben, und zwar weit mehr, als dies früher bei „starken" Generaldirektoren schon gelegentlich beobachtet werden konnte. Ganz besonders häufig ist hier der Vorstand in der Lage, sich seinen „eigenen Aufsichtsrat" zu bilden.

Durchweg wurde auch der Einfluß der Vorstandsmitglieder auf die Gestaltung der Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung größer. Man kann sogar sagen, daß in der Regel nur solche für das Unternehmen entscheidend wichtigen, risikoreichen Fragen dem Aufsichtsrat vorgelegt werden, über die zwischen den beiden Gruppen (Arbeitnehmervertreter und Vorstand) schon eine Einigung erzielt worden ist. Obgleich als Relikt aus der Zeit der Beschlagnahme des Eigentums durch die Alliierten und der Entflechtungen dem Aufsichtsrat in den damals entstandenen Satzungen besonders weitgehende Rechte vorbehalten wurden, befaßt sich der Aufsichtsrat in eingehender Diskussion noch seltener, als dies früher üblich war, mit wichtigen Einzelfragen unternehmerischer Entschlüsse. Er begnügt sich meist mit der Aufstellung sehr allgemein gehaltener Richtlinien und der Überwachung ihrer Befolgung. Viel häufiger als früher kommt es über strittige Fragen zu keiner Abstimmung. „Heiße Eisen" werden nach Möglichkeit immer wieder vertagt.

Andererseits bringt ein geschickter Vorstand nebensächliche Dinge zur Beratung, von denen er weiß, daß sich hieran die Diskussionen entzünden und die einen großen Teil der zur Verfügung stehenden Zeit der Aufsichtsratssitzung absorbieren[173]. Studiert ein Außenstehender heute systematisch eine große Menge von Abläufen derartiger Aufsichtsratssitzungen, so ist er immer wieder über die vielen Nebensächlichkeiten erstaunt, die einen beachtlichen Teil der Zeit ausfüllen, während entscheidende Beschlüsse oft kaum beraten werden. Die Untersuchungsgruppe hat wiederholt die Verwirklichung großer Projekte in der Willensbildung des Vorstandes und des Aufsichtsrats bis zu der juristisch und ökonomisch relevanten Handlung der Unternehmung durch ihre Organe verfolgt. Der Aufsichtsrat als Organ der Unternehmung spielte

---

[172] Sie spielten schon in den letzten Jahrzehnten in den Aufsichtsräten keine große Rolle. Dennoch wurden nach überkommenem Brauch meist Kleinaktionärs-Vertreter in den Aufsichtsrat gewählt. Jetzt opfert man für sie nicht mehr die zu knapp gewordenen Plätze.

[173] Früher spielte das Verhältnis zwischen Großaktionären und Kleinaktionären manchmal eine ähnliche Rolle.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hierbei nicht in einem einzigen Fall die ökonomisch entscheidende Rolle[174]. Nur in verhältnismäßig nebensächlichen Fragen entstand bei diesem Organ eine echte unternehmerische Initiative. Selten sind für das Unternehmen entscheidende Entschlüsse auf Anregung eines einzelnen Menschen zustande gekommen, dessen Argumente den Vorstand und den Aufsichtsrat überzeugten. In der Regel wird jedes große Projekt wochen-, ja monate- oder jahrelang in den einzelnen zuständigen Abteilungen des Unternehmens vorbereitet. Die verschiedenen virtuellen Aktionssektoren prägen dabei im Verlauf der allmählichen Konkretisierung des Plans das Ergebnis, das oft einen Kompromiß darstellt, auch wenn man den Anteil der einzelnen Persönlichkeiten und Gruppen nach außen nicht mehr zu erkennen vermag.

So wenig in dieser Dynamik die Aufsichtsratssitzung, in der die juristisch maßgebliche Entscheidung gefällt wird, noch die ökonomische Bedeutung hat, die sie in der Regel vor der Jahrhundertwende hatte, so wichtig ist die Kräfteverteilung der im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen schon zu Beginn der unternehmerischen Planung; denn schon in diesem Zeitpunkt wird der Vorstand prüfen, welche Schritte zu unternehmen sind, um am Ende eine einhellige Zustimmung zu finden. Dabei wird unter anderem überlegt, wann und in welcher Form der in Frage stehende Plan vorgelegt wird und ob in Verbindung hiermit andere Projekte (z. B. die Gründung einer Pensionskasse, die Verbesserung der ärztlichen Versorgung, des Ferienwerks, des Wohnungsbaus) verwirklicht werden sollen. Wir können dabei wieder erkennen, wie stark die Position des Vorstands geworden ist. Es kommt vor, daß die Repräsentanten der Institution Mitbestimmung den Vorschlägen der Anteilseignervertreter widersprechen. Dies geschieht gelegentlich bei der Beratung über die Ausgabe von Gratisaktien[175], über die Einrichtung neuer Erholungsheime, Krankenhäuser oder Lehrlingswerkstätten, bei Fragen der Verstärkung des Arbeitsschutzes, der Veränderung der Pensionsordnung oder der Gewinnverteilung, bei Entscheidungen über den Umfang der Bildung stiller Reserven oder über die Art der Finanzierung von Investitionen oder von zusätzlichen Lohnforderungen. Meist hat der

---

[174] Gemeint ist hier der Aufsichtsrat als Organ der Unternehmung in seiner Funktion aufgrund der Bestimmungen des Aktienrechts von 1937 und der Satzungen. Davon zu unterscheiden sind die bewußten oder unbewußten Rückwirkungen, die die Zusammensetzung des Aufsichtsrats auf die Formung des virtuellen Aktionssektors der Vorstandsmitglieder äußern, die sich zur Wiederwahl (§ 75 AktG) oder zur Durchsetzung bestimmter Wünsche (§ 78 AktG) oder bestimmter Pläne hinsichtlich der Entwicklung der Unternehmung auf Beschlüsse des Aufsichtsrats stützen müssen. Dabei ist man bestrebt, möglichst Einstimmigkeit der Beschlüsse zu erzielen. Entsprechend werden möglichst die Vorlagen von vornherein formuliert. Hier liegt, wie wir sahen, die wichtigste Komponente für den Einfluß der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung.

[175] Vgl. die Anm. 91 auf S. 331.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorstand durch eine geschickte Verbindung der hauptsächlichen Anliegen eine solche Frontstellung beseitigt. Selten gab es im Bergbau und der Eisen- und Stahlindustrie den Fall, daß die Seite der Vertreter der Arbeitnehmer geschlossen gegen die der Anteilseigner stimmte. Vielmehr war in den seltenen Fällen, in denen keine Einstimmigkeit zustande kam, das Stimmenverhältnis 8 : 3, 7 : 4 oder ähnlich.

Je geringer aber bei Unternehmen, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, die Einflußmöglichkeiten der Mitbestimmung sind, *um so häufiger kommt es zu Frontstellungen.* Aber auch hier versuchten beide Seiten häufig eher auf dem Wege über Kompromisse zu einem Ausgleich zu kommen, als daß die Vertreter der Anteilseigner die der Arbeitnehmer überstimmten.

Nachdem die vorangegangenen Gespräche, Gutachten und Verhandlungen lange Zeit in Anspruch genommen haben, „erfordern" die entscheidenden Abstimmungssitzungen im Aufsichtsrat oft nur wenige Minuten Zeit. Hat der Arbeitsdirektor in der Eisen- und Stahlindustrie und im Bergbau der in Aussicht genommenen Lösung der Probleme zugestimmt, so wird in der Regel schon in den vorhergehenden „Fraktionssitzungen" der Arbeitnehmervertreter eine Einigung über die Billigung erzielt. Wenn in Vorverhandlungen bereits zwischen den Initiatoren eines Planes im Vorstand und Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat Übereinstimmung erzielt worden war, erfolgte in den uns bekannten Fällen von den Repräsentanten der Mitbestimmung kaum je ein Widerspruch. Wurde wirklich einmal Einspruch erhoben, so kam er von Bankenvertretern oder Vertretern anderer Anteilseignergruppen.

Weit gingen dagegen im Aufsichtsrat oft die Meinungen über nebensächliche Dinge auseinander, z. B. über den Bau von Parkplätzen, die Errichtung von Fahrradständern etc. Innerhalb des Vorstands bestanden beispielsweise in vier besuchten Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung wochenlang große Differenzen über das Weihnachtsgeld. Die Angelegenheit wurde schließlich in allen vier Fällen dem Aufsichtsrat vorgelegt, obgleich juristisch der Vorstand hätte entscheiden können. Die Vorlage erfolgte weniger aus rechtlichen Gründen, sondern um die Belegschaftsmitglieder im Aufsichtsrat an den zu treffenden Kompromiß zu binden und damit auch den Betriebsrat hinter sich zu wissen. Trotz der großen ursprünglichen Differenzen in den Auffassungen erfolgten dann die Beschlüsse einstimmig. Diese und ähnliche Tatbestände, die wir sehr häufig fanden, wurden mit der Formel „do ut des" begründet.

In den meisten Fällen erfüllt heute der Aufsichtsrat recht gut die Funktion einer Vermittlung zwischen den verschiedenen Interessen, z. B. dadurch, daß er die Belegschaft von der Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen überzeugt, sowie einer Integration bei der Sanktionierung von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beschlüssen, die nach wochenlangem Ringen zwischen den verschiedenen Gruppen in diesem Gremium (Arbeitnehmer-, Aktionärs- und Bankenvertreter) und dem Vorstand zustande gekommen sind. Eine solche Tätigkeit, die einen großen Teil der Arbeit des Aufsichtsrats beansprucht, ist aber doch recht weit von seiner ursprünglichen Stellung in der „kapitalistischen" Wirtschaftsordnung entfernt.

Häufig wurde die wirkliche Entscheidung, das „Zusammenraufen", auch in besonders gegründete Ausschüsse vorverlegt, während dann der Aufsichtsrat — in seinen ja doch nur seltenen Sitzungen — Empfehlungen der Ausschüsse, vielfach sogar ohne Beratung, einstimmig annahm. Derartige Ausschüsse sind in vielen größeren Unternehmen anzutreffen. Sie beschäftigen sich mit verschiedenen Teilaufgaben der Unternehmungsführung, wie z. B. Investitionen, Sozialpolitik, Preis- und Absatzgestaltung etc. In den besuchten Unternehmen, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 gilt, waren die Ausschüsse häufig paritätisch besetzt. In der Regel war ein Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen für Fragen der Sozialpolitik federführend. In vier Unternehmen hatten die Arbeitnehmervertreter in diesen Ausschüssen sogar die absolute Mehrheit. Demgegenüber konnte die Arbeitsgruppe feststellen, daß in anderen Ausschüssen, die für entscheidende unternehmerische Entschlüsse wichtiger waren, wie z. B. für die Prüfung der Fragen neuer Investitionen und der Angliederung neuer Gesellschaften, die Arbeitnehmer in der Minderheit waren und die Federführung bei einem Vertreter der Anteilseigner lag.

Auch auf der Ebene der Mitwirkung von Vertretern der Arbeitnehmer in einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat zeigt also die Praxis der vergangenen Jahre, daß sogar die qualifizierte Mitbestimmung weniger eine Gleichberechtigung der Arbeitnehmer bei allen unternehmerischen Entschlüssen mit sich bringt, obgleich die rechtliche Kompetenz dies voll ermöglichen würde, als vielmehr recht ungleichartige Einflußmöglichkeiten hervorruft. Besonders weitgehend können die Arbeitnehmervertreter Einfluß auf die Personalangelegenheiten und auf die Lösung sozialer Probleme gewinnen. In anderen wichtigen unternehmerischen Bereichen dagegen, beispielsweise bei der Investitionstätigkeit, den Marktbeziehungen, den Beziehungen zu anderen Wettbewerbern, garantiert zwar das Mitbestimmungsgesetz formelle Gleichheit, jedoch wird diese Chance nicht immer zielbewußt wahrgenommen. Aus keiner der wirtschaftspolitischen Zielsetzungen der Gewerkschaften heraus, die immer wieder in Resolutionen formuliert wurden, wurde planmäßig Einfluß auf die Investitionstätigkeit jeder einzelnen Unternehmung genommen, obgleich die Gewerkschaften durch die Institution Mitbestimmung die hierzu nötige Machtposition gewonnen haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Gewerkschaften verhalten sich also anders, als es von jeher die Vertreter der Banken in den Aufsichtsräten taten. Die Banken haben ja auch als Auswirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf dem Umweg über die Pflicht zur Bestellung „weiterer" Mitglieder und insbesondere der „neutralen" Persönlichkeit zu Lasten der Kleinaktionäre entscheidende zusätzliche Machtpositionen gewonnen. Wenn man von den Auswirkungen des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer sprechen will, dürfen wir diese gewaltig verstärkte Position der Banken in den Aufsichtsräten nicht vergessen, die sich vom Gesetzgeber unbeabsichtigt aus dem Kompromiß, der das Mitbestimmungsgesetz und die Holding-Novelle charakterisiert, ergab und die jenen Einfluß erhöhte, der den Banken schon früher aus dem viel umstrittenen Depotstimmrecht zugewachsen war. Hier findet man erheblich mehr zielbewußte „übergeordnete" Unternehmungspolitik im Hinblick auf Investitionstätigkeit, wertvolle Ratschläge und guten Einblick in die Pläne anderer Unternehmen, aber auch eigenständige Initiative zur Bildung oder Abwehr von Unternehmenszusammenschlüssen, die von der Perspektive oder sagen wir, von dem virtuellen Aktionssektor weniger des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds als der jeweiligen Bankengruppe aus bestimmt wird.

Überlegen wir: In der Frühzeit der „kapitalistischen" Entwicklung setzte sich der Aufsichtsrat aus Aktionären mit einem verhältnismäßig einheitlichen virtuellen Aktionssektor zusammen, deren Ziele möglichst hohe Gewinne und die Ausschüttung einer hohen Dividende waren. Diese Zielsetzung hatte sich in der Eigendynamik der Marktwirtschaft schon geändert, als Großaktionäre auftraten, die an einer Zusammenfassung großer Konzerne interessiert waren. Dabei schwand das Interesse an einer möglichst hohen sofortigen Gewinnausschüttung in Form der Dividende, da hierdurch die Liquidität vermindert wurde. Dagegen stieg das Interesse an einer engen Zusammenarbeit mit anderen vom Großaktionär beeinflußten Unternehmen, sei es auch nur in Form von langfristigen Lieferverträgen zu günstigem Preis, von Patentüberlassungsverträgen, gemeinschaftlicher Forschung, gemeinsamem Auftreten gegenüber dem Markt. Die Aufsichtsräte sind im Konzerngefüge die Organe, die den Zusammenhalt der juristisch selbständig gebliebenen, aber wirtschaftlich in Abhängigkeit geratenen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung in einem übergeordneten Unternehmen sichern sollen.

Dort, wo also die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ihren höchsten Wirkungsgrad hat, haben somit die Aufsichtsräte ihre Position im System der Marktwirtschaft partiell verändert.

Da die Organe der Mitbestimmung an einer höchstmöglichen Dividendenzahlung nicht interessiert sind, sondern im virtuellen Aktionssektor

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lohnhöhe, Beschäftigungs- und Sozialpolitik dominieren, hat sich dort, wo die Mitbestimmung ihr größtes Gewicht hat, der Einfluß des Aufsichtsrats auf die Verhaltensweise der Unternehmung, d. h. die systematische Stellung der Aufsichtsräte in der Dynamik der Marktwirtschaft, erheblich verändert[176, 177]. Sie sind nicht mehr das Organ, das die Erzielung des höchstmöglichen Gewinns und dessen Ausschüttung an die Aktionäre im Vordergrund seiner Zielbestimmung hat[178].

Nur auf eines sei noch hingewiesen: Mit der Konstituierung des Betriebsverfassungsgesetzes haben Unternehmen, die nur diesem Gesetz unterliegen, eine „Inflation" neuer Aufsichtsratsausschüsse erlebt. Diese Ausschüsse hatten oft das Ziel, mögliche, als ungünstig befürchtete Einflüsse der Mitbestimmung auszuschalten. Auch hier müssen verschiedene Variationen beachtet werden:

Soweit eine noch einheitliche Gestaltung des virtuellen Aktionssektors unter den in der Hauptversammlung erscheinenden Aktionären bewahrt werden konnte und damit der Aufsichtsrat unter einem einheitlichen Zielsystem besetzt werden konnte, vermochte die Mitbestimmung in bezug auf die Tätigkeit und Willensbildung nicht viel zu ändern. Der Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer wuchs aber sogar trotz der Zubilligung nur einer Minderheitenstellung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, und die Wandlung der Position des Aufsichtsrats wurde tiefgreifender dort, wo rivalisierende Gruppen um die Macht rangen oder die Unternehmensleitung vor unbequemen Aufsichtsratsmitgliedern bei den Arbeitnehmervertretern Schutz und Rückhalt suchte und auch — nach Beobachtungen der Arbeitsgruppe — fand. Aber dort, wo die Unternehmensleitung diese Hilfe nicht nötig hatte und die Anteilseignerseite im Aufsichtsrat noch eine einheitliche Zusammensetzung mit gleichem, sich deckendem Zielsystem aufwies, verlegte man ganz einfach Beratungen und Diskussionen aus dem Aufsichtsrat in die neuen Ausschüsse. In über zwei Dritteln aller angetroffenen Ausschüsse — mit Ausnahme der Ausschüsse für Fragen der Sozialpolitik, die in den meisten untersuchten Unternehmen zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt sind —, saßen nur Vertreter der Anteilseignerseite. Hier werden auch heute noch die wichtigen unternehmerischen Entscheidungen getroffen, soweit es dem Vorstand in dieser Gruppe von Unternehmen unter der Herrschaft von Großaktionären und Konzerninter-

---

[176] Zur Möglichkeit der Kündigung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat vgl. S. 305.

[177] Zu der Problematik der Stellung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei Unternehmen, die in Konkurs geraten sind, vergleiche den Fall des Konkurses von Siemens-Glas AG in Wirges und Oldenburg, September 1957.

Vgl. hierzu auch das Mitbestimmungsgespräch, 4. Jg. (1958), Nr. 7, S. 7 ff.

[178] Als typisches Beispiel: Vortrag von Bruno *Ingermann* im Oktober 1954. Siehe: Das Mitbestimmungs-Gespräch. 1. Jg. (1955), Nr. 1, S. 10 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

essen nicht gelungen ist, mehr unternehmerische Entscheidungsfreiheit zu gewinnen. In dieser Gruppe von Unternehmen hat die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die das Betriebsverfassungsgesetz einführte, nicht viel geändert. Sie ist nicht völlig wirkungslos, wie wir oben nachwiesen, denn schon allein das Vorhandensein von Arbeitnehmervertretern lenkt die Vorlagen und die Beratungen in bestimmte Richtungen. Auf diese Gruppe von Unternehmungen beziehen sich aber trotzdem viele Klagen der Arbeitnehmervertreter über eine Mißachtung der gesetzlich vorgeschriebenen Institution Mitbestimmung. Nachdem in Ausschüssen, in denen diejenigen unter sich sind, die die wahre Macht ausüben und von einheitlichen virtuellen Aktionssektoren mit übereinstimmenden Zielsystemen aus handeln, die wirkliche Entscheidung getroffen wurde, wird sie noch formell dem Aufsichtsrat vorgelegt. Die Abstimmung im Aufsichtsrat ist dann nur noch eine Farce, bei der man die Stimmen der anderen Seite — der Optik wegen — noch mit einem „Zuckerbrot" gewinnt. Auch hier hat sich also die Funktion der Aufsichtsratssitzung, die für den Gesetzgeber die allein für Rechte und Pflichten dieses Organs maßgebende „Veranstaltung" ist, gewandelt. Aber die Abstufungen, in denen die Wandlung der systematischen Stellung des Aufsichtsrats im System der kapitalistischen Wirtschaft auftritt, sind verhältnismäßig groß.

Kapitel 9

Der Betriebsrat als Organ der Institution Mitbestimmung

1. Grundlagen der gesetzlichen Regelung

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952[1] verankert die Institution Mitbestimmung in der untersten Zelle des Unternehmens, dem *Betrieb*[2]. Träger der durch das Gesetz normierten Rechte und Pflichten dieser Institution ist auf Betriebsebene grundsätzlich der *Betriebsrat*. Von diesen generellen Regelungen gibt es nur zwei Ausnahmen, bei denen

[1] Zum Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes vgl. S. 176 f.

[2] Die Frage, wann nach § 3 BetrVerfG ein selbständiger Betrieb vorliegt, wurde oft strittig. Die Rechtsprechung pendelte sich in Abweichung von dem statistischen Begriff „Betrieb" (vgl. S. 104 f.) auf folgende Abgrenzung ein: Der Betrieb ist eine arbeitstechnische Einheit von Betriebsmitteln, die sich danach abgrenzt, welchem Betriebszweck sie unterstellt ist. Je umfassender der Betriebszweck ist, um so mehr läßt er sich zergliedern und stufenweise untergliedern bis zu demjenigen kleinsten Betriebsteil, der noch eine arbeitstechnische Einheit bildet und eben noch zum Gegenstand eines eigenen selbständigen Unternehmens gemacht werden könnte (vgl. z. B. den Beschluß des LAG Hannover vom 13. 2. 1954, 4 Ta 57/53).

Zum Betriebsbegriff und zur Frage, wann eine Hauptverwaltung eines Unternehmens einen eigenen, selbständigen Betrieb darstellt, vgl. den Beschluß des BAG v. 9. 5. 1958, 1 ABR 5/57.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Betriebsverfassungsgesetz das Unternehmen[3] als Basis der zugestandenen Rechte wählt und als ihre Träger nicht den Betriebsrat einsetzt: In Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständigen Arbeitnehmern erhält ein Wirtschaftsausschuß ein Recht auf Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten[4]. Ferner ist in Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und die hinsichtlich ihrer Rechtsform und ihrer Belegschaftszahl besondere Voraussetzungen[5] erfüllen, ein Drittel der Aufsichtsratsmandate Vertretern der Arbeitnehmer vorbehalten. Schließlich ist nach einer *Kann*-Vorschrift in Unternehmen die Bildung eines Gesamtbetriebsrats möglich.

a) Rechtliche Kompetenzen der Institution Mitbestimmung auf der Basis des Betriebsrats

Gehen wir zunächst auf die wichtigsten Bestimmungen hinsichtlich der Wahl, der Zusammensetzung und der Arbeitsweise des Betriebsrats kurz ein. Im Bereich der gesamten (einfachen und qualifizierten) Mitbestimmung gelten hinsichtlich des Betriebsrats die *gleichen* Gesetzesnormen, während hinsichtlich des Aufsichtsrats die drei Mitbestimmungsgesetze von 1951, 1952 und 1956 *verschiedene* Regelungen über die zahlenmäßige Stärke der einzelnen Gruppen von Arbeitnehmervertretern in diesem Gremium und über ihre Wahl treffen, Verschiedenheiten, deren Relevanz für unsere Fragestellung wir besonders nachgehen mußten.

Nach § 8 BetrVerfG sind in allen Betrieben außer denen des öffentlichen Dienstes, der Seeschiffahrt[6] und Luftfahrt, in denen in der Regel mindestens fünf (in der Land- und Forstwirtschaft mindestens zehn) ständige wahlberechtigte[7] Arbeitnehmer[8] beschäftigt sind, von denen mindestens drei wählbar[9] sind, obligatorisch Betriebsräte zu bilden[10], [11].

---

[3] Das heißt die juristische, nicht wirtschaftliche Einheit.

[4] Näheres hierzu im Kapitel 10: Der Wirtschaftsausschuß als Bestandteil der Institution Mitbestimmung (S. 444 ff.).

[5] Vgl. S. 291 f., insbesondere Anm. 15 zu S. 292.

[6] Die Binnenschiffahrt ist dagegen in den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes einbezogen. Für die Landbetriebe der Seeschiff- und Luftfahrt vgl. § 88 Abs. 4 BetrVerfG.

[7] Wahlberechtigt sind nach § 6 BetrVerfG alle Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben und im Besitz der bürgerlichen Ehrenrechte sind.

[8] Nach § 4 Abs. 1 BetrVerfG sind Arbeitnehmer Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten. In § 4 Abs. 2 BetrVerfG wird der Kreis der Personen, die im Sinne dieses Gesetzes nicht als Arbeitnehmer gelten, näher abgegrenzt. Zu den Begriffen „Arbeiter" und „Angestellte" vgl. § 5 BetrVerfG.

[9] § 7 Abs. 1, Satz 1 BetrVerfG bestimmt, daß alle Wahlberechtigten, die das 21. Lebensjahr vollendet haben, ein Jahr dem Betrieb angehören und das Wahlrecht für den Deutschen Bundestag besitzen, wählbar sind. Von diesen Voraussetzungen kann unter besonderen Bedingungen (vgl. § 7 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 2) abgewichen werden.

[10] Die Vorschriften des § 8 BetrVerfG sind zwingend. Sie können nicht einmal durch Vertrag, z. B. durch Tarifvertrag, geändert werden (Ausnahme § 20 Abs. 3 BetrVerfG). Der Arbeitgeber kann aber freiwillig auch in kleineren Betrieben Mitbestimmungsrechte gewähren. Vgl. auch Manteltarifvertrag für die Zigarrenherstellung.

[11] Zu den Ausnahmen von diesen Regelungen vgl. auch S. 176 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die entsprechende Regelung für den öffentlichen Dienst (§ 88 BetrVerfG) traf das Personalvertretungsgesetz vom 5. August 1955 (BGBl. I S. 477) für die Bediensteten des Bundes und entsprechende Personalvertretungsgesetze der Länder. In diesem Bereich geht es nur um die Sicherung von Rechten am Arbeitsplatz und die Auslegung der sich aus den Besonderheiten des öffentlichen Dienstes ergebenden Rechte und Pflichten.

Die Zahl der Betriebsratsmitglieder wird nach der Betriebsgröße (vgl. § 9 BetrVerfG) gestaffelt. Arbeiter und Angestellte entsenden je für sich Vertreter in den Betriebsrat, und zwar entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis, aber unter Berücksichtigung von Minderheiten (vgl. § 10 Abs. 1—3 BetrVerfG). Zwingend ist diese Regelung insoweit, als sie nicht durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifvertrag geändert werden kann. Eine abweichende Verteilung und gemeinsame Wahl kann aber durch übereinstimmende Beschlüsse der Gruppen (insbesondere der Arbeiter und Angestellten) festgelegt werden, die in vorheriger getrennter und geheimer Abstimmung festgelegt werden müssen. Ebenso sollen die Geschlechter entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein (vgl. § 10 Abs. 4).

Das Betriebsverfassungsgesetz normiert eine Verpflichtung zur Wahl des Betriebsrats. Nicht einmal ein Beschluß der Arbeitnehmer, keinen Betriebsrat zu wählen, wäre rechtsgültig. Die Verpflichtung, einen Wahlvorstand zu bestellen, obliegt dem Betriebsrat (§ 15 Abs. 1 BetrVerfG), ausnahmsweise der Betriebsversammlung (§ 16 BetrVerfG). Wird kein Wahlvorstand gebildet, so bestellt ihn auf Antrag von mindestens drei Wahlberechtigten oder einer der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften das Arbeitsgericht (§ 15 Abs. 2 BetrVerfG)[12]. Kommt trotz dieser Sicherung keine Betriebsratswahl zustande, bleibt ohne weitere Rechtsfolgen der Betrieb ohne dieses Organ[13].

Die Kosten der Wahl und der gesamten Geschäftsführung des Betriebsrats trägt der Arbeitgeber; er hat außerdem alle sachlichen Mittel zur Verfügung zu stellen (§§ 19 Abs. 3, 39 BetrVerfG).

Die Sitzungen des Betriebsrats sind grundsätzlich nicht öffentlich; sie finden in der Regel während der Arbeitszeit statt. Der Arbeitgeber ist über den Zeitpunkt der Sitzung vorher zu verständigen. Dabei hat der Gesetzgeber die Rechte der Teilnahme von Vertretern der Arbeitgebervereinigungen unterschiedlich von denen der Gewerkschaften geregelt. Vertreter von *Arbeitgebervereinigungen* dürfen nur an einer Sitzung teilnehmen, wenn auch der Arbeitgeber persönlich anwesend ist, ohne daß ihnen das Gesetz beratende Stimme gewährt. Auch die Vertreter der *Gewerkschaften* haben kein eigenes Recht der Teilnahme an den Sitzungen des Betriebsrats. Ihre Anwesenheit ist aber stets schon dann zulässig, wenn ihre Hinzuziehung von einem Viertel der Mitglieder des Betriebsrats beantragt wird. Sie haben außerdem im Gegensatz zu den Vertretern der Arbeitgebervereinigungen beratende Stimme und das Recht zur Stellungnahme. (Vgl. zu diesem Absatz §§ 30, 29 Abs. 4 und 31 BetrVerfG).

Das Betriebsverfassungsgesetz will dem Betrieb (also nicht dem Unternehmen!) eine rechtlich gesicherte Ordnung geben[13a]. Träger der Ord-

---

[12] So wurde z. B. durch Beschluß des AG Hamm vom 9. 10. 1959 (BV 3/59) ein Wahlvorstand bestellt.

[13] Zu den Betrieben ohne Betriebsrat vgl. S. 407 ff.

[13a] Hinsichtlich des Ausschlusses und der Entlassung eines Betriebsratsmitglieds wegen Verletzung der Schweigepflicht vgl. das instruktive Beispiel in: Der Arbeitgeber, 5. Jg. (1953), S. 872 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nungsfunktion sind der Arbeitgeber[14] (der nicht immer identisch ist mit dem Unternehmer!, vor allem nicht in Konzernen) und der Betriebsrat. Besonderen Wert legt das Gesetz darauf, daß weder Betriebsrat noch Arbeitgeber Maßnahmen des Arbeitskampfes gegeneinander durchführen dürfen. Sowohl dem Arbeitgeber wie dem Betriebsrat wird eine betriebliche Friedenspflicht auferlegt[15]. Selbst bei Arbeitskämpfen muß der Betriebsrat *neutral* bleiben[16]. An Arbeitskämpfen tariffähiger Parteien darf sich nur das Betriebsratsmitglied als einzelner Arbeitnehmer beteiligen.

Arbeitgeber und Betriebsrat können sich aber auch als Vertragsparteien gegenübertreten, indem bestimmte Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Die Betriebsvereinbarungen, die nach § 56 abgeschlossen werden und objektives Recht schaffen, dienen nicht nur den Arbeitnehmern, sondern auch dem Arbeitgeber[17]. Juristisch ist der Betrieb nur eine arbeitsrechtliche Einheit. Er ist juristisch weder ein Verband im Rechtssinn, noch ist er rechts- oder parteifähig.

Die vom Betriebsverfassungsgesetz (im Vergleich zu den Mitbestimmungsgesetzen 1951 und 1956 und den ursprünglichen Forderungen der Gewerkschaften) viel geringer ausgestattete Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer, für die grundsätzlich der Betriebsrat als Träger der Rechte und Pflichten gewählt wird, wird *nicht* wie im Bergbau oder in

---

[14] Durch Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften können in Hafenbetrieben besondere „Arbeitgeber" gebildet werden, der „Gesamthafenbetrieb". Für diese Institution gelten die hier interessierenden Bestimmungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

[15] In diesem Zusammenhang sei ein Vorfall erwähnt, der in der Presse ausführlich diskutiert wurde: Im Juni 1961 wurden von der Hibernia AG ein Betriebsratsvorsitzender und ein Betriebsratsmitglied wegen „Gefährdung des Betriebsfriedens" fristlos entlassen. Die Unternehmensleitung begründete dies damit, daß die Entlassenen zweimal (in einem Falle vor mehreren Jahren) Bergleute bedroht hätten.

Der wirkliche Anlaß zu dieser Maßnahme war aber das Unbehagen, daß eine „freie" (kommunistische) Liste bei den letzten Betriebsratswahlen auf einer Schachtanlage der Hibernia AG 14 der 19 Sitze hatte gewinnen können und daß dies weitgehend auf das Wirken der beiden Entlassenen zurückzuführen war.

[16] Die Arbeitsgruppe ging hier einigen interessanten strittig gewordenen Fällen nach, in denen Betriebsratsmitglieder aus dem Betriebsrat wegen parteipolitischer Betätigung im Betrieb ausgeschlossen werden sollten: Vgl. Beschluß des BAG vom 4. 5. 1955 (1 ABR 4/53) sowie das Urteil des LAG Bayern vom 23. 5. 1958 (Sa 71/58 VI N).

Dieser Komplex zeigt eine überaus schwierige Problematik, an der sich unter anderem politischen Erlebnishorizont der Beteiligten manche Krisensituationen entfachen können, die bisher aber nur vereinzelt zu Schwierigkeiten führte.

[17] Beispielsweise schließt eine Betriebsvereinbarung den Annahmeverzug des Arbeitgebers (§ 615 BGB) aus, wenn ein Arbeitnehmer einer Vertragsänderung widerspricht. Vgl. hierzu den erörterten Fall bei Horst *Neumann-Duesberg:* Betriebsverfassungsrecht. Berlin 1960, S. 124.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie durch eine umfassende Generalklausel der Zuständigkeit rechtlich fundiert, sondern ist für Teilbereiche der Funktion der Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet. Ein Mitbestimmungs*recht* in dem Sinn, daß die Beteiligung des Trägers der Mitbestimmung, also des Betriebsrats, bei der Willensbildung des Unternehmens zwingend ist und bei Verweigerung der Zustimmung eine Handlung des Unternehmens mit rechtlicher Wirkung nicht erfolgt oder nicht erfolgen darf (positives Konsensprinzip), gibt es nur im Rahmen der §§ 56 und 72 BetrVerfG[18].

Maßnahmen aus dem Katalog des § 56 BetrVerfG sind rechtsunwirksam, wenn sie einseitig vom Arbeitgeber durchgeführt wurden, ohne daß der Betriebsrat gehört wurde, oder wenn sie gegen den Willen des Betriebsrats durchgeführt wurden, ohne daß eine Einigungsstelle durch ihren Spruch die fehlende Einigung ersetzt hätte[19]. § 56 BetrVerfG enthält zwingendes Recht. Zwingendes Recht verdrängt entgegenstehende tarifliche Bestimmungen[20].

Die Mitbestimmung des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten setzt keine Betriebsvereinbarung voraus, die auf die Dauer und für eine unbestimmte Vielzahl von Fällen abgeschlossen ist. Zwar kann das Mitbestimmungsrecht durch eine solche Betriebsvereinbarung gestaltet werden, es wird aber nicht erst durch sie geschaffen[21].

Auch solche Maßnahmen oder Anordnungen des Arbeitgebers, die nur vorübergehender Natur sind, aber die Ordnung des Betriebes betreffen, unterliegen dem Mitbestimmungsrecht, wenn es sich um eine der in § 56 Abs. 1 BetrVerfG aufgeführten sozialen Angelegenheiten handelt. Nicht der Mitbestimmung unterliegen die Fälle, bei denen es sich nur um die Gestaltung eines oder mehrerer konkreter Arbeitsverhältnisse handelt und bei denen besondere, nur den einzelnen Arbeitnehmer betreffende Umstände die Maßnahme veranlassen oder inhaltlich bestimmen.

Mit dem Mittel einer in sich recht ungleichen Aufzählung von einzelnen Problembereichen stuft das Betriebsverfassungsgesetz die Rechte der Betriebsräte von echten Mitbestimmungsrechten zu bloßen Mitsprache-, Anhörungs-, Informations- und Initiativrechten ab.

---

[18] Die Regelung nach § 56 entspricht etwa der juristischen Institution der „Arbeitsordnung" des Betriebsrätegesetzes von 1920, für die dieses Gesetz das gleichberechtigte Mitgestaltungsrecht des Betriebsrats proklamiert hatte. Ähnlich wurde die „Betriebsordnung" durch das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 abgegrenzt. Hier war nur eine Beratung mit dem Vertrauensrat vorgeschrieben.

[19] Vgl. Urteile des Bundesarbeitsgerichts vom 1. 2. 1957 — R 521/4 — und vom 25. 10. 1957 — 1 AZR 397/56.

[20] So auch Beschluß des LAG Hamm vom 19. 8. 1954, 3 BV Ta 57/54.

[21] Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes vom 7. 9. 1956 — 1 AZR 646/54.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bewährung dieser Regelung in der Praxis ist sehr umstritten. Der Katalog, den das Gesetz aufstellt, zeigt manche Nachteile des Kompromisses. Über Bewährung oder Nichtbewährung einer Institution können in gewissem Umfang auch Rechtsstreitigkeiten Auskunft geben. Wir sind deshalb jedem uns bekanntgewordenen Fall nachgegangen, der zu gerichtlichen Verfahren führte, um auch von hier aus den Grad der Bewährung der Mitbestimmung erkennen zu können.

Insgesamt ist festzustellen, daß die *entscheidenden Wesenszüge* der Institution Mitbestimmung zu keinerlei vor Gericht strittig gewordenen Verfahren Anlaß gaben, sondern daß es sich durchweg um verhältnismäßig nebensächliche Auslegungsfragen handelte. Gewiß sind manche Teile der Institution, nachdem der Gesetzgeber gesprochen hat, im Rechtswege nicht mehr anzufechten. Aber auch dort, wo der Gesetzgeber den Rechtsweg zuließ oder wo infolge Nichtanpassung der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 oder des Betriebsverfassungsgesetzes an das überkommene Normensystem richterliche Verfahren zu erwarten gewesen wären, sind sie in auffällig geringem Ausmaß und nur in verhältnismäßig nebensächlichen Abgrenzungstatbeständen aufgetreten. Es ist für die Art des Zusammenwirkens der Kräfte in einer Unternehmung nach dem zweiten Weltkrieg ganz anders, als es früher, vor 1933, üblich war, charakteristisch, daß die Unternehmensleitung nur noch in Einzelfällen, nicht aber mehr in der Regel auf den Herr-im-Hause-Standpunkt pocht und die Gewerkschaft durch Ausnutzung aller sich bietenden Kampfmaßnahmen Boden zu gewinnen sucht, sondern daß vertragliche und auch außervertragliche Einigungen bevorzugt werden.

Eine beachtliche Zahl von Rechtsstreitigkeiten gab es nur hinsichtlich der Abgrenzung von verhältnismäßig nebensächlichen Einzeltatbeständen im Katalog der Mitbestimmungs-, Mitsprache-, Anhörungs-, Informations- und Initiativrechte von Trägern der Mitbestimmung, insbesondere des Betriebsrats.

Diese Gerichtsurteile hatten mehr den Charakter einer Klärung der Rechtslage als der Schlichtung immer wiederkehrender, typischer Streitfälle, von denen aus man auf das Funktionieren oder Nichtfunktionieren der Institution Mitbestimmung schließen könnte. Meist hatte ein ergangenes Gerichtsurteil oder ein Gerichtsbeschluß die Folge, daß, auch wenn nicht die oberste Instanz gesprochen hatte, alle Beteiligten sich in ihrem Verhalten in der gesamten Breite der betroffenen Fälle anpaßten. Einige dieser streitig gewordenen Fälle, denen die Untersuchungsgruppe nachging, seien im folgenden mit der Angabe des Kernproblems im Tenor aufgeführt.

Gerade um die Wirksamkeit des Gesetzes, seine Grenzen, insbesondere die nicht lösbaren Spannungen ermessen zu können, ist das Studium von rechtskräftig gewordenen Urteilen wesentlich.

Der Betriebsrat hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht im Sinne des positiven Konsensprinzips in folgenden Bereichen:

1. nach § 56 Abs. 1 (wenn nicht eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht):
   a) in bezug auf die Regelung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen.

Nennen wir einige Beispiele für strittig gewordene Fälle, die die Arbeitsgruppe näher untersuchte, weil sie für die Art des Wirkens auf dieser Ebene der Mitbestimmung interessant sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Strittig geworden war der Umfang des Rechtes zur Mitbestimmung des Betriebsrats bei einer betrieblichen Arbeitszeit-Regelung. Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf stellte fest, daß die Mitbestimmung geradezu eine Wirksamkeitsvoraussetzung der Regelung ist. (LAG Düsseldorf, 2. Kammer Köln, Urteil vom 26. 4. 1956, 2 a Sa 66/55). In einem anderen Fall ging es darum, daß es kein Mitbestimmungsrecht bei Anordnung der vorübergehenden Mehrarbeit für einen Teil der Arbeitnehmer gibt. (LAG Hamm, Beschluß vom 15. 8. 1955, 2 BV Ta 53/55). Ebensowenig wurde ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gemäß § 56 Abs. 1 a BetrVerfG bei der Anordnung von Überstunden anerkannt. (Beschluß des AG Mannheim vom 23. 2. 1953, 2 Ca 262/53)[22] Als zweifelsfrei anerkannt und abgegrenzt wurde dagegen das Recht der Mitbestimmung bei Festlegung der täglichen Arbeitszeit. (LAG Hannover, Beschluß vom 14. 2. 1955, 4 Ta 137/54);

Strittig war weiter die Rechtslage bei der Mitwirkung an Kontrollmaßnahmen. Das Bundesarbeitsgericht entschied, daß es keine Mitwirkungspflicht des Betriebsrats bei Anbringung betrieblicher Kontrollgeräte gäbe. (BAG, Beschluß vom 14. 2. 1955, 4 Ta 137/54).

b) in bezug auf die Regelung von Zeit und Ort der Auszahlung der Arbeitsentgelte;

c) hinsichtlich der Aufstellung des Urlaubsplans.

Als Beispiel für einen Streitfall sei ein Fall erwähnt, inwieweit der Arbeitgeber zur Festsetzung von Betriebsferien der Zustimmung des Betriebsrats bedarf. Das Landesarbeitsgericht bejahte die Zustimmungspflicht. (LAG Berlin, Urteil vom 5. 2. 1957, Sa 697/56).

d) hinsichtlich Durchführung der Berufsausbildung;

e) bei Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb oder das Unternehmen beschränkt ist, ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform.

Werkskantinen unterliegen als typische Einrichtung im Sinne des § 56 Betr VerfG der Mitbestimmung des Betriebsrats. Bei der Errichtung von Wohlfahrtseinrichtungen ist es möglich, daß der Betriebsrat durch den Abschluß einer Betriebsvereinbarung herangezogen wird, obgleich der Gesetzgeber die Errichtung in die Entscheidungsfreiheit des Unternehmers legte. Bei der Verwaltung dieser Wohlfahrtseinrichtung muß jedoch der Betriebsrat beteiligt werden. Hier ist die Betriebsvereinbarung durch den Betriebsrat erzwingbar.

Beispiele für strittig gewesene Fälle sind: Urteil des LAG Hannover (Beschluß vom 5. 7. 57, 3 Ca B 3019/56), in dem es um die Mitbestimmung des Betriebsrats in Wohlfahrtseinrichtungen ging. In einem anderen Fall wurde entschieden, daß die Festsetzung des Mietpreises von Werkswohnungen nicht unter den Begriff der Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen fällt und deshalb nicht dem erzwingbaren Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unterliegt (BAG, Beschluß vom 15. 1. 1960, 1 ABR 7/59).

f) in Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;

---

[22] Vgl. dagegen den Beschluß des BAG vom 7. 9. 1956 — 1 AZR 646/54: „Mitbestimmung des Betriebsrats bei Kurzarbeit."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

g) bei Regelung von Akkord- und Stücklohnsätzen.

In einem Beschluß entschied hier das Landesarbeitsgericht Mainz, daß das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Regelung der Akkordsätze (§ 56 Abs. 1 g) sich nicht nur auf den Geldfaktor, sondern auch auf die Festlegung des Zeitfaktors erstreckt. Dieses Mitbestimmungsrecht ist unabdingbar. Ist in einem Tarifvertrag der Akkordrichtsatz bereits bestimmt, so bleibt nachher noch Raum für eine Mitbestimmung des Betriebsrats hinsichtlich der Zeitvorgaben. (Beschluß des LAG Mainz vom 16. 4. 1957, I Ta BV 37/56).

Grundsätzlich wichtig wurde ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts, in dem festgelegt wurde, daß ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen nur dann zuläßt, wenn er das durch eine klare eindeutige Bestimmung erkennen läßt. Um den überbetrieblichen Sozialpartnern eine weitgehende Monopolstellung einzuräumen und eine einheitliche Gestaltung der Arbeitsentgelte und Arbeitsbedingungen sicherzustellen, sind die Normen übertariflicher Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen grundsätzlich der Festlegung durch Betriebsvereinbarungen entzogen. (Vgl. hierzu das Urteil des BAG vom 6. 3. 58, 2 A 2 R 230/57).

h) hinsichtlich Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Einführung von neuen Entlohnungsmethoden.

Hier war es beispielsweise strittig geworden, ob eine Mitbestimmung des Betriebsrats bei Änderungskündigungen bestehe, die übertarifliche Löhne auf Tariflöhne zurückführen. Das Mitbestimmungsrecht wurde für diesen Fall verneint. (LAG Hamm/Westf., Beschluß vom 6. 11. 1953, 4 BVT a 41/53).

2. nach § 72 Abs. 1 bei geplanten Betriebsänderungen, die erhebliche Nachteile für die Belegschaft oder wesentliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, sofern in dem Betrieb regelmäßig mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind.

   Als Betriebsänderungen gelten:

   a) Einschränkung und Stillegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen;
   b) Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen;
   c) Zusammenschluß mit anderen Betrieben;
   d) grundlegende Änderungen des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen, soweit sie nicht offensichtlich auf einer Veränderung der Marktlage beruhen;
   e) Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, soweit sie nicht offensichtlich dem technischen Fortschritt entsprechen oder ihm dienen.

In dem durch diese Paragraphen abgesteckten Rahmen ist die „Mitbestimmung" des Betriebsrats vorgeschrieben. Über die unter Umständen nur schwachen Folgen einer Nichtbeachtung dieser gesetzlichen Regelung muß noch gesprochen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Alle anderen Rechte der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind im Bereich des Betriebsverfassungs- und des Personalvertretungsgesetzes schwächer ausgestaltet. Eingeräumt werden Einspruchsrechte (negatives Konsensprinzip) bei Einstellungen (§ 61), ein Initiativrecht des Betriebsrats[23], bestimmte Überwachungsrechte (§ 54 Abs. 1b) und schließlich bloße Anhörungsrechte.

Wenigstens in Teilsektoren wurde also ein umfassendes Mitbestimmungsrecht zugestanden, nämlich im Bereich der *sozialen Angelegenheiten.* Hier ist sogar eine Erweiterung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen möglich.

In *personellen Entscheidungen* wird durch das Gesetz — hier sogar abschließend[24] normiert — ein Einspruchsrecht gewährt[25]. Verletzt der Arbeitgeber die Anhörungspflicht rechtswidrig und schuldhaft bei Kündigungen[26, 27], so ist die Kündigung nicht ohne weiteres nichtig. Das

---

[23] Als grundsätzliche Institution bejaht von Hans *Galperin,* Wolfgang *Siebert:* Kommentar zum BetrVerfG. 3. Aufl., Heidelberg 1958, Anm. 29 vor § 49. Von anderen als besonderes „Recht" in Frage gestellt. Vgl. Rolf *Dietz:* BetrVerfG. 3. Aufl., München-Berlin 1960, Anm. 31 a vor § 49.

[24] Vgl. hierzu die Fassung des § 60 Abs. 3. Nur dort ist eine Regelung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung möglich.

Aus der Fassung des BetrVerfG schließt Rolf *Dietz* in: BetrVerfG. München —Berlin 1960, Anm. 36 vor § 49, S. 430: „Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen können die Grenzen des Mitbestimmungsrechtes, so wie sie das Gesetz gezogen hat, nicht ausdehnen."

So auch Ernst Rudolf *Huber:* Wirtschaftsverwaltungsrecht. 2. Aufl., Tübingen 1953/54, Bd. 2, S. 539; Hans *Galperin,* Wolfgang *Siebert:* Kommentar zum BetrVerfG, 3. Aufl., Heidelberg 1958, Anm. 27 vor § 60, Anm. 20 vor § 72; Gerhard *Erdmann:* Das BetrVerfG mit ausführlichen Erläuterungen f. d. Betriebspraxis. 2. Aufl., Neuwied 1954, Anm. 5 zu § 90.

Anders urteilen: Erich *Bührig:* Handbuch der Betriebsverfassung, Köln-Deutz 1953, Anm. 6 zu § 49; Alfred *Hueck,* Hans C. *Nipperdey:* Lehrbuch des Arbeitsrechts. 6. Aufl., Berlin—Frankfurt/Main 1955/7, Bd. 2, S. 814, 859, 879.

[25] Bei fristlosen Entlassungen bejahte ursprünglich das BAG die Anhörungspflicht (Urteil vom 1. 3. 1957, 1 AZR 433/55). In späteren Entscheidungen schränkte das BAG die Verpflichtungen ein, wenn nach Lage der Dinge dem Arbeitgeber eine vorherige Anhörung nicht mehr zumutbar ist. Der Betriebsrat muß allerdings dann informiert werden.

Nach einer Entscheidung des BAG vom 11. 7. 1958 (1 AZR 366/55) kann eine Zustimmung des Betriebsrats zum Ausspruch einer außerordentlichen Kündigung nicht durch Betriebsvereinbarung eingeführt werden. Unzulässig ist auch eine Betriebsvereinbarung, nach der die eine Voraussetzung für die Wirksamkeit einer außerordentlichen Kündigung bildende Zustimmung des Betriebsrats nur durch den Spruch einer Schiedsstelle ersetzt werden kann, wenn sich der Arbeitgeber diesem Spruch von vornherein unterwerfen muß, anderenfalls die Kündigung ohne weiteres unwirksam wird.

[26] Die Arbeitsgruppe verfolgte hier eine ganze Reihe von Verfahren vor verschiedenen Gerichten, die auch Eingang in die Presse fanden, z. B. das Urteil des BAG vom 15. 9. 1954, 1 AZR 258/54. Es entschied: „Die vorherige Anhörung des Betriebsrats ist keine Voraussetzung der zivilrechtlichen Wirksamkeit der Kündigung; insbesondere ist eine Kündigung ohne vorherige Anhörung des Betriebsrats nicht etwa nichtig. Hat aber der Arbeitgeber rechts-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bundesarbeitsgericht folgt insoweit nicht der Auffassung von Fitting-Kraegeloh[28]. Anders ist es jedoch, wenn die Kündigung „sozial ungerechtfertigt" nach Maßgabe des Kündigungsschutzgesetzes ist. In der vorsätzlichen und schuldhaft wiederholten Nichtanhörung kann aber eine Hinderung oder Störung der Betriebsratstätigkeit liegen. Sie löst die Strafandrohung des § 78 Abs. 1b des BetrVerfG aus[29]; in personellen Dingen kann folglich der Arbeitgeber unabhängig von der Meinung des Betriebsrats rechtlich bindende Entschlüsse vornehmen. Diese Entschlüsse werden jedoch nachträglich durch Entscheidung des Arbeitsgerichtes korrigiert. Anders als in den Angelegenheiten des § 56 des BetrVerfG, kann hier der Arbeitgeber rechtswirksame Anordnungen gegen den Willen des Betriebsrats nicht treffen.

Legt der Betriebsrat die Arbeit streikweise nieder, entfällt die Anhörungspflicht nach § 66 Abs. 1 BetrVerfG, da der Betriebsrat dann nicht mehr in der Lage ist, seine Aufgaben wahrzunehmen[30].

Voraussetzung einer echten *wirtschaftlichen* Mitbestimmung wäre eigentlich die Überwindung der rechtlichen Natur der Lohnarbeit. Das Gesetz bleibt weit hinter den leisesten Ansätzen zu einer derartigen Neuordnung zurück.

In „wirtschaftlichen Angelegenheiten"[31] sieht das Gesetz vielmehr, ebenfalls in erschöpfender Regelung, nur jenes oben schon erwähnte beschränkte Mitbestimmungsrecht vor, falls wesentliche Betriebsänderungen geplant sind. Im übrigen wird gerade in den hier wichtigen Fragen unternehmerischer Entscheidungen nur ein recht wenig sagendes allgemeines Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung festgelegt. Das Gesetz wählte dazu eine Fassung, aus der geschlossen werden muß, daß eine Erweiterung der Mitbestimmung, z. B. durch Vertrag, etwa in der Richtung nicht zulässig[32] ist, daß bestimmte Maßnahmen des Unterneh-

---

widrig, vorsätzlich und schuldhaft die Anhörung des Betriebsrats vor der Kündigung unterlassen, so hat er das Recht verwirkt, sich darauf zu berufen, daß die Kündigung nach § 1 des Kündigungsschutzgesetzes sozial gerechtfertigt sei."

Dem folgte auch das LAG Hamm, Urteil vom 29. 3. 1960 — 1 Sa 121/60.

[27] Bei anderer Beendigung des Arbeitsvertrages, z. B. Fristablauf bei Arbeitsverträgen auf Zeit, besteht die Verpflichtung nicht.

[28] *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsgesetz. 5. Aufl., Berlin—Frankfurt a/M. 1960, Anm. 14 ff. zu § 66.

[29] Hierzu Urteil des BAG vom 20. 9. 1957, 1 AZR 136/56.

[30] Hierzu z. B. das Urteil des LAG Hannover vom 15. 3. 1954, 2 Sa 53/53.

[31] Über die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten und den Kündigungsschutz sowie über die Rechtsnatur der Vermittlungsstellen und des Vermittlungsverfahrens in wirtschaftichen Angelegenheiten vgl. LAG Hamm, Beschluß vom 10. 3. 1955, 4 Ta 18/55.

[32] Interessant ist, daß der Gesetzgeber eine derartige zwingende Formulierung wählte. Tatsächlich ist natürlich eine Erweiterung möglich, wenn sowohl von Unternehmerseite wie von Arbeitnehmerseite Einigkeit besteht und es zu keinen Rechtsstreitigkeiten kommt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mens „im wirtschaftlichen Bereich" die Zustimmung des Betriebsrats benötigen.

Aus allen die Rechte der Institution Mitbestimmung festlegenden Klauseln des Gesetzes erkennt man den „Erlebnishorizont" der Mitglieder des Parlaments, die das Gesetz verabschiedet haben, nachdem die weitgehende Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie im Jahr vorher, als die gesetzestechnische Beratung des Betriebsverfassungsgesetzes schon längst im Gange war, erzwungen worden war. An vielen Stellen sind vorbeugende Vorkehrungen, zwingende Abgrenzungen eingebaut, um zu verhindern, daß die Institution Mitbestimmung über den im Betriebsverfassungsgesetz mühselig zustande gekommenen gesetzgeberischen Kompromiß hinaus — etwa durch in Streiks erzwungene Verträge — erweitert werden kann.

b) Rechtliche Kompetenzen der Institution Mitbestimmung auf der Ebene der Betriebsversammlung[33]

Die Betriebsversammlung, d. h. die Versammlung aller Arbeitnehmer des Betriebs, ist im Verhältnis zum Betriebsrat nur ein schwaches Organ der Verfassung des Betriebs. Sie hat kein Weisungsrecht gegenüber dem Betriebsrat. Ohne Betriebsrat ist eine Betriebsversammlung nicht zulässig. Sie wird vom Betriebsrat[34, 35] einberufen und vom Vorsitzenden des Betriebsrats geleitet. Einmal in einem Kalendervierteljahr sind Betriebsversammlungen abzuhalten[36], in denen den im Betrieb tätigen Arbeitnehmern ein Tätigkeitsbericht des Betriebsrats zu erstatten ist. Im übrigen darf eine Betriebsversammlung nur Angelegenheiten behandeln, die den Betrieb oder seine Arbeitnehmer berühren[37]. Der Arbeitgeber ist zu der obligatorisch vierteljährlich stattfindenden Betriebsversammlung einzuladen. Er hat das Recht, dort zu sprechen. Er kann sogar die Abhaltung außerordentlicher Betriebsversammlungen erzwin-

[33] Vgl. §§ 41—45 BetrVerfG.

[34] Auf Wunsch des Arbeitgebers oder eines Viertels der wahlberechtigten Arbeitnehmer ist der Betriebsrat verpflichtet, eine Betriebsversammlung einzuberufen und den beantragten Beratungsgegenstand auf die Tagesordnung zu setzen.

[35] Auch hier sind Fälle strittig geworden, die z. B. zu folgender Entscheidung führten: Der Arbeitgeber darf von sich aus sogar Belegschaftsversammlungen selbst abhalten (aber keine Betriebsversammlungen, für deren Einberufung der Betriebsrat zuständig ist). LAG Hamm, Beschluß vom 4. 5. 1955, 4 BV TA 25/55.

[36] Beruft der Betriebsrat nicht, wie in § 42 Abs. 1 BetrVerfG vorgesehen, vierteljährlich eine Betriebsversammlung ein, so handelt er pflichtwidrig. Nach einem Beschluß des LAG Hamm, 5. Kammer, vom 25. 9. 1959 (5 BV Ta 48/59) wurde ein Betriebsrat aufgelöst, weil er entgegen den Vorschriften von § 42 Abs. 1 BetrVerfG keine Betriebsversammlungen abgehalten hatte.

[37] In dem Beschluß des BAG vom 4. 5. 1955 (1 ABR 4/53) wurde zu der Frage, welche Beratungsgegenstände für eine Betriebsversammlung zulässig sind, Stellung genommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gen. Die Betriebsversammlung hat mit geringfügigen Ausnahmen nur die Funktion eines Forums der Berichterstattung und Diskussion. Der Betriebsrat ist ihr weder über- noch untergeordnet. Die Betriebsversammlung kann ihn nicht abberufen und ihm ebensowenig das Mißtrauen aussprechen. Beauftragte der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften können an allen Betriebsversammlungen mit beratender Stimme teilnehmen[38]. Dieses Recht haben nicht andere Gewerkschaften, die im Betrieb nicht vertreten sind. „Beauftragte" der *Arbeitgebervereinigungen* haben dagegen auch bei der Betriebsversammlung *geringere Rechte* als die „Beauftragten" der *Gewerkschaften*. Sie dürfen nur dann an Betriebsversammlungen teilnehmen, wenn der der Vereinigung angehörende Arbeitgeber selbst mitwirkt. Auch hier wird ihnen durch das Gesetz nicht einmal beratende Stimme zuerkannt. Vertreter der Arbeitgebervereinigungen haben also nicht das Recht, in der Betriebsversammlung zu sprechen, wenn diese nicht zustimmt.

2. Das Ausmaß der Ausnützung der vom Gesetz gewährten Rechte der Mitbestimmung

a) auf der Ebene des Betriebsrats

Wir sahen, daß die Rechte der Institution Mitbestimmung auch auf der Ebene des Betriebsrats unterschiedlich sind. Die Gewerkschaften hatten sich bei der Gesetzgebung auch bei weitem nicht in dem Ausmaß durchsetzen können, in dem sie eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer gefordert hatten. Für unsere Untersuchungsgruppe war es überraschend festzustellen, wie unterschiedlich außerdem die Rechte, die das Betriebsverfassungsgesetz gewährt, von Unternehmen zu Unternehmen ausgenutzt wurden.

Beginnen wir mit dem extremsten Fall eines völligen Verzichts auf die Ausnutzung der gewährten Rechte:

Die Arbeitsgruppe stieß insgesamt, also nicht nur bei der verhältnismäßig kleinen Zahl der genauer untersuchten Unternehmen, auf 121 Betriebe, für die nach den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes Betriebsratspflicht gegolten hätte, ein Betriebsrat in Widerspruch zum Gesetz aber nicht gewählt wurde[39, 40]. Schon in den Jahresberichten der

---

[38] „Dem Beauftragten einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft muß auf seinen Antrag in der Betriebsversammlung das Wort erteilt werden." AG Gießen, Beschluß vom 27. 5. 1955 (ABR 3/55).

[39] Gelegentlich, aber nicht immer führt ein derartiger Zustand zu Rechtsstreitigkeiten. Vgl. z. B. das Verfahren zur Beseitigung eines betriebsratslosen Zustands vor dem AG Hamm mit dem Beschluß vom 9. 10. 1959 (BV 3/59). Interessant ist, wie oft trotzdem kein Betriebsrat gebildet wird!

[40] Vgl. hierzu auch Hardy R. H. *Wagner:* Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz. Köln 1960. S. 54 f. *Wagner* bezieht sich auf eine nicht veröffentlichte Erhebung über die Betriebsrätewahlen von 1957 in Nordrhein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Deutschen Arbeitgeberverbände wurde gelegentlich auf derartige Tatbestände hingewiesen[41].

71 dieser untersuchten Betriebe hatten unter 100 Arbeiter und Angestellte. Familienbetriebe spielten dabei die Hauptrolle. Eingehend untersuchte die Arbeitsgruppe die Verhältnisse in zwei Unternehmen mit 3000 bzw. 4200 Arbeitnehmern. Als Hauptgrund für die Nichtwahl wurde achtundsiebzigmal mangelndes Interesse „aller" angegeben, zweiundzwanzigmal ungünstige Erfahrungen anläßlich des Wirkens des ersten Betriebsrats und einundzwanzigmal besonders gutes Einvernehmen mit der Betriebsleitung und Spannungen zu den Gewerkschaften.

Ein Teil dieser Betriebe hatte früher einen Betriebsrat gewählt. Bei späteren Betriebsratswahlen war das Interesse eingeschlafen. In acht Fällen wurde von befragten Arbeitnehmern ziemlich einhellig darauf hingewiesen, daß der „Chef" für alle zu sprechen sei. Er habe einen besonderen Sprechtag und zeichne sich durch hervorragende menschliche Qualitäten aus. Die früher gewählten Betriebsräte hatten sich als Kollegen nicht bewährt und infolge ihres großspurigen Auftretens das gute Verhältnis aller zur Unternehmungsführung gefährdet. Die Tatsache, daß in einigen Betrieben auf die Rechte, die das Gesetz der Institution Mitbestimmung eingeräumt hat, verzichtet wurde, und die Begründungen, die in der Regel einhellig von den Arbeitnehmern dieser Betriebe gegeben wurden, werten diese Institution empfindlich ab.

Wir stießen aber auch auf Fälle, bei denen der Arbeitgeber indirekt die Bildung des Betriebsrats verhinderte[42]. Arbeitnehmer, die versuchten, einen Betriebsrat ins Leben zu rufen, erhielten eine Kündigung mit vorgeschobener anderer Begründung. Verschiedene *Kündigungsschutz-*

Westfalen. Danach sind 4151 betriebsratspflichtige Betriebe befragt worden und nur 2022 haben geantwortet. Von diesen 2022 Betrieben sind in 1655 (= 81,8 %) Vertretungen gewählt worden. *Wagner* vermutet aber, daß die Auswahl für diese spezielle Fragestellung nicht repräsentativ sei, u. a. weil wahrscheinlich von den Betrieben, die nicht geantwortet haben, ein größerer Prozentsatz keine Wahlen durchgeführt habe, und daß folglich die Zahl von 81,8 % in Wirklichkeit zu hoch sei.

[41] Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberververbände. 1. Dezember 1952 bis 30. November 1953, S. 64: „Auf der anderen Seite hat allerdings auch die Belegschaft einer nicht unbedeutenden Zahl von Betrieben, unter denen sich auch größere Unternehmen befinden, von der Wahl eines Betriebsrates überhaupt abgesehen"; Jahresbericht vom 1. Januar 1955 bis 30. November 1955, S. 75: „Auch ist wiederum (bei den 2. Betriebsrätewahlen nach Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes, d. Verf.) in einer nicht unbedeutenden Zahl von Betrieben von der Wahl eines Betriebsrats abgesehen worden."

[42] Vgl. das Beispiel eines Falles, in dem sich ein Unternehmer (Großhändler mit 25 Arbeitnehmern) weigerte, mit seinem Betriebsrat über Mitbestimmung zu verhandeln: VIII. Große Strafkammer des Landgerichts Düsseldorf, Urteil vom 12. 2. 1958.

Hierzu: Das Mitbestimmungs-Gespräch, 4. Jg. (1958) Nr. 3, Seite 12.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

prozesse, auf die wir von Vertretern der Gewerkschaft aufmerksam gemacht wurden und denen wir in Einzelfällen nachgingen, erhärteten diese Beobachtungen. Die Unternehmen konnten derartige Entlassungen nur in genügendem Abstand von den Wahlen wagen und stellten sich meist im Verfahren auf den Standpunkt, sie hätten von den Bestrebungen des Arbeitnehmers, einen Betriebsrat zustande zu bringen, noch keine Kenntnis. In einer Reihe von Betrieben verhinderte der Arbeitgeber die Durchführung der Betriebsratswahlen dadurch, daß er den Wahlvorstand entließ. Außerdem wurde uns von einem Fall berichtet, bei dem Kandidaten für den Betriebsrat gekündigt wurden und dann die Betriebsratswahl angefochten wurde mit der Begründung, daß die Zahl der gewählten Arbeitnehmervertreter zu klein sei.

Dennoch ist festzustellen, daß der Anteil der „betriebsratspflichtigen" Betriebe ohne Betriebsrat, bei dem derartige bewußte Hemmungen durch den Arbeitgeber nachzuweisen sind, heute (anders als früher) verhältnismäßig gering im Vergleich zu denen ist, bei denen ein derartiger Nachweis nicht erbracht werden kann.

Die Arbeitsgruppe hat sich bemüht festzustellen, inwieweit in den Unternehmen, in denen die Arbeitnehmer ihre Rechte nicht ausnutzten, Ausnahmetatbestände vorliegen. Verschiedentlich waren sie offenbar gegeben: z. B. Unternehmer mit überdurchschnittlicher Fähigkeit zur Menschenführung auf der einen Seite, besonders unglückliches Wirken einzelner untergeordneter Funktionäre auf der anderen Seite. Ein endgültiges Urteil hierüber wagt die Arbeitsgruppe noch nicht zu geben. Sie wagt auch noch keine Aussage über die Gesamtzahl der Fälle und deren Streuung. Die ihr gegenüber gemachten Angaben wichen weit voneinander ab.

Auf einen Tatbestand muß aber doch hingewiesen werden. Als die Arbeitsgruppe bestrebt war, zur Analyse der Auswirkungen der qualifizierten Mitbestimmung auf die Sozialpolitik diejenigen Klein- und Mittelbetriebe mit einfacher Mitbestimmung zu finden, die ähnlich wertvolle soziale Leistungen aufzuweisen hatten wie Montanunternehmen, stellte sie fest, daß häufig ein Grund für die oft beachtlichen Leistungen darin zu finden war, daß die Einführung eines Betriebsrats oder die Institutionalisierung der Mitbestimmung verhindert werden sollte. Der Anteil der Betriebe ohne Betriebsrat war dort, wo soziale Leistungen erbracht wurden, die über das branchenübliche Maß hinausgingen, größer als in anderen Unternehmen des gleichen Wirtschaftszweiges. Andererseits verwandten einige Unternehmer, wie der Arbeitsgruppe mitgeteilt wurde, die freiwilligen Sozialleistungen als ein Druckmittel gegenüber dem Betriebsrat. Sie drohten mit einer stärkeren Herabsetzung dieser Aufwendungen, falls der Betriebsrat auf einer vollen Ausnützung seiner

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rechte bestehen sollte, und hatten auch den gewünschten Erfolg: Der Betriebsrat wagte nicht, fest zu bleiben.

Die Arbeitsgruppe hat den Eindruck, daß auch dort, wo in Kleinbetrieben unter hundert Arbeitnehmern sowohl von der Unternehmensleitung als auch von befragten Mitgliedern des Betriebsrats übereinstimmend von einer guten Zusammenarbeit berichtet wurde, die juristischen Kompetenzen des Betriebsverfassungsgesetzes für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei weitem nicht voll ausgenutzt werden. Die Probleme, die in der Betriebsratssitzung behandelt werden, sind häufig recht untergeordneter Natur. Fragen, ob an bestimmten örtlichen Feiertagen gearbeitet werden soll oder nicht, spielen hier oft eine unvergleichlich größere Rolle als wichtigste Kernfragen des Unternehmens.

Die größte Wirkungskraft innerhalb der Gesamtheit derjenigen Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, dürfte nach dem Eindruck der Arbeitsgruppe die Mitbestimmung auf der Ebene des Betriebsrats in den Mittelbetrieben entwickeln. Hier ist der Betriebsrat verhältnismäßig weit institutionalisiert. Dort, wo das Betriebsverfassungsgesetz ihm Rechte gibt, übt er sie tatsächlich aus. Im durchorganisierten Betrieb wird bereits bei Anlage der Formblätter, bei den Umläufen und ähnlichen organisatorischen Maßnahmen auf die Rechte des Betriebsrats Rücksicht genommen. Hier ist die hauptsächliche Domäne der Betriebsvereinbarungen. Dort, wo sie das Gesetz zuläßt (vgl. z. B. § 56), werden sie oft in geradezu überreichem Maße getroffen. Sie werden sogar dort abgeschlossen, wo die Auslegung des Gesetzes zumindest Zweifel auslösen könnte, ob sie noch zulässig sind.

Die Arbeitsgruppe interessierte sich auch für die Fälle, in denen der Betriebsrat seine gesetzlichen Aufgaben nicht erfüllte. In vielen Fällen erfolgten dagegen keinerlei Einwendungen. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von Fällen, in denen die Arbeitsgerichte (in den von uns nachgeprüften Tatbeständen meist von der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft) nach § 23 BetrVerfG mit dem Ziel angerufen wurden, den Betriebsrat wegen Pflichtverletzung aufzulösen. Nennen wir einige Beispiele, in denen das Landesarbeitsgericht die Auflösung aus diesem Grund vornahm. Der Betriebsrat hatte es unterlassen, von seinem Mitbestimmungsrecht bei der Verwaltung der im Betrieb bestehenden Unterstützungskasse Gebrauch zu machen. Ebenso hatte er bei der Regelung der Akkord- und Stücklohnsätze nicht sein Recht in genügendem Umfang ausgeübt[43, 43a].

---

[43] Vgl. den Beschluß des LAG Hamm, 5. Kammer vom 25. 9. 1959 (5 BV TA 48/59).

[43a] In einigen Gesprächen mit Unternehmern wurde die Arbeitsgruppe darauf hingewiesen, daß in einem Betriebsrat, der bei der Festsetzung der Akkord- und Stücklohnsätze wirklich „mitbestimmen" wolle, eine zweite Ak-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auch die Nichteinberufung der Pflichtversammlungen nach § 42 BetrVerfG, die Nichtbeachtung von Vorschriften des Jugendschutzes führte zu Auflösungen des Betriebsrats wegen Pflichtverletzung.

Die Fälle einer derartigen Zwangsauflösung des Betriebsrats sind aber nicht allzu häufig, so daß man hieraus nicht auf ein typisches Versagen der Institution schließen darf.

Sprechen wir über den Wirkungsgrad des Betriebsrats, so sei erwähnt, daß in den Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskripts wir mehrfach darauf hingewiesen wurden, daß die Betriebsräte mehr zur Entwicklung des Arbeitsrechtes und vor allem zur grundsätzlichen Entscheidung beigetragen hätten als die Arbeitgeber. Auch die Arbeitsgruppe hat den Eindruck, daß die Arbeitgeber aus Gründen des Betriebsfriedens den Rechtsweg mehr scheuen, während die Betriebsräte hier im engen Zusammenwirken mit den Rechtsabteilungen der Gewerkschaften bestrebt sind, die Initiative zur Lösung von Zweifelsfragen zu ergreifen[43b].

Außerdem wurde in den Diskussionen mit führenden Persönlichkeiten der Gewerkschaften, der Arbeitnehmerkammern, mit Betriebsratsvorsitzenden und Unternehmern nie bestritten, daß der Wirkungsgrad des Betriebsrats in großen, weit verstreuten Konzernen wieder abnimmt, obgleich in dem einzelnen Großbetrieb selbst der Betriebsrat weitgehend institutionalisiert wurde. Der große Wirkungsgrad, den der institutionalisierte Betriebsrat im einzelnen Großbetrieb zu erreichen vermag, pflanzt sich viel schwerfälliger auf die unter Umständen räumlich weit entfernt sitzende Unternehmensleitung fort, die sich mit einer ganzen Anzahl von Betriebsräten mit teilweise voneinander abweichendem Erlebnishorizont auseinanderzusetzen hat. Hierdurch tritt eine Verzettelung der Durchsetzungskraft des Betriebsrates ein; eine zunehmende räumliche Entfernung und Streuung der Betriebe gegenüber dem Ort der Unternehmensleitung verzehrt aber darüber hinaus stets einen Teil des potentiellen Einflusses der Betriebsräte, und zwar infolge des geringeren Ausmaßes der ihm unbeschränkt zugänglichen Kommunikationsmöglichkeiten einen größeren Teil als den, den die Unternehmensleitung aufgrund dieser Tatsache verliert.

---

kordkommission neben der von Unternehmensseite bestellten gebildet werden müsse. Es sei aber die Frage, ob der Betriebsrat Mitglieder habe, die dieser Aufgabe gewachsen seien. Außerdem wurde gegen eine solche zweite Kommission das Bedenken geäußert, daß man ihr einen zu weitgehenden Einblick in Geschäftsunterlagen geben müsse, wenn sie funktionsfähig sein solle.

[43b] *Urteilsverfahren vor den Arbeitsgerichten.*

Im Berichtsjahr 1959 eingereichte Klagen

a) durch Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Betriebsräte	159 913
b) durch Arbeitgeber und deren Organisationen	11 171

Quelle: Statistik des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf die Betriebsversammlung braucht in dieser Hinsicht nicht besonders eingegangen zu werden. Sie ist zwar ein wesentliches Organ der betrieblichen Verfassung. Wie schon bei der Skizze der gesetzlichen Vorschriften betont wurde, kann die Betriebsversammlung dem Betriebsrat keine Anweisung geben, ihm nicht das Vertrauen entziehen. Die Beschlüsse haben lediglich den Charakter von unverbindlichen Anregungen. Der vom Gesetz im § 69 Abs. 3 geforderte Bericht über die Lage und die Entwicklung des Unternehmens, der vom Unternehmer zusammen mit dem Wirtschaftsausschuß und dem Betriebsrat mindestens einmal in jedem Kalendervierteljahr zu erstatten ist, hat zwar, nach Beobachtung der Arbeitsgruppe, einen gewissen Integrationserfolg, beeinflußt aber unternehmerische Entscheidungen kaum. In den untersuchten Betrieben war das Ausmaß der Teilnahme der Betriebsangehörigen an den Betriebsversammlungen auffällig unterschiedlich. Die Untersuchungsgruppe stieß auf einige Betriebe, wo sogar die in die Arbeitszeit gelegte Betriebsversammlung nur wenige Arbeitnehmer anzog. In der Art der Anteilnahme drückt sich wesentlich das Betriebsklima aus, das Geschick der Betriebsleitung, die Angehörigen des Betriebes anzusprechen.

b) auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats

Der *Gesamtbetriebsrat* wurde vom Gesetz mit Rechten und Pflichten nur unvollkommen ausgestattet. Er ist rechtlich nicht mehr als ein Delegiertenausschuß der Betriebsräte der — grundlegend bleibenden — einzelnen Betriebe, der auf der Ebene der *juristischen* (nicht einmal wirtschaftlichen!) Einheit des Unternehmens errichtet werden kann (aber nicht muß). *Konzern-Gesamtbetriebsräte können deshalb nicht gebildet werden,* da das Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich nicht vorsieht, daß die Vertretung der Arbeitnehmer über die rechtliche Einheit hinausreicht[44, 45].

Der Gesamtbetriebsrat ist den einzelnen Betriebsräten, die ihre Basis im jeweiligen individuellen Betrieb haben, nicht übergeordnet. Angelegenheiten, die das Gesamtunternehmen berühren, aber von den Betriebsräten der Einzelbetriebe geregelt werden können, gehören zur Zuständigkeit der einzelnen Betriebsräte[46].

Das „Günstigkeitsprinzip"[47] bindet allerdings die Einzelbetriebsräte insoweit, als sie nur zugunsten, nicht aber zuungunsten der Angehörigen des einzelnen Betriebes abweichen können. Ebenso weist das Gesetz aus dem Be-

[44] So auch *Fitting-Kraegeloh:* BetrVerfG. 5.Aufl. Berlin-Frankfurt/Main 1960, Anm. 9 zu § 46.

[45] Nur durch Tarifvertrag können die Gewerkschaften mit den Arbeitgeberverbänden die Bildung von Arbeitnehmervertretungen für einen Konzern (mit höchstens beratenden Funktionen!) vereinbaren.

[46] Entsprechende Regelung im § 54 des Personalvertretungsgesetzes.

[47] Hierzu: *Fitting-Kraegeloh:* BetrVerfG. 5. Aufl., Berlin-Frankfurt/Main 1960, Anm. 6 zu § 48; Rolf *Dietz:* BetrVerfG. 3. Aufl., München-Berlin 1960, Anm. 11 zu § 48.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

reich der wirtschaftlichen Mitbestimmung die Rechte aus § 72 grundsätzlich den Betriebsräten des Einzelbetriebs zu, soweit sie nicht Maßnahmen für die Gesamtheit des Unternehmens betreffen. Dem Gesamtbetriebsrat wird die Bestellung der Hälfte der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses (§ 68, Abs. 2, Satz 2 BetrVerfG), die Entgegennahme der Erläuterungen des Jahresabschlusses (§ 69, Abs. 4, BetrVerfG) und in Zusammenarbeit mit dem Unternehmer die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten über die Auskunftserteilung des Unternehmens an den Wirtschaftsausschuß zugewiesen[48].

Die geringe Kompetenz des Gesamtbetriebsrats ist ein Ergebnis des Erlebnishorizonts der Mehrheit des Gesetzgebers zum Zeitpunkt der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952, zu einem wesentlichen Teil eine Reaktion auf die besonders weitgehende wirtschaftliche Mitbestimmung nach dem unter Streikdrohung ein Jahr vorher zustandegekommenen Mitbestimmungsgesetz für den Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie. Der Gesetzgeber legt im Betriebsverfassungsgesetz immer wieder Wert darauf, Regelungen nur für den „Betrieb" zu schaffen, nicht dagegen für das Unternehmen, wo die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ihren Platz hätte haben müssen, wenn die Mehrheit des Gesetzgebers über die wenigen Kompromißformeln hinaus — die typische Ergebnisse eines sogenannten „dilatorischen Formelkompromisses" in diesem speziellen Bereich waren — eine echte Mitbestimmung auch für die Wirtschaftszweige außerhalb der Montanindustrie hätte normieren wollen.

In der Praxis der Großunternehmungen hat sich der Gesamtbetriebsrat zwar auch über Ansätze hinaus nur wenig entwickeln können. Aber immerhin hat er doch ein größeres Gewicht angenommen, als es nach der gesetzlichen Regelung zu erwarten gewesen wäre, ein Beispiel für die einer Institution oft innewohnende Eigendynamik.

Die wichtigsten sozialen Angelegenheiten betreffen in Großunternehmen nicht einen einzelnen Betrieb, sondern stets mehrere. Die Unternehmung ist bestrebt, alle Betriebe eines bestimmten Tarifgebietes, zuweilen aber auch sämtliche Betriebe des Unternehmens gleichmäßig zu behandeln. Jede Differenzierung unter den einzelnen Betrieben bringt manche Schwierigkeiten mit sich[49]. Dieser Tatbestand hat eine „Aufwertung" der Stellung des Gesamtbetriebsrats zur Folge. Im Zuge der Zentralisation nimmt auch die Leitung von Großunternehmen immer mehr Einfluß auf die einzelnen Betriebe. Sie ist häufig daran inter-

[48] Weitere Rechte: §§ 38, 49 Wahlordnung v. 18. März 1953 (BGBl. I S. 58).

[49] Nennen wir ein typisches Beispiel:

Die Robert Bosch GmbH vereinbarte die Arbeitsordnung, die Regelung der Mitbestimmung bei der Bosch-Hilfe e. V., die Urlaubsordnung mit dem Zusatzurlaub für Jubilare und dem Mindesturlaub für ältere Betriebsangehörige, die Zuschläge für Schichtarbeit, die zusätzliche Bezahlung von notwendigen Arbeitsversäumnissen über die tariflichen Bestimmungen hinaus sowie die Entlohnungsgrundsätze während eines Anlern-, Umlern- und Einarbeitungsverfahrens mit dem Gesamtbetriebsrat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

essiert, einheitliche Regelungen, z. B. im personellen und sozialen Bereich, zu treffen, und sie ist weiter daran interessiert, die hierbei nötig werdenden Verhandlungen mit *einem* Vertretungsorgan der Arbeitnehmerseite zu führen[50]. Aus diesem Grunde wächst die Autorität des Gesamtbetriebsrats gegenüber den örtlichen Betriebsräten. Diese sind zudem bestrebt, ihnen unangenehme Arbeit auf den Gesamtbetriebsrat abzuwälzen. In diesem Zusammenhang ist noch zu beachten, daß nach einer Reihe von Betriebsvereinbarungen der Gesamtbetriebsrat für Aufgaben, die ihm ein örtlicher Betriebsrat übertragen hat, zuständig ist. Außerdem werden häufig die Vorschläge für die Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat vom Gesamtbetriebsrat gemacht.

c) Sekundäreinwirkungen des Betriebsrats

In den Diskussionen wurde aber vielfach auf andere als die bisher genannten Auswirkungen der Mitbestimmung aufmerksam gemacht, die ebenfalls bedeutsame Folgeerscheinungen der Mitbestimmung sind und nicht übersehen werden dürfen: Betriebsräte in Großbetrieben können in der Regel beachtlichen Einfluß auf die Ortsverwaltungen und Bezirksleitungen der Gewerkschaften gewinnen. Die Ortsverwaltung der IG Metall in Bremen mit 42 000 Mitgliedern beispielsweise steht jedenfalls entscheidend unter dem Einfluß der vier Betriebsratsvorsitzenden der vier größten Bremer Betriebe. Dieses Gewicht, der ständige Kontakt mit den Führungskräften ihrer Betriebe und die in der Regel langjährige Betriebsratstätigkeit setzen diese Persönlichkeiten in die Lage, die wichtigsten Positionen in den Tarifkommissionen einzunehmen. Sie gewinnen als gewählte Repräsentanten von Großbetrieben besonders leicht Zugang zu den Hauptvorständen ihrer zuständigen Gewerkschaft und zu politischen Institutionen[51].

Da diese Erscheinung für die Bundesrepublik typisch ist, hat die Mitbestimmung der Arbeitnehmer die bedeutsame Funktion, die für Führungsstellen geeigneten Persönlichkeiten zu „formen"[52]. Auch dort, wo sich der Betriebsrat weitgehend „institutionalisiert" hat, ist die regelmäßig wiederkehrende Verpflichtung, sich zur Wahl zu stellen, ein Mittel zur Erziehung wertvoller Führungskräfte.

Die Rechte der Mitbestimmung, die das Gesetz dem Betriebsrat für die Ebene des Betriebs und beschränkt auch für die Ebene der juristi-

---

[50] Es darf aber nicht übersehen werden, daß manche Unternehmensleitungen aufgrund ihres Bestrebens, die Wirkungsmöglichkeiten der Institution Mitbestimmung insgesamt oder auf einigen Bereichen der Unternehmenspolitik weitgehend zu beschränken, den Gesamtbetriebsrat sehr „stiefmütterlich" behandeln.

[51] Zur vielfach behaupteten optimalen Strategie vgl. S. 427, Anm. 70.

[52] Wertvolle Hinweise verdanke ich in dieser Hinsicht Herrn Dr. *Franke* Vertretung der Arbeitnehmerkammern in Bonn.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schen Einheit der Unternehmung gewährt, *strahlen* damit in Teilbereichen *weit über ihre Basis hinaus* auf die Willensbildung großer politischer Gruppen aus. Gerade hier erkennt man wieder, daß die Mitbestimmung *nicht etwa nur eine „abhängige Variable"* der Gewerkschaften und verschiedener politischer Parteiströmungen ist — um mit Begriffen der modernen Nationalökonomie zu sprechen —, sondern in bestimmten Bereichen erheblich mehr: nämlich ein aus dem Erlebnishorizont ihrer Träger heraus die politische Meinungsbildung und Reaktionsfähigkeit der Gewerkschaften und der Parteien, die sich wesentlich auf die Arbeitnehmer stützen, *mitprägendes eigenständiges Spannungsfeld,* eine Erscheinung, die wir schon bei der Institution des Arbeitsdirektors und begrenzt bei den Arbeitnehmervertretern, aber auch den anderen Vorstandsmitgliedern und den Vertretern der Anteilseigner im Aufsichtsrat feststellen konnten.

d) Einwirkungsmöglichkeiten der Mitbestimmung auf spezielle, die Entwicklung besonders vorantreibende Tatbestände

Wollen wir für die Zeit seit Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes das Ausmaß der Ausnutzung (und Ausnutzungsfähigkeit) der vom Gesetz gewährten Mitbestimmungsrechte analysieren, so dürfen wir gerade in dieser Zeitspanne einen speziellen Teilbereich der industriellen Entwicklung nicht übersehen, der nach dem zweiten Weltkrieg besonders auffällig wieder in einigen Bereichen der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland hervortrat, nämlich jenen Sektor, in welchem Einzelunternehmer in besonders genialer Anwendung wagnisreicher technischer Neuerungen als Pionierleistung — nach wie vor auf der Basis ihres Privateigentums — große Unternehmen aufzubauen vermochten, die in der Lage waren, den gesamten Wirtschaftszweig zu revolutionieren. Fragen wir: Welche Position vermochte innerhalb derartiger Entwicklungsprozesse der Betriebsrat zu gewinnen?

In jüngster Zeit wurden in mehreren arbeitsintensiven Unternehmen (z. B. Versandhäuser, Unternehmen der Zigarettenindustrie) einzelne bisher arbeitsintensive Vorgänge wie z. B. die Verpackung oder die Abfüllung dadurch umgestellt, daß die bisher durch Handarbeit ausgeführten, insbesondere mehrstufigen Arbeitsgänge durch sich selbst steuernde, vollautomatische elektronische Apparaturen geleistet werden. Diese geradezu grundlegende Umgestaltung als Folge des technischen Fortschritts, die die Interessen der Arbeitnehmer besonders tiefgreifend berührten, wurde im Betriebsverfassungsgesetz bis auf einige bedeutungslose Rudimente fast ganz dem Mitbestimmungsrecht entzogen[53]. Es ist zwar möglich,

[53] Folge der Fassung des § 72 Abs. 1 e BetrVerfG und § 1 Abs. 3, Satz 2 Kündigungsschutzgesetz 1951 (BGBl. I S. 499).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dem Betriebsrat durch freiwilligen Abschluß von Betriebsvereinbarungen oder durch Tarifvertrag Rechte einzuräumen[54]. Die Arbeitsgruppe ist in keinem der untersuchten Fälle auf derartige Erweiterungen der Rechte der Organe der Mitbestimmung gestoßen. So sind gerade hier im Kernbereich der industriellen Entwicklung außerhalb des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie die Rechte der Mitbestimmung besonders gering.

Die Arbeitsgruppe hat, um die juristischen Möglichkeiten und die jeweilige Ausnutzung der Rechte der Organe der Mitbestimmung der Arbeitnehmer verfolgen zu können, deshalb Prozesse der Automation in einzelnen Unternehmen, und zwar in

2 Aktiengesellschaften,

7 Gesellschaften mit beschränkter Haftung,

6 Offenen Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften,

3 Einzelunternehmen

verfolgt, bei denen die Struktur der Unternehmen oder einzelner Betriebe geradezu grundlegend umgeformt wurde. Eine solche Strukturänderung durch Automatisierung ist eine Angelegenheit, die für die Belegschaft große Umwälzungen mit sich bringt. Arbeitnehmer müssen entlassen werden, da ganze Betriebsabteilungen aufgelöst werden. Bisherige Erfahrungen von Sachbearbeitern werden unverwertbar. Damit verschlechtert sich deren betriebliche Position. Die Aufstiegschancen bisher Beschäftigter im Betrieb verändern sich, für viele verschlechtern sie sich empfindlich.

Fragen wir uns zunächst, welche Rechte das Betriebsverfassungsgesetz bei der *Planung* der zur Einführung der technischen Neuerung erforderlichen Investition und bei deren Verwirklichung zugesteht. An der *Planung* wurden die *Arbeitnehmervertreter* im *Aufsichtsrat* bei einer Aktiengesellschaft und drei Gesellschaften mit beschränkter Haftung beteiligt. Sie stimmten ohne Ausnahme dem Beschluß zur Vornahme der Automation infolge des Zwangs der Marktlage zu, verlangten aber einige Maßnahmen sozialer Sicherung, die der Arbeitsgruppe gegenüber von der Unternehmensleitung als sehr vernünftig und gut überlegt charakterisiert wurden. In den sechs *Wirtschaftsausschüssen,* die bei den untersuchten Unternehmen bestehen, wurde vom Arbeitgeber vorschriftsmäßig § 67 Abs. 3e BetrVerfG angewandt; die Unterrichtung erfolgte freilich in einem sehr späten Stadium der Planung. Die Diskussion im Wirtschaftsausschuß führte immerhin dazu, daß in zwei Fällen noch geringfügige Änderungen der Planung nachträglich vorgenommen wurden.

---

[54] § 75 BetrVerfG. So auch *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar. 5. Aufl., Berlin-Frankfurt/Main 1960, S. 556.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Da nach § 72 des Betriebsverfassungsgesetzes das Mitbestimmungsrecht bei Betriebsänderungen nicht gegeben ist, „soweit die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden dem technischen Fortschritt entsprechen oder ihm dienen", wurden in keinem der Fälle die *Betriebsräte* bei der Planung mitbeteiligt.

Da in den Fällen, in denen das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht ausgeschlossen ist, immerhin noch theoretisch das soziale Mitbestimmungsrecht nach § 56 g und h und bei Entlassung das personelle Mitbestimmungsrecht aufrechterhalten bleibt, wenn auch der § 1 Abs. 3, Satz 2 Kündigungsschutzgesetz die Einwirkungsmöglichkeiten stark beschränkt, prüften wir, inwieweit die Betriebsräte in den untersuchten Fällen während der *Einführung* der technischen Neuerung herangezogen wurden. Durch die Automation wurden in allen untersuchten Betrieben Entlassungen erforderlich. Die Rechte des Betriebsrats erwiesen sich hier als sehr gering, da nach der Rechtsprechung die Entlassung von Arbeitnehmern, die durch den technischen Fortschritt freigesetzt wurden, voll unter die „sonstigen berechtigten betrieblichen Erfordernisse" fällt. Es war also nicht einmal juristisch eine „sozial bestimmte" Auswahl der zu Kündigenden notwendig. Daß hieraus in der bisherigen Gültigkeitsdauer des Gesetzes keine größeren Schwierigkeiten entstanden, ist allein Folge der günstigen Arbeitsmarktlage.

Die Untersuchung zeigte also, daß im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes die den Organen der Mitbestimmung gewährten Rechte gerade im Ablauf eines Automatisierungsprozesses außerordentlich gering sind. Da bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung der Aufsichtsrat durch die rechtliche Vormachtstellung der Gesellschafter „ausgehöhlt" werden kann und die Automatisierung als technischer Fortschritt gilt, bleiben in der Regel nur die sehr beschränkten Rechte des § 56 Abs. 1 a, c, d, f, g, h Betr.VerfG. Anders ist es hier nur im Bereich der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956.

3. Die Auswahl der Mitglieder des Betriebsrats

Die Arbeitsgruppe fragte sich häufig bei Diskussionen mit Arbeitern, Betriebsratsmitgliedern, Aufsichtsratsmitgliedern und Arbeitsdirektoren, weshalb gerade die eine Persönlichkeit ausgewählt wurde, andere dagegen in der anonymen Unverantwortlichkeit zurückgeblieben sind. Die Art der Auswahl und das Ergebnis der Wahlen bergen durchaus manche Zufälligkeiten und Ungereimtheiten in sich.

Aus einer großen anonymen Masse für eine Kandidatur für den Betriebsrat vorgeschlagen zu werden, war für die überwiegende Zahl der heute in der Mitbestimmung der Arbeitnehmer wirkenden Repräsentanten der Anfang ihrer „Laufbahn" im Rahmen dieser Institution, einer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Laufbahn, die manche von ihnen bis in wichtigste Positionen brachte. Tatsache ist jedenfalls, daß die Betriebsratswahl und sogar schon der Vorschlag zu einer Kandidatur der Ausgangspunkt für alle höheren und höchsten Stellungen in der Institution Mitbestimmung darstellt. Fast jeder, der heute als Repräsentant der Mitbestimmung auftritt, ist diesen Weg gegangen[55].

In kleinen Betrieben, wo jeder jeden kennt, wird in echter demokratischer Wahl derjenige bestimmt, der nach Meinung der Mehrzahl der Arbeitnehmer für die neue Aufgabe geeignet und würdig ist und der bereit ist, bestimmte, von der Betriebsleitung nicht genügend berücksichtigte Belange der Arbeitnehmer besser zu vertreten als andere. Die Wahl trifft zwar nicht immer den Klügsten, aber stets eine in ihrer Arbeit bewährte Persönlichkeit, die von der Mehrheit der Kollegen anerkannt wird. Sie gehört fast immer zu einer Elite. Je größer der Betrieb ist, je weniger sich die Arbeiter untereinander kennen und einander zu beurteilen vermögen, um so schwieriger ist die Auswahl. Hier können radikale Agitatoren verhältnismäßig leicht die erforderliche Anzahl von Stimmen gewinnen. Andererseits wählt ein Arbeitnehmer hier auch oft die Liste der Organisation, der er sein Vertrauen schenkt. Die Persönlichkeiten treten dabei hinter dem „Ansehen" der Liste zurück.

Je größer ein Betrieb ist, um so mehr institutionalisiert sich die Mitbestimmung. Der alte Betriebsrat oder im Betrieb aktive Gruppen sind es in der Regel, die Kandidaten vorschlagen. Da sich in einem großen Betrieb die Arbeiter verhältnismäßig wenig kennen, haben die bereits durch den Betriebsrat bekannten Kandidaten einen Vorrang, oder es werden „die Gruppen" mangels persönlicher Kenntnis geeigneter Kandidaten gewählt. Die häufige Wiederwahl[56] derselben Persönlichkeiten wird zwar sehr heftig kritisiert, ohne daß jedoch Initiative zu einer Änderung erfolgt[57].

Andererseits stieß die Arbeitsgruppe sehr häufig auf hochbefähigte Persönlichkeiten unter den Arbeitnehmern, denen sie die Frage vorlegte, weshalb sie nicht für den Betriebsrat kandidieren. In der Regel wurde ihr geantwortet, daß das Amt eines Betriebsratsmitglieds weitgehende oder gar völlige Freistellung von der Arbeit im Betrieb erfordere. Sie befürchten, berufliche Aufstiegschancen zu verpassen, wenn sie sich an der Arbeit des Betriebsrats intensiver beteiligen. Die Häufigkeit dieser

[55] So wird z. B. ein verhältnismäßig großer Teil der Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden des Betriebsrats als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat des Unternehmens entsandt.

[56] So wurden im Bereich der Industriegewerkschaft Metall bei den Betriebsratswahlen von 1961 59,0 % der Betriebsratsmitglieder wiedergewählt. Vgl. auch Tabelle 28 auf S. 421.

[57] Vgl. auch die Erfahrungen, über die Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil, Tübingen 1960, S. 174 ff., berichtet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Antwort läßt erkennen, daß dem Betriebsrat doch verhältnismäßig viele wertvolle Persönlichkeiten verlorengehen.

Im Gegensatz zu dem Mandat eines Aufsichtsratsmitglieds oder zu der Position des Arbeitsdirektors haben Arbeitnehmer von einem Amt als Betriebsratsmitglied keinen finanziellen Vorteil. Die Chance, über den Betriebsrat zu besser bezahlten Positionen zu kommen, spricht nur eine ganz bestimmte Gruppe der Arbeitnehmer an. Oft nutzen derartige Chancen nicht gerade die in der Arbeit selbst qualifiziertesten Arbeitnehmer, sondern ein Typ, der auch außerhalb seiner Arbeit vielfache Interessen hat, diskussionsfreudig und kritisch gegenüber bestehenden Verhältnissen ist. Nochmals sei aber betont, daß ausgesprochen schlechte Arbeiter dann, wenn dies bei den Kollegen bekannt wird, wenig Aussicht haben, gewählt zu werden.

Die Gewerkschaften selbst waren sich weder während der Beratung des Gesetzes über das Wahlverfahren einig, noch sind sie es heute. Der Kompromiß, der schließlich Rechtsgültigkeit erlangte, hat sehr viele Bedenken vor allem bei den Industriegewerkschaften ausgelöst. Diese behielten insoweit Recht, als die Möglichkeit einer Unterwanderung durch radikalere Kräfte stets gegeben ist und zu besonderer Aufmerksamkeit, aber auch zu einer hierauf bezogenen Wahltaktik zwingt. Zudem kann die Art der Wahl einen gewissen Grad von Gewerkschaftsfremdheit sogar bei Gewerkschaftsangehörigen erzeugen, ein Sachverhalt, auf den die Arbeitsgruppe mehrfach stieß und über den noch zu sprechen sein wird. Dennoch bedeutet die Wahl für die Gewerkschaften eine überaus wichtige Kraftanspannung, ein Integrationselement, dessen Bedeutung hoch eingeschätzt werden muß.

Das Betriebsverfassungsgesetz hat für die Wahl der Betriebsräte die „Gruppenwahl" als Regelverfahren eingeführt, also eine getrennte Wahl von Arbeitern und Angestellten. Die Industriegewerkschaften hatten demgegenüber bei der Beratung des Gesetzes den Grundsatz der gemeinsamen Wahl gefordert. Sie wollten eine Gruppenwahl nur zulassen, wenn sie in vorheriger geheimer Abstimmung gewünscht worden ist. Das Gesetz hat darüber hinaus das Prinzip der Verhältniswahl dann festgelegt, wenn mehrere Vorschläge eingehen. Die Industriegewerkschaften hatten dagegen gemeinsame Wahl — im Verfahren der Mehrheitswahl — verlangt. Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft und der Deutsche Handlungsgehilfenverband bedauerten die im Gesetz zugelassene Möglichkeit einer gemeinsamen Wahl nach § 13 Abs. 2[58]. Vor allem ist es die Angestellten-Gewerkschaft, die sich um eine Gruppenwahl bemüht[59]. Sowohl das Ergebnis der Wahl als auch die spätere Arbeit im

[58] Paul *Seiler:* Wegweiser für das Betriebsverfassungsgesetz. Hamburg 1952, S. 14.

[59] Günter *Apel:* Mehr Angestelltensitze im Betriebsrat nur durch Gruppenwahl. In: Die Mitbestimmung, 5. Jg. (1957), S. 8 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Betriebsrat wird durch die hier entstehende Spannung der „Gruppen" untereinander stärker beeinflußt, als es in der Öffentlichkeit bekannt ist und von den Gewerkschaften zugegeben wird.

In der Metallindustrie entschieden sich 1957 71,5 %, 1959 70,9 % und 1961 65,4 % der Betriebe, in denen eine Wahl stattfand, für eine Gemeinschaftswahl[60]. Innerhalb von Großunternehmen ging der Trend mehr zur Gruppenwahl, in kleineren Betrieben zur Gemeinschaftswahl.

Auffällig häufig wurde von Angestellten in Betriebsräten, die aufgrund der Gruppenwahl gewählt worden sind, betont, daß sie sich bei der Gemeinschaftswahl sicher nicht zu einer Kandidatur bereit gefunden hätten und wahrscheinlich auch nicht gewählt worden wären.

Die Wahlbeteiligung der ersten Betriebsratswahlen 1953 lag bei 90 % der Wahlberechtigten, 1955 war sie etwas niedriger[61]. In der Metallindustrie betrug sie dann 1959 80,4 %[62], 1961 78,5 %[62a] und im Bergbau 1957 ca. 80 % (Angabe nur für Gebiet Duisburg-Hamborn)[63] und 1959 83 % (vorläufiges „Halbzeit"-Ergebnis)[64].

Über die Wahlen von 1957, 1959 und 1961 lassen sich für die Metallindustrie noch folgende Angaben machen:

Tabelle 27

Betriebsratswahlen 1957, 1959 und 1961 in Betrieben der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen

	1957	1959	1961
Zahl der (erfaßten) Betriebe insgesamt[a])	7 392	7 165	7 041
Zahl der Wahlberechtigten	2 679 045	2 746 208	3 127 137
davon organisiert in der IG Metall	1 514 834	1 484 296	—
	(= 56,5 vH)	(= 54,1 vH)	
Wahlbeteiligung	—	84,4 vH	78,5 vH
gewählte BR-Mitglieder insgesamt	46 215	45 751	47 967
davon organisiert in der IG Metall	37 754	37 331	39 436
	(= 81,6 vH)	(= 81,6 vH)	(= 82,2 vH)

Quellen: Geschäftsbericht 1958/59 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1960, S. 212 a—212 h.
Fritz *Strothmann:* Betriebsrätewahl — wieder ein Erfolg der IG Metall. In: Der Gewerkschafter, 9. Jg. (1961), H. 9, S. 12 f.
[a]) Es ist aus den Angaben nicht ersichtlich, ob es sich um Betriebe oder Unternehmen handelt. Daher wurde die im Quellenmaterial benutzte Bezeichnung beibehalten.

[60] Willy *Schmidt:* Das Gesamtergebnis der Betriebsrätewahlen. In: Der Gewerkschafter, 7. Jg. (1959), H. 8, S. 6. Fritz *Strothmann:* Betriebsrätewahl — wieder ein Erfolg der IG Metall. In: Der Gewerkschafter, 9. Jg. (1961), H. 9, S. 12.

[61] Hierzu Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. 1. Januar 1955 bis 30. November 1955, S. 75; Jahresbericht. 1. Dezember 1952 bis 30. November 1953, S. 63 ff.

[62] Willy *Schmidt,* a. a. O., S. 7.

[62a] Fritz *Strothmann:* a. a. O., S. 12.

[63] Bergbau-Betriebsrätewahlen mit 80 % Beteiligung. In: VWD (Montan), Frankfurt/Main, 26. 3. 1957.

[64] DGB-Einheitslisten im Bergbau bis jetzt erfolgreich. In: Die Welt, Hamburg, 7. April 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 28

Gruppierung der gewählten Betriebsratsmitglieder nach verschiedenen Merkmalen

	1957		1959		1961	
	Zahl	v. H.	Zahl	v. H.	Zahl	v. H.
gewählte BR-Mitglieder insgesamt	46 215	100,0	45 751	100,0	47 967	100,0
Gruppierung nach Arbeitern bzw. Angestellten:						
Arbeiter	37 477	81,1	37 108	81,1	38 304	79,9
Angestellte	8 738	18,9	8 643	18,9	9 663	20,1
Wieder- bzw. Neuwahl:						
wiedergewählte BR-Mitglieder	25 464	55,1	27 143	59,3	—	59,0
neugewählte BR-Mitglieder	20 751	44,9	18 608	40,7	—	41,0
Organisationsverhältnis:						
IG Metall	33 754	81,6	37 331	81,6	39 436	82,2
DAG	—	—	1 977	4,3	2 066	4,3
CGB u. sonstige Organisationen außerhalb des DGB	—	—	183	0,4	258	0,5
DAG, CGB und sonstige Organisationen außerhalb des DGB insgesamt	2 244	4,9	(2 160)	(4,7)	(2 324)	(4,8)
Unorganisierte	6 217	13,5	6 260	13,7	6 207	12,9

Quellen: Geschäftsbericht 1958/59 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1960, S. 212 a—212 h.
Fritz *Strothmann:* Betriebsrätewahl — wieder ein Erfolg der IG Metall. In: Der Gewerkschafter, 9. Jg. (1961), H. 9. S. 12 f.

Tabelle 29

Organisationsverhältnis und Gruppierung nach Arbeitern bzw. Angestellten der 1959 gewählten Betriebsratsmitglieder in Betrieben der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen

Mitgliedschaft in Gewerkschaften	Arbeiter in v.H.	Angestellte in v.H.	insgesamt in v.H.
IG Metall	90,9	41,6	81,6
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG)	—	22,9	4,3
Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB)	0,3	0,6	0,4
Unorganisierte	8,8	34,9	13,7

Quelle: Willy *Schmidt:* Das Gesamtergebnis der Betriebsrätewahlen. In: Der Gewerkschafter, 7. Jg. (1959), H. 8, S. 6.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Über die Betriebsrätewahlen 1961 liegen (bis Ende Oktober 1961) erst vorläufige Ergebnisse vor. Geben wir einige Zahlen, die auf Angaben der betreffenden Gewerkschaften beruhen, wieder:

Eine Statistik des DGB, die die Ende Mai 1961 vorliegenden Wahlergebnisse aus 3534 Betrieben mit 25 856 Betriebsratsmitgliedern umfaßt, zeigt folgendes Bild:

Tabelle 30

Betriebsratswahlen 1961 (Gesamtübersicht)

Gewerkschaft	Betriebsrats-Mandate	
	Anzahl	in v.H.
DGB-Gewerkschaften	22 375	86,5
DAG	989	3,8
CGB und angeschlossene Gruppen	143	0,6
Unorganisierte	2 349	9,1
Insgesamt	25 856	100,0

In 600 erfaßten Betrieben des Bergbaus wurden 5516 Betriebsratsmitglieder gewählt (Stand 21. 6. 1961):

Tabelle 31

Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der IG Bergbau und Energie

Gewerkschaft	Betriebsrats-Mandate	
	Anzahl	in v.H.
IG Bergbau und Energie	5313	96,4
DAG	84	1,5
CGB	41	0,7
Bergarbeiterversorgungsschein-Berechtigte	16	0,3
Unorganisierte	62	1,1
Insgesamt	5516	100,0

Im Bereich der IG Chemie, Papier, Keramik wurden in 831 Betrieben, die Angaben darüber machten, 5988 Betriebsratsmitglieder gewählt (Stand 21. 7. 1961):

Tabelle 32

Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der IG Chemie, Papier, Keramik

Gewerkschaft	Betriebsrats-Mandate	
	Anzahl	in v.H.
IG Chemie, Papier, Keramik	5299	88,4
DAG	201	3,4
CGB	25	0,4
Unorganisierte	463	7,7
Insgesamt	5988	100,0

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr berichtet, daß in 284 Betrieben mit insgesamt 1610 gewählten Betriebsratsmitgliedern folgende Verteilung der Mandate vorlag (Stand 21. 6. 1961):

Tabelle 33

Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der ÖTV

Gewerkschaft	Betriebsrats-Mandate	
	Anzahl	in v.H.
ÖTV	1382	85,8
DAG	68	4,2
DHV	3	0,2
Unorganisierte	157	9,8
Insgesamt	1610	100,0

Nach Unterlagen der DAG (Stand 31. 7. 1961) waren in 2705 Betrieben 8685 Angestellte in die Betriebsräte zu wählen.

Tabelle 34

Verteilung der Angestellten-Mandate bei den Betriebsratswahlen 1961

Gewerkschaft	Angestellten-Mandate im Betriebsrat	
	Anzahl	in v.H.
DAG	5051	58,2
DGB	1403	16,2
DHV	54	0,6
andere Gruppen	110	1,3
Unorganisierte	2067	23,8
Insgesamt	8685	100,0

Prüfen wir, auf wie viele Beschäftigte jeweils ein Betriebsratsmitglied kommt, so fällt der Unterschied zwischen Klein- und Großbetrieben besonders deutlich in der folgenden Tabelle 35 auf, die die Verhältnisse in 7165 Betrieben der Metallindustrie wiedergibt. 59,2 % der Beschäftigten sind in den nur 587 (d. h. 8,2 %) Großbetrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern tätig, dagegen sind 72,4 % aller Betriebsratsmitglieder dieses Wirtschaftszweiges in Mittelbetrieben gewählt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 35

Gruppierung der Betriebe nach der Größenordnung, der Zahl der Beschäftigten und der Betriebsratsmitglieder

Größenordnung	Betriebe[a])		Beschäftigte		BR-Mitglieder		Besch. je BR-Mitglied
	Anzahl	in v. H.	Anzahl	in v. H.	Anzahl	in v. H.	
5 — 20 Beschäftigte ...	349	4,9	4 848	0,2	419	0,9	12
21 — 50 Beschäftigte ...	1 178	16,4	41 956	1,4	3 353	7,3	13
51 — 150 Beschäftigte ...	2 451	34,2	221 656	7,5	11 600	25,3	19
151 — 300 Beschäftigte ...	1 309	18,3	278 913	9,4	8 812	19,3	32
301 — 600 Beschäftigte ...	923	12,9	378 521	12,7	8 158	17,8	46
601 — 1 000 Beschäftigte ...	368	5,1	283 587	9,6	4 004	8,8	71
mehr als 1 000 Beschäftigte	587	8,2	1 753 516	59,2	9 405	20,6	186
Insgesamt:	7 165	100,0	2 962 997	100,0	45 751	100,0	65

Quelle: Geschäftsbericht 1958/59 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main 1960, S. 212 a—212 h.

a) Es ist aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich, ob es sich um Betriebe oder Unternehmen handelt. Daher wurde die im Quellenmaterial benutzte Bezeichnung beibehalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fügen wir zur Bewertung des zahlenmäßigen Gewichts der Gewerkschaften noch einige Angaben aus der Gewerkschaftsstatistik an:

Tabelle 36

Gewerkschaftsmitglieder am 30. 9. 1960 bzw. am 31. 12. 1960 im Bundesgebiet einschl. Berlin-West[a])

Gewerkschaft	Mitglieder insges.		Arbeiter		Angestellte	
	zusammen	davon weiblich	zusammen	davon weiblich	zusammen	davon weiblich
a) Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)	6 378 820	1 093 607	5 144 452	813 388	721 658	234 232
davon:						
IG Metall	1 842 818	226 667	1 705 929	205 668	136 889	20 999
IG Bergbau ...	535 279	8 636	489 357	5 069	45 823	3 567
IG Chemie, Papier, Keramik ...	519 641	107 882	479 641	99 260	40 000	8 622
G öffentl. Dienste, Transport u. Verkehr ..	963 155	172 049	605 741	86 796	269 984	82 263
G Textil, Bekleidung ..	355 299	199 694	342 811	196 950	12 488	2 744
b) Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) ...	450 417	155 554	—	—	450 417	155 354
c) Deutscher Handels- u. Industrieangestelltenverband (DHV)	55 318	13 772	—	—	55 318	13 772

Quelle: Stat. Jahrb. f. d. BRD, 1961, S. 160.
a) Für die Angaben über den DGB ist der 31. 12. 1960, für die DAG und den DHV der 30. 9. 1960 Stichtag.

4. Das Verhältnis des Betriebsrats zu den Gewerkschaften und zum Arbeitsdirektor

a) Das Verhältnis zu den Gewerkschaften[65, 66]

Anders als in den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 haben die Gewerkschaften im Betriebsverfassungsgesetz verhältnismäßig geringe Rechte für sich selbst erreichen können[67].

[65] Zur Einführung in die hier latent vorhandene Spannung sei auf einen Entwurf „Richtlinien für die Betriebsrätearbeit in der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland" von Fritz *Strothmann,* Vorstandsmitglied der IG Metall, verwiesen. In diesem Entwurf findet sich be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übriggeblieben aus den ursprünglich weitreichenden Katalogen von Forderungen sind einige Antragsrechte (§§ 15 Abs. 2, 16, 17, 18, 23 BetrVerfG), Sperrfunktionen (§§56,59 BetrVerfG), bestimmte Beratungsrechte etc. Dies scheint auch der Grund dafür zu sein, daß in verschiedenen Unternehmungen die Position der Gewerkschaft beachtlich hinter der des Betriebsrates zurückgedrängt wurde.

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat grundsätzlich durch § 49 Abs. 1: „*Arbeitgeber und Betriebsrat* arbeiten im Rahmen der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen *Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl des Betriebs und seiner Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des Gemeinwohls* zusammen". Diese Klausel weist dem Betriebsrat über die rechtssystematisch bedeutsame Proklamation hinaus eine Position zu, die von der, die er nach den ursprünglichen Vorstellungen der Gewerkschaften haben sollte, erheblich abweicht. Der Deutsche Gewerkschaftsbund hatte in seinem Gesetzentwurf[68] eine beträchtlich hiervon abweichende Formulierung gefordert: „Die Betriebsräte führen ihre Aufgabe in *Zusammenarbeit* mit den Gewerkschaften durch[69]." Der Gesetzgeber war aber ihrem Vorschlag nicht gefolgt und hatte gegen ihren Willen ihre Stellung in Anknüpfung an Ideen der christlichen Soziallehre beträchtlich abgeschwächt. Auch in anderer Hinsicht erfüllte der Gesetzgeber — d. h. die 1952, ein Jahr nach Verabschiedung des Sondergesetzes für die Montanindustrie sich formende Mehrheit der Abgeordneten des Bundestages — nicht mehr in vollem Maße die Forderungen der Gewerkschaften, die u. a. verlangten, daß ihnen durch das Gesetz die Befugnis zur Einrei-

---

sonders betont der Leitsatz: „Die Betriebsräte sind Funktionäre der Gewerkschaften." Es wird die Bildung von Betriebsräte-Vollversammlungen, Betriebsräte-Konferenzen auf der Grundlage der Industriegruppen und von Betriebsräte-Ausschüssen angeregt. Hierzu heißt es, daß die Betriebsräte-Vollversammlung alle in der IG Metall organisierten Betriebsräte der Eisen und Stahl erzeugenden sowie der metallverarbeitenden Betriebe am Ort erfassen soll, daß zu den Betriebsräte-Konferenzen alle in der IG Metall organisierten Betriebsräte der Metallbetriebe einzuladen sind, die einer bestimmten Industriegruppe zugehören, und daß die Betriebsräte-Ausschüsse aus in der Regel je 3 Vertretern der Betriebsräte-Konferenzen der einzelnen Industriegruppen gebildet werden sollen.

[66] Achten wir auch an dieser Stelle nochmals darauf, daß die Gewerkschaften alles andere als eine geschlossene Einheit darstellen. Sie sind in sich sehr differenziert. Innere Spannungen innerhalb der Gewerkschaften spielen im virtuellen Aktionssektor ihrer Funktionäre oft eine ganz besonders bedeutsame Rolle.

[67] Vgl. hierzu Arthur Philipp *Nikisch:* Arbeitsrecht. Bd. II, Tübingen 1959, S. 46, 68 ff.

[68] Gesetzesvorschlag des DGB für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft. In: Die Quelle, Jg. 2 (1950).

[69] Eine ähnliche Formulierung findet sich im Entwurf der DAG zu einem neuen Betriebsrätegesetz. Vgl. DAG-Schriftenreihe: Das Mitbestimmungsgesetz der Betriebsräte, Heft 6, 1950, S. 17 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chung eigener Vorschläge zu Betriebsrats- und Aufsichtsratswahlen, zur Einberufung des Betriebsrats und zur Teilnahme an allen Betriebsrats- und Aufsichtsratssitzungen kraft eigenen Rechts zugestanden werde. In manchen Beziehungen entsprachen die Vorschriften, die in das Gesetz aufgenommen wurden, mehr den Vorschlägen der Arbeitgeberverbände.

Der Ausschluß des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates nach § 56 Abs. 1 BetrVerfG, soweit eine tarifliche Regelung besteht, bedeutet andererseits eine gewisse Sicherung der Position der Gewerkschaft, die sich damit auf ein wichtiges Reservat stützen kann.

Wir fanden nämlich als Folgewirkung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 eine ähnliche Erfahrung, wie man sie schon früher aufgrund des Betriebsrätegesetzes von 1920 gemacht hatte, daß nämlich auffällig viele Betriebsräte — und zwar auch bewährte Gewerkschafter — dazu neigen, die Verbindung zu den Gewerkschaften möglichst loser zu handhaben, als es den Wünschen der Gewerkschaft entspricht[70].

Feststellen läßt sich, daß in der Regel mit zunehmender Größe des Unternehmens der Einfluß der Gewerkschaften steigt. Schon allein bei der Aufstellung der Kandidatenlisten zu den Betriebsrätewahlen und bei den Wahlen selbst hat in einem Großunternehmen die Summe von einzelnen Betriebsangehörigen selten den Überblick, welche Persönlichkeiten für eine Tätigkeit im Betriebsrat am geeignetsten wären. Um so größer wird das Gewicht der Gewerkschaften.

Obgleich, wie wir sahen, die Betriebsratsmitglieder zum weitaus überwiegenden Teil einer Gewerkschaft angehören, stieß die Arbeitsgruppe sogar in Großunternehmen auf verhältnismäßig große Spannungen in vielen Betrieben zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften[71].

---

[70] Von Gewerkschaftsseite wurde in den Diskussionen mehrfach die Ansicht geäußert, daß die Betriebsräte dann „betrieblich ausgerichtet" sind, wenn sie den betrieblichen Sozialleistungen und innerbetrieblichen Lohnabkommen eine größere Bedeutung zuerkennen, dagegen stärker zur Gewerkschaft tendieren, wenn sie den Löhnen größeres Gewicht zuerkennen. Es sind ja die Gewerkschaften, die als Vertragsparteien für die Lohntarife auftreten. Dies mag in gewissem Umfang richtig sein. Wir konnten aber mehrfach beobachten, wie die „Institutionalisierung" des Betriebsrats die Position der „Betriebskönige" entstehen läßt, die sich ihres Gewichts im Verhältnis zur Gewerkschaft bewußt sind. Viele von ihnen halten die Verbindung zu den Gewerkschaften möglichst lose, um damit zu erreichen, daß die Gewerkschaft stärker um sie wirbt.

[71] Nennen wir ein Beispiel hierfür, das auch in anderer Hinsicht interessant ist: Als Ende 1961 die IG Chemie für Hessen eine 16 %ige Tarifaufbesserung forderte, überzeugte der Vorstand eines Großunternehmens Aufsichtsrat, Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß davon, daß wegen der Erlöslage höchstens 8 % tragbar seien und alles, was darüber hinausgehe, auf die übertariflichen Leistungen angerechnet werden müsse. Die Gewerkschaft, die die angekündigte Maßnahme anscheinend nicht ernst nahm, erkämpfte 12 % Daraufhin ordnete die Unternehmensleitung eine Herabsetzung des übertariflichen Gehaltsanteils der Angestellten um 4 % und die Streichung der Bezahlung einer Frühstückspause für die Arbeiter an. (Etwa ²/₃ der hessischen chemischen Industrie kürzte die übertariflichen Aufwendungen um 2 bis 5,5 %.) Die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Oft wurde von Betriebsratsmitgliedern auf eine gute Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung hingewiesen, gleichzeitig aber auch die Bemerkung nicht unterdrückt, daß die Beziehung noch besser sein könnte, wenn nicht ständig Störungen durch die Gewerkschaft erfolgen würden. Auf der anderen Seite wurde von verhältnismäßig vielen Funktionären der Gewerkschaft bedauert, daß ein zu geringer Kontakt zu den Betriebsräten bestünde. Diese unterschiedliche Stellungnahme von Betriebsrat und Gewerkschaftsvertretern macht die hier vorliegende Problematik deutlich sichtbar[72].

Obgleich die Arbeitsgruppe bemüht war, derartige Äußerungen statistisch zu erfassen und Verhältniszahlen zu jener Gruppe befragter Betriebsratsmitglieder aufzustellen, die die gute Zusammenarbeit und die vielfältige Hilfe ihrer Gewerkschaft und sogar die der „Konkurrenzgruppe" lobten, würde eine Wiedergabe dieser Zahlen in einer wissenschaftlichen Analyse, die die Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung sowie auf die ökonomisch relevanten Handlungen und Reaktionen untersuchen soll, einen völlig falschen Eindruck erwecken. Eine einmalige Befragung kann gar kein exaktes Ergebnis über die Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft ergeben; denn die auf die Fragen der Arbeitsgruppe oft ohne große Überlegung gegebenen Antworten vermögen im besten Falle die oben in anderem Zusammenhang untersuchte Vielschichtigkeit des virtuellen Aktionssektors der Befragten widerzuspiegeln. Die heute leider im Übermaß Mode gewordene Praxis, aus Antworten auf (notwendig) primitiv formulierte Fragen scheinbar exakte Ergebnisse einer wirklichen Lage, einer bestimmten Einstellung, einer Wertschätzung abzuleiten, ist auch dann, wenn die mathematischen Erfordernisse der Repräsentativerhebung sorgfältig eingehalten werden, von einem sehr dürftigen Erkenntniswert. Geringe Veränderungen der Frage „zaubern" auch hier sofort sehr unterschiedliche Ergebnisse hervor. Ein Betriebsratsmitglied, das sich eben über eine nebensächliche Handlung seiner Gewerkschaft geärgert hat, wird das Verhältnis der Gewerkschaft zum Betriebsrat kritisieren. Wird die Gewerkschaft von anderer Seite angegriffen, wird es sich voll und ganz hinter sie stellen. Überall dort, wo durch Kämpfe und Spannungen Integrationseffekte erzielt werden können, wird ein und derselbe Tatbestand — sagen wir eine bestimmte Güte der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und einer Gewerkschaft — unterschiedlich bewertet. Jeder virtuelle Aktionssektor mit seinem z. T. untereinander kollidierenden Zielsystem ist vielschichtig. Eine spontane Antwort auf eine bestimmte Frage kann nur die jeweilige zufällige Oberfläche zu einem zufällig herausgegriffenen Zeitpunkt dürftig und unvollkommen abschöpfen, nie aber die Gesamtproblematik wiedergeben, die wir für eine längere Zeitspanne über die Zufallsschwankungen hinaus in ihrer typischen, echten Gestalt erfassen müssen.

Repräsentanten der Mitbestimmung erkannten zwar die Notwendigkeit der genannten Maßnahme an, aber da diese trotz aller Aufklärungsarbeit bei der Belegschaft unpopulär war und ihnen den Vorwurf eintrug, sie hätten nicht genügend Widerstand geleistet, hätten sie eine 8 %ige Tarifaufbesserung unter Beibehaltung der bisherigen übertariflichen Aufwendungen vorgezogen. Die Gewerkschaft jedoch war mit der Entwicklung zufrieden, da es ihrer Politik entspricht, den übertariflichen Bereich zugunsten höherer Tarife einzuschränken.

[72] Auch Hardy R. H. *Wagner* (Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz. Köln 1960, S. 138) berichtet von ähnlichen Erfahrungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Spannungen und Entfremdungen zwischen Betriebsrat und den zuständigen Gewerkschaften gibt es also zweifellos. Man darf sie aber nicht überschätzen[73]. Für die Gewerkschaften sind diese Erscheinungen unbefriedigend, z. T. sogar peinlich[74]. Um so mehr sind sie deswegen bestrebt, in ihrer Verhaltensweise und ihrer Strategie diesen Mangel zu beseitigen. Um so größer wird u. U. die tatsächliche Einwirkung der Gewerkschaft auf die Mitbestimmung.

Eine Gegenüberstellung der „Datenkonstellation" der Mitbestimmung in Unternehmen, die den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 unterliegen, mit der von Unternehmen, die nur den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes unterstellt sind, zeigt die differenzierte Wirksamkeit der Mitbestimmung und läßt erkennen, wie unterschiedlich die Institutionen dabei zu gedeihen vermögen. Wir müssen dabei vergleichbare Unternehmen wählen. Dabei kommt uns eine Untersuchung der IG Metall zu Hilfe, die über 126 Großbetriebe Material liefert. Für 96 von ihnen gilt ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz und für 30 die Mitbestimmungsgesetze von 1951 bzw. 1956 (vgl. S. 430 f).

b) Das Verhältnis zum Arbeitsdirektor

Oben wiesen wir schon darauf hin, daß das Betriebsverfassungsgesetz die Fragen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat anders regelt als das Betriebsrätegesetz von 1920. Nach § 49 Abs. 1 BetrVerfG sind *alle* Mitglieder des Vorstands, also z. B. in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung nicht nur der Arbeitsdirektor, angehalten, mit dem Betriebsrat vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl des Betriebes zusammenzuarbeiten.

Im Laufe der Untersuchungen hat sich herausgestellt, daß Betriebsrat und Arbeitsdirektor in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung zwar hinsichtlich einiger Bereiche ihrer virtuellen Aktionssektoren so gut zusammenarbeiten, daß hier unter Berücksichtigung der indirekten Einwirkungen der Arbeitnehmervertreter im paritätisch besetzten Aufsichtsrat die virtuellen Aktionssektoren der anderen Vorstandsmitglieder wesentlich umgeprägt wurden, so daß über die gesetzlichen Rechte und Pflichten der Institution Mitbestimmung weit hinausreichend eine gegenüber früher stark veränderte Reaktionsfähigkeit dieser Gruppe von Unternehmen gegenüber bestimmten Impulsen vom Markt her zu

[73] Dies zeigt schon eine Beobachtung, die die Arbeitsgruppe immer wieder machen konnte: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Grad der gewerkschaftlichen Bindung der Betriebsratsmitglieder und der organisatorischen Stärke der Gewerkschaft im Betrieb sowie dem Anteil der Neuaufnahmen in die zuständige Gewerkschaft bei Einstellungen von Arbeitskräften.

[74] Aus diesem Grunde bemühen sich die Gewerkschaften um möglichst zentralisierte Vorbereitung und Auswertung jeder Betriebsratswahl.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 37

Gegenüberstellung der Ergebnisse einer Befragung, die die IG Metall in 126 Großbetrieben der Metallindustrie, von denen 96 ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz und 30 den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 bzw. von 1956 unterliegen, durchführte

	Großbetriebe[a]), die nur dem Betr Verf G unterliegen		Großbetriebe[a]), die den Mitbestimmungsgesetzen v. 1951 bzw. 1956 unterliegen	
	Zahl	in v. H.	Zahl	in v. H.
Belegschaft:				
Betriebe mit mehr als 10 000 Beschäftigten	2	2,0	7	23,3
5 000 — 10 000 Beschäftigte	9	9,4	10	33,4
1 000 — 5 000 Beschäftigte	85	88,6	13	43,3
	96	100,0	30	100,0
Fluktuation:				
Betriebe mit starker Fluktuation der Belegschaft[b])	17	17,7	3	10,0
Organisationsgrad (IG Metall):				
Betriebe mit mehr als 90 v. H. IGM-Mitgl.	5	5,2	19	63,3
Betriebe mit 75 b. 90 v. H. IGM-Mitgl.	12	12,5	6	20,1
Betriebe mit 50 b. 75 v. H. IGM-Mitgl.	25	26,0	4	13,3
Betriebe mit 20 b. 50 v. H. IGM-Mitgl.	40	41,7	1	3,3
Betriebe mit weniger als 20 v. H. IGM-Mitgl.	14	14,6	—	—
	96	100,0	30	100,0
Betriebsrat:				
Der Betriebsrat setzt sich zusammen:				
Ausschließlich aus IGM-Mitgliedern	39	40,7	19	63,4
aus IGM- u. DAG-Mitgliedern	22	22,9	6	20,0
auch aus Unorganisierten	27	28,1	—	—
auch aus CGB-Mitgliedern	8	8,3	5	16,6
	96	100,0	30	100,0

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 37 (Fortsetzung)

	Großbetriebe a), die nur dem Betr Verf G unterliegen		Großbetriebe a), die den Mitbestimmungsgesetzen v. 1951 bzw. 1956 unterliegen	
	Zahl	in v. H.	Zahl	in v. H.
Großbetriebe mit Gesamtbetriebsrat:	32	33,3	18	60,0
Vertrauenskörper der IG Metall vorhanden	84	87,5	28	93,0
sog. betriebl. Vertrauenskörper c)	7	7,3	2	7,0
kein Vertrauenskörper	5	5,2	—	—
	96	100,0	30	100,0
Einfluß anderer Gewerkschaften:				
DAG	27	28,1	12	40,0
CGB	8	8,3	4	13,0
	35	36,4	16	53,0
Betriebsversammlungen:				
4 Betriebsversammlungen im Jahr	57	59,4	23	76,7
3 Betriebsversammlungen im Jahr	18	18,8	3	10,0
2 Betriebsversammlungen im Jahr	12	12,5	3	10,0
1 Betriebsversammlung im Jahr	5	5,2	—	—
unregelmäßige Betriebsversammlungen	3	3,1	—	—
keine Betriebsversammlung im Jahr	1	1,0	1 (Aug. Thyssenhütte Duisburg)	3,3
	96	100,0	30	100,0

Quelle: Geschäftsbericht 1958/59 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main 1960, S. 218 ff.
a) Es ist aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich, ob es sich um Betriebe oder Unternehmen handelt. Daher wurde die im Zahlenmaterial benutzte Bezeichnung beibehalten.
b) Es ist aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich, welche Kriterien dem Terminus „starke Fluktuation" zugrundegelegt wurden.
c) Gleichzeitig mit der Betriebsratswahl von der gesamten Belegschaft gewählte Vertrauenskörper, denen nicht ausschließlich Gewerkschaftsmitglieder angehören.

verzeichnen ist. Diese Erscheinung, der sich die Öffentlichkeit bisher noch nicht genügend bewußt wurde, tritt bei Vergleichen mit der Zeit vor 1933 und mit Parallelen im Ausland unverkennbar hervor. Anderer-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

seits zeigte die Untersuchung aber auch, daß andere Bereiche der virtuellen Aktionssektoren von Betriebsrat und Arbeitsdirektoren häufig miteinander in Konflikt gerieten. Es zeigte sich, daß das Verhältnis zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat häufig von beachtlichen Spannungen erfüllt ist[75]. Vor allem war das dort der Fall, wo „starke" Arbeitsdirektoren in ihrem virtuellen Aktionssektor sich vorzugsweise von dem Ziel höchstmöglicher *langfristiger* Entwicklungsfähigkeit[76] „ihres" Werks bestimmen ließen und Betriebsratsmitglieder der Meinung waren, daß der Arbeitsdirektor dabei zu sehr nur Arbeitgeberfunktionen erfülle, die den vielfach kurzfristig orientierten „Interessen" der Belegschaftsmitglieder nicht im erwarteten Ausmaß gerecht würden.

Der Betriebsrat neigt deshalb immer dazu, als Arbeitsdirektor Persönlichkeiten aus seinem eigenen Kreis vorzuschlagen. Daß die Gewerkschaft andererseits bestrebt ist, grundsätzlich nur Persönlichkeiten als Arbeitsdirektoren zu präsentieren, die nicht aus dem Unternehmen kommen, hängt unter anderem auch von der im vorigen Abschnitt untersuchten Problematik des Verhältnisses zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat ab.

Das Ringen der Gewerkschaften und der Betriebsräte um die Persönlichkeit des Arbeitsdirektors ging nicht immer ohne Schwierigkeiten zu Ende. Es gab vereinzelte Fälle, in denen die Betriebsräte gegen den in Aussicht genommenen Arbeitsdirektor polemisierten und immer wieder versuchten, eine Persönlichkeit aus ihren eigenen Reihen in diese Position zu bringen. Dabei spielte offensichtlich eine gewisse Rolle, daß die Betriebsräte glaubten, dann bessere Kontaktmöglichkeit mit der vorgeschlagenen Persönlichkeit zu erhalten.

Die Gewerkschaft ist gegen diese Art der Politik der Betriebsräte dadurch geschützt, daß sie die Mehrheit der Arbeitnehmerstimmen zu kontrollieren vermag. Vielfach wurde in Diskussionen darauf hingewiesen, daß es aus diesem Grund ein wesentlicher Bestandteil des Zielsystems des Arbeitsdirektors sei, den gewerkschaftlichen Vertrauenskörper im Unternehmen zu stärken.

Die Arbeitsdirektoren geraten oft in einen Interessenkonflikt, sobald sich Spannungen zwischen ihnen und dem Betriebsrat abzeichnen. Ihre Stellung und ihre Wiederwahl sind von der Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abhängig. Der virtuelle Aktionssektor selbst „starker" Arbeitsdirektoren wird damit empfindlich be-

---

[75] Ein Beispiel: Diskussion auf dem 6. Kongreß der Industriegewerkschaft Metall 1961 in Berlin zwischen dem 2. Vorsitzenden des Betriebsrats der Stahlwerke Südwestfalen AG und dem Arbeitsdirektor dieses Unternehmens. Grund der heftigen öffentlichen Auseinandersetzung: Vorstandsbeschluß über Arbeiterpensionen.

Beachte weiter die Notiz: Wie sieht die Wirklichkeit aus? In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6. Jg. (1960) Heft 9, S. 4.

[76] Dies darf nicht verwechselt werden mit dem Streben nach höchstmöglichem Gewinn.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

grenzt, zumal die unternehmensangehörigen Aufsichtsratsmitglieder in der Regel Mitglieder des Betriebsrats sind. Andererseits konnte die Arbeitsgruppe feststellen, daß der Betriebsrat auch bei Bestehen empfindlicher Spannungen meist den offenen Konflikt scheut. Der Arbeitsdirektor ist die Stelle, die den Betriebsrat und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat über Pläne und Vorgänge im Unternehmen informiert. Der Betriebsrat fühlt, daß er zu schnell „unternehmensblind" wird und seine Wirkungskraft schnell absinkt, wenn er nicht mehr informiert wird. Die Möglichkeit, sich in Einzelfällen an den Arbeitsdirektor wenden zu können und zu müssen, läßt immer wieder einen Ausgleich zu. Aus diesem Grund ist es verständlich, daß in der Mehrzahl aller Fälle keine ins Gewicht fallenden, langfristig andauernden Konfliktsituationen aufrechterhalten wurden[77], was darauf schließen läßt, daß die betreffenden Betriebsräte bereit waren, den Arbeitsdirektoren ein erhebliches Maß an rationaler Verhaltensweise zu konzedieren.

Jedoch muß erwähnt werden, daß in 14 Unternehmen des Bergbaus und in 3 Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie beide Teile — Betriebsrat wie Arbeitsdirektor — bestimmte soziale Errungenschaften für sich in Anspruch nahmen und behaupteten, „trotz der Unfähigkeit des anderen Teils" diese Leistung vollbracht zu haben.

Die Arbeitsgruppe beobachtete mehrfach, daß in Konflikten zwischen einem Arbeitsdirektor und einem (der Arbeitsgruppe gegenüber als besonders stark charakterisierten) Betriebsratsvorsitzenden, sich letzten Endes der Betriebsrat durchsetzte. Der Arbeitsdirektor ist gegenüber dem Betriebsrat nicht so weit unabhängig, wie es seine Vorstandskollegen und vor allem die Vorstandsmitglieder in Unternehmen sind, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Auch hier gehen zwar Teile des virtuellen Aktionssektors des Betriebsrats in die Willensbildung der Unternehmung ein, aber doch aus einem wesentlich anderen Bereich des Zielsystems, beispielsweise aus Gründen des persönlichen Ansehens des Vorstands, der als besonders sozial gesinnt gelten möchte, oder als Beleg für besonders gute Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerschaft.

5. Die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen

Für den einzelnen Arbeitnehmer wie auch für die Gesamtheit der „Belegschaft" eines Betriebs ist das Wirken der Mitbestimmung auf der

[77] Die ausnahmsweise sich über längere Zeit hinweg erstreckenden Konflikte hat die Arbeitsgruppe besonders eingehend untersucht. (Zwei als Folge von Maßnahmen in Verfolg der „Rezession" am Stahlmarkt, zwei als Folge von Maßnahmen in der Kohlenkrise, eine wegen persönlicher Eigenarten des Arbeitsdirektors, eine wegen besonderer Schwierigkeiten in der Zusammensetzung des Betriebsrats.) Wir können aber diese Ausnahmefälle als Auswirkung der Zufallsstreuung ansehen, ohne daß Besonderheiten registriert werden müßten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ebene des Betriebsrats fühlbarer und auch besser der Kontrolle zugänglich als auf der Ebene des Aufsichtsrats. Während außerhalb der Wirtschaftszweige des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie die Besetzung der Aufsichtsratssitze nur zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern bei einer allgemeinen Gegnerschaft und bei einem gleichgestalteten virtuellen Aktionssektor der übrigen Aufsichtsratsmitglieder die Träger der Mitbestimmung in diesem Organ theoretisch in eine hoffnungslose Minderheitenposition zu drängen vermag — unsere Arbeitsgruppe fand mehrfach (aber als Ausnahmefälle) derartige Beispiele —, ist auf der Ebene des Betriebsrats wenigstens in einigen beschränkten Bereichen die Mitbestimmung der Repräsentanten der Arbeitnehmer kraft Gesetzes nicht zu umgehen[78]. Dennoch ist für die Problemstellung unserer Untersuchung die Tätigkeit des Betriebsrats nicht so wichtig wie die des Arbeitsdirektors und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Der Betriebsrat wirkt vorzugsweise nach innen, auf die Gestaltung der betrieblichen Ordnung, weniger dagegen nach außen auf ökonomisch relevante Handlungen und Reaktionen des Unternehmens. Uns interessierte vorzugsweise die Einwirkung der Mitbestimmung auf unternehmerische Entschlüsse, die Entwicklungs- und Wachstumsprozesse auslösen (z. B. die Investitionstätigkeit), die die Marktform verändern, die die Preise und den Geldwert berühren. Gerade in diesem Komplex ist die Kompetenz des Betriebsrats zu gering[79]. Die Rechte einer sogenannten *wirtschaftlichen* Mitbestimmung, die das Gesetz bei wesentlichen Betriebsänderungen oder bei Massenentlassungen gewährt, standen bisher wenigstens nur auf dem Papier.

Die Arbeitsgruppe war bestrebt, speziell im Bereich der *„wirtschaftlichen Angelegenheiten"* (im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes) Beispiele für die Übertragung von Teilen des virtuellen Aktionssektors des Betriebsrats nachzuweisen. Abgesehen von wenig überzeugenden Proklamationen fand sie keine erwähnenswerten Beispiele in den Fällen, die dem Gesetzgeber vorschwebten. Das könnte auf dem ständigen, durch wenige Erschütterungen beeinträchtigten Aufstieg der deutschen Wirtschaft seit der Währungsreform und dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes beruhen. Aber die vom Gesetz gewährte Kompetenz hat eine unmittelbare[80] Mitbestimmung mit ökonomisch relevantem

---

[78] Tatsächlich wird sie aber gelegentlich umgangen, denn in einer Reihe von Betrieben wurde ja entgegen den gesetzlichen Bestimmungen kein Betriebsrat gewählt. Vgl. hierzu S. 407 ff.

[79] Vgl. z. B. die Entscheidung des LAG Baden-Württemberg, Kammer Stuttgart, vom 17. Juli 1959 (10 Sa 35 und 36/59): Keine Mitbestimmung bei Einführung von Kurzarbeit. Beachte aber die in Anm. 22, S. 401 angegebene Entscheidung.

[80] Im Gegensatz zu mittelbaren Beeinflussungen der virtuellen Aktionssektoren der juristisch zur Entscheidung Berufenen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einfluß auf dieser Ebene nicht zum Leben erwecken können und nach dem Willen der Mehrheit des Gesetzgebers auch nicht erwecken sollen[81].

Hinsichtlich des Aufsichtsrats, dem häufig Betriebsratsmitglieder angehören, sind, wie in Kapitel 8 dargelegt wurde, die Erfahrungen anders. Auch dort, wo das Zielsystem des virtuellen Aktionssektors der Arbeitnehmervertreter sich vorwiegend auf Probleme richtete, für die der Aufsichtsrat nur beschränkt zuständig war, wurde im Kompromiß ihre „Mitbestimmung" im Bereich des Gesamtunternehmens wirksam. Beim Betriebsrat dagegen ist die Basis des Betriebs zwar der geeignete Ausgangspunkt für die Regelung der innerbetrieblichen Ordnung, er ist aber von echten unternehmerischen Entschlüssen, die von der übergeordneten, bei Großunternehmen oft in „nebelhafter Ferne" liegenden Basis der Unternehmensorgane aus erfolgen, viel zu weit entfernt.

Weitergehende Rechte als in wirtschaftlichen Angelegenheiten gewährt das Gesetz dem Betriebsrat in sozialen und personellen Angelegenheiten. Für die Art der Ausübung dieser Rechte gibt es eine grundsätzliche Vorschrift: Nach dem Betriebsverfassungsgesetz haben Arbeitgeber und Betriebsrat alles zu unterlassen, was die Arbeit und den Frieden im Betrieb stört, sie dürfen insbesondere keine Maßnahmen des Arbeitskampfes gegeneinander durchführen. Hierzu dürfen nur die tariffähigen Parteien aufrufen (§ 49 Abs. 2 BetrVerfG); über strittige Fragen sollen Arbeitgeber und Betriebsrat mit dem ernsten Willen zur Einigung verhandeln und zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten Vorschläge machen (§ 49 Abs. 2 BetrVerfG); erst wenn eine Einigung nicht zustande kommt, dürfen sie sich an Schiedsstellen oder Behörden wenden (§ 49 Abs. 4 BetrVerfG). Der Betriebsrat hat also die *friedliche Zusammenarbeit* mit dem Arbeitgeber zu suchen. Die Einleitung von *Kampfmaßnahmen* ist ihm nicht gestattet. Die Einwirkung von Teilen des virtuellen Aktionssektors auf den Wirtschaftsplan und die Handlungen der Unternehmen muß also auf andere Weise erfolgen.

Der Betriebsrat kann sein Mitbestimmungsrecht in *sozialen Angelegenheiten* auf zwei Wegen ausüben. Er kann mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung über die Punkte abschließen, in denen dem Be-

[81] Aber dennoch gibt es im Verlauf des letzten Jahrzehnts verschiedene prägnante Fälle, wo sich der Betriebsrat beachtlichen Einfluß auf eine Unternehmensleitung wie auf die gesamte Entwicklung verschiedener Werke verschaffen konnte. Die Untersuchungsgruppe ist einigen der interessantesten Beispiele nachgegangen. In der Regel lagen Sonderfälle vor: Ein finanzschwacher Unternehmer, dem infolge seiner besonderen konstruktiven Begabung vom Markt die Chance schneller Erweiterung geboten war, der aber hierbei auf Unterstützung einer Stelle angewiesen war, in der Vertreter der Gewerkschaft eine wichtige Rolle spielten. Der Einfluß des Betriebsrats ging hier weit über die Rechte hinaus, die das Gesetz zugebilligt hat, und erstreckte sich vor allem im Bereich der wirtschaftlichen Angelegenheiten auf eine ganz andere Datenkonstellation als der Gesetzgeber vorsah.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

triebsrat ein Mitbestimmungsrecht zusteht (vgl. §§ 56, 57, 59 Betr VerfG)[82]. Er kann weiter bei allen Angelegenheiten, die einzelne Arbeitsbedingungen und die Regelung der den einzelnen Betrieben überlassenen Lohnfragen[83] betreffen, verlangen, daß sie nur mit seiner Zustimmung geregelt werden (vgl. § 56 Abs. 1 BetrVerfG). Bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle[84] (vgl. § 56 Abs. 2 BetrVerfG).

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 56 Abs. 1 BetrVerfG, d. h. in sozialen Angelegenheiten, kann durch Tarifvertrag oder durch Betriebsvereinbarung ausgedehnt werden[85], während sonst — d. h. in personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten — die Mehrheit des Parlaments durch zwingende Formulierungen im Wortlaut des Betriebsverfassungsgesetzes Sicherungen dagegen einbaute, daß der Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrats etwa durch Erfolge bei Streiks erweitert werden kann oder auf andere Weise in Tarifverhandlungen verbreitert wird.

Die vielen Kleinigkeiten, die in einer Arbeitsordnung keinen Platz finden, sind zu einem ständigen Gegenstand der Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geworden.

Der Betriebsrat bemüht sich vor allem um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Betrieb. Sein Streben gilt aber auch der Lohnpolitik, soweit er zuständig ist (§ 56 Abs. 1 g und h BetrVerfG) und geht noch darüber hinaus, indem er z. B. Betriebsvereinbarungen abschließt, die nach § 59 BetrVerfG an sich unzulässig sind. Viele der Erfahrungen, die heute gemacht werden, entsprechen auch denen mit dem Betriebsrätegesetz von 1920. Wir können deutlich erkennen, wie sich eine „Eigendynamik" der Tätigkeit der Betriebsräte formt. Da die großen lohnpolitischen Probleme in Tarifverträgen behandelt werden, wird in diesem Bereich das Tätigkeitsfeld der Betriebsräte vielfach stark eingeschränkt. Hieraus ergaben sich nach 1920 wie auch nach 1952 manche

---

[82] Zu den Voraussetzungen für die Rechtsgültigkeit von Betriebsvereinbarungen vgl. AG Krefeld, Urteil vom 16. 12. 1958 — 1 Ca 951/58. Das Mitbestimmungsrecht kann nicht nur über die Betriebsvereinbarung ausgeübt werden, sondern erwächst auch hinsichtlich von Einzelmaßnahmen (ständige Rechtsprechung des BAG: Entscheidungen vom 7. 9. 1956, 1. 2. 1957, 25. 10. 1955 usw.). Zur Nachwirkung von Betriebsvereinbarungen vgl. LAG Düsseldorf, Beschluß vom 3. 2. 1955 — 1 BV Ta 11/54.

[83] Immer wieder werden aber Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die in ihrem materiellen Teil Dinge regeln, die normalerweise Gegenstand eines Tarifvertrages sein müssen. Hierzu: Günter *Apel:* Interessante Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts zum Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahre 1958. In: Die Mitbestimmung, 7. Jg. (1959), S. 16.

LAG Düsseldorf, Beschluß vom 30. 4. 1955 — 4 BV Ta 15/54: Mitbestimmung bei Verteilung von Weihnachtsgratifikationen und Deputaten.

[84] Hierzu siehe § 50 BetrVerfG.

[85] So auch BAG vom 8. Oktober 1959 2 AZR 503/56, das einen interessanten Fall entschied.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Spannungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, andererseits aber auch Versuche der Betriebsräte, unter Ausschaltung der Gewerkschaften Lohntarife abzuschließen[86]. Das Gewicht des Betriebsrats in Großbetrieben[87] führt dazu, daß er oft fähig ist, Haustarifverträge[88] durchzusetzen, deren Leistungen zuweilen weit über den allgemeinen Tarifverträgen liegen. Der übertarifliche Bestandteil des Gesamtlohnes hat durch ihren Einfluß beachtliches Gewicht erreicht.

Die Betriebsräte versuchten damals wie heute, u. a. dabei in den einzelnen Betrieben eine Nivellierung der Löhne zu erreichen, sie waren bestrebt, Kategorien von Arbeitern in höhere Lohnklassen zu „drücken". Zwar spielen die Betriebsräte bei der Ermittlung der Akkordzeiten nur eine geringe Rolle, sie schalten sich aber in die Aufstellung der Akkordlohnsätze sehr empfindlich ein[89]. Auf den Betriebsablauf und die Kostengestaltung können sie damit erheblichen Einfluß gewinnen. Im sozialen Bereich kann jedenfalls der Unternehmer nicht mehr allein entscheiden. In den meisten Fragen bedarf er der Zustimmung oder der Mitwirkung des Betriebsrates, ersatzweise der Einigungsstelle.

Im Gegensatz zur betrieblichen Sozialpolitik treten in Fragen der Lohnpolitik häufiger größere Spannungen zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensführung auf. Jedoch muß hier eine Differenzierung vorgenommen werden. In Betrieben, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterstehen, sind diese Spannungen schwerwiegender als im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie, da sich hier der bei der Wahl von der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abhängige Arbeitsdirektor bei der Behandlung dieser Fragen zwischen Betriebsrat und Unternehmungsführung schiebt. Im Ablauf der Untersuchung stieß die Gruppe auf nur sechs über Bagatellfragen hinausreichende, ernstere Konflikte, in denen im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung wegen der Festlegung von Akkord- und Stücklohnsätzen und der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen eine Einigungsstelle angerufen werden mußte. Unternehmensführung und Betriebsrat sind in der Regel bestrebt, den Weg über die Einigungsstelle oder gar über das Arbeitsgericht zu vermeiden. Die Unternehmungsführung tut dies einmal, um bei ihrer Belegschaft keine „Unruhe" aufkommen zu

---

[86] Vgl. K. *Brigl-Matthiasz:* Das Betriebsräteproblem. Berlin—Leipzig 1926.

[87] Zu unterscheiden von Großunternehmen mit räumlich weit verstreuten Betrieben; hierzu Seite 411.

[88] *Haus-* oder *Werkstarifverträge,* die zwischen dem Unternehmen, dem Betriebsrat und den örtlichen Gewerkschaftsleitungen abgeschlossen werden, sind nicht zu verwechseln mit *werksnahen Tarifverträgen,* die für ein Unternehmen zwischen den regionalen Organisationen der Sozialpartner ausgehandelt werden. Werksnahe Tarifverträge gibt es u. a. für die Hüttenwerke in Niedersachsen.

[89] Vgl. Paul *Jost:* Die Auswirkung des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer auf die Stellung des Unternehmers im Betrieb. Diss. Köln 1957.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lassen, zum anderen aber auch, um ihren „guten Ruf" auf dem Arbeitsmarkt nicht zu gefährden. Die Betriebsräte sehen teilweise in dem Gang zur Einigungsstelle einen Prestigeverlust bei der Belegschaft, da diese einen solchen Schritt als Schwäche des Betriebsrates auslegen könnte. Bei ihrem Entgegenkommen gegenüber dem Betriebsrat spielt für die Unternehmungsführung aber auch die Überlegung eine Rolle, keinen größeren Streit mit dem Betriebsrat vom Zaun zu brechen, da man befürchtet, daß sich eine Mißstimmung zwischen ihr und dem Betriebsrat auch bei der Belegschaft zu ihren Ungunsten auswirke.

Immer wieder war aber auch zu beobachten, daß kluge Unternehmungsführungen versuchen, die Stellung eines ihnen genehmen Betriebsrates gegenüber der Belegschaft zu stärken. Aus diesem Grund wird dem Betriebsrat die Chance verschafft, vor der Belegschaft mit Erfolgen aufwarten zu können, um seine Wiederwahl zu fördern[89a].

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß eine Reihe von Vorstandsmitgliedern und Unternehmern die Zeit (zwei Jahre) zwischen zwei Betriebsratswahlen als zu kurz bezeichneten, weil jeweils etwa ein halbes Jahr vor den Wahlen sich aufgrund des Bestrebens, wiedergewählt zu werden, die Betriebsräte scheuen, heiklen, „unpopulären" Maßnahmen zuzustimmen, und daher versuchen, die entsprechenden Entscheidungen hinauszuschieben[89b]. Hierdurch wird zuweilen die Unternehmensleitung in beträchtliche Schwierigkeiten gebracht, zumal wenn sie einerseits an einem baldigen Entschluß interessiert ist, andererseits aber erwünschte Betriebsratsmitglieder „stützen" will. Für die Belegschaft hat ein solches Hinauszögern oft negative Auswirkungen.

Die vom Gesetz gewählte Lösung einer partiellen Mitbestimmung bei *personellen Angelegenheiten* ist auch einer der vielen Kompromisse, die das Gesetz geschlossen hat. Die weitgehenden Rechte des Betriebsrats bei Entlassungen erschweren die Handlungsfreiheit des Unternehmers verhältnismäßig stark. Dem Unternehmer wird die Möglichkeit genommen, von sich aus unbrauchbare oder ungefügige Arbeitskräfte durch Neueinstellungen von besser geeigneten ohne weiteres zu ersetzen, sofern nicht eine fristlose Entlassung zulässig ist.

Über die soziologische Fragestellung hinaus bedeutet eine derartige Einwirkung eine Veränderung der Qualität und in gewissem Umfang auch des Preises des Produktionsfaktors Arbeit in einem Unternehmen,

---

[89a] Die Arbeitsgruppe fand in einer ganzen Reihe von Fällen heraus, daß man zuweilen von einer „Politik der Wahlgeschenke" sprechen kann. Andererseits wurde aber auch von Unternehmern betont, daß eine solche Politik auf die Dauer sich negativ auswirke. Die Belegschaft durchschaue eine derartige Praxis sehr bald und ließe dann häufig gerade die Betriebsratsmitglieder, die man habe unterstützen wollen, bei der Wahl durchfallen.

[89b] In ähnlicher Weise wird die Arbeit im Aufsichtsrat vor den Aufsichtsrats- und den Betriebsrätewahlen oft gelähmt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und zwar sowohl bei der Bezahlung von Stunden- als auch von Akkordlöhnen. Die Angst vor einer möglichen Entlassung ist geringer und damit fehlt ein wesentlicher Impuls, eine möglichst große und einwandfreie Leistung zu erbringen. Damit sind starke Einflüsse auch auf die volkswirtschaftliche Arbeitsproduktivität möglich.

Bekanntlich wurde in der Frühzeit der Arbeiterbewegung vor allem um die Frage gerungen, inwieweit einem Unternehmer einerseits das Recht einer individuellen Auswahl einzustellender Arbeitnehmer aus dem jeweiligen Reservoir der Arbeitswilligen und andererseits das Recht der Bestimmung des Zeitpunkts und des Umfangs von Entlassungen sowie der Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer nach seinem eigenen Ermessen zustehen soll. Von seiten der Unternehmer wurde damals großer Wert auf die Feststellung gelegt, daß das Wesen einer freien Marktwirtschaft es verlange, dem Unternehmer selbst das Recht zuzugestehen, allein zu entscheiden, mit welchem Arbeitnehmer er jeweils einen Vertrag abschließen und beenden will. Die Arbeiterbewegung stellte sich aber andererseits auf den Standpunkt, daß gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen nur dann mit Erfolg durchgeführt werden können, wenn nicht dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben ist, einen bei Kampfmaßnahmen mitwirkenden Arbeitnehmer zu entlassen und beispielsweise durch schwarze Listen seine spätere Wiedereinstellung in anderen Betrieben zu verhindern.

Diese unterschiedlichen Zielsysteme prägten in allen Ländern der Welt in dem Maßstab, in dem Arbeiterparteien Einfluß auf die Gesetzgebung gewinnen konnten, das Arbeitsrecht. Viele Probleme, die in der Frühzeit der industriellen Entwicklung unlösbar schienen, sind im Kompromiß des Gesetzgebers zur beiderseitigen Zufriedenheit gelöst worden. In Teilbereichen schwelt der Gegensatz in den Zielsystemen noch weiter. Aus diesem Grunde ist es interessant festzustellen, wo und auf welche Art die Rechte ausgenützt werden, die der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer in diesem Gebiet zufallen, wo die tatsächlichen Machtpositionen der Institution größer sind, als das Gesetz es normiert hat, und wo diese Rechte nicht ausgenutzt werden.

Gerade in diesem Bereich stieß die Arbeitsgruppe öfter auf eine interessante Erscheinung. Sie hörte über Hemmnisse und Sticheleien durch den Betriebsrat bei der Einstellung von Arbeitnehmern verhältnismäßig viele Klagen. Dieser Weg wurde, wie die verschiedenen Gerichtsverfahren, die wir verfolgten, zeigten, gelegentlich benutzt, um die Machtposition der Gewerkschaft im Betrieb zu stärken und die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder zu erhöhen. Dagegen wurden gegenüber der Arbeitsgruppe seitens der Unternehmensleitung selten Beanstandungen über die Mitwirkung des Betriebsrats bei nötig gewordenen Entlassungen von Arbeitnehmern geäußert. Die Auswahl der zu Entlassenden bringt manche Schwierigkeiten mit sich. So ist verständlich, daß die Untersuchungsgruppe nicht nur in vereinzelten Fällen die Feststellung treffen konnte, daß hier dem Betriebsrat erheblich größere Machtbefugnisse

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von der Unternehmensleitung zugewiesen wurden, als das Gesetz vorgesehen hatte. Nach dem Willen des Gesetzgebers besteht kein Zweifel, daß es Bestandteil der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für die Arbeitnehmer ist, bei der möglichst sachgemäßen und gerechten Auswahl der zu Entlassenden mitzuwirken. In einigen Fällen gingen Unternehmensleitungen sogar dazu über, die für sie unangenehme Aufgabe, die zu entlassenden Arbeitnehmer aus der Belegschaft auszuwählen, an den Betriebsrat zu übertragen, ungeachtet der Tatsache, daß dies unzulässig ist[90], auch wenn grundsätzlich dem Betriebsrat eine gute und ordentliche Arbeit bescheinigt wird. Der Gesetzgeber hat mit Recht den Arbeitgeber nicht ganz von seiner Verantwortung befreit, um nicht der Position des Betriebsrats in Betrieb und Unternehmen jene Belastung zuzumuten, die aus einer alleinigen Kompetenz der Entscheidung über Entlassung oder Weiterbeschäftigung in einem Unternehmen im inneren Spannungsverhältnis zwischen dem Organ der Mitbestimmung und dem einzelnen Arbeitnehmer entstehen kann.

Es ist nicht ganz von der Hand zu weisen, daß durch den Einfluß des Betriebsrats im zur Diskussion stehenden Bereich — nicht direkt, sondern verborgen — Gewerkschaftsinteressen ins Spiel gebracht werden können. Öfter wurde die Arbeitsgruppe darauf aufmerksam gemacht, daß schon die Frage eines Betriebsratsmitglieds, dessen Gewerkschaftsanhänglichkeit bekannt ist, an einen Einzustellenden, ob dieser der — oder gar einer bestimmten — Gewerkschaft angehört, den Befragten zum Eintritt in die Gewerkschaft veranlaßte. Auch bei der Einstellung von jungen Akademikern scheinen oft „Nadelstiche" üblich zu sein, indem sich der Betriebsrat mit der vorgeschlagenen Einstufung des Bewerbers nicht einverstanden erklärt[91], sondern die in Aussicht genommene Tätigkeit des Bewerbers mit Positionen von Arbeitern oder Angestellten vergleicht, die sich im Betrieb „hochgedient" haben.

Verschiedentlich wurden wir darauf hingewiesen, daß die Gewerkschaften versuchen, insbesondere im Bereich der höheren Angestellten Einfluß auf die Personalpolitik der Unternehmungen zu nehmen. Wenn ein Bewerber für eine Stellung, in der er mit genehmigungspflichtigen Geschäften beauftragt sei, herangezogen werden solle, würden häufig von Gewerkschaftsseite die Betriebsräte des Unternehmens, in dem er bisher beschäftigt war, sowie die Betriebsräte seines neuen Unternehmens zu Rate gezogen. „Sobald ein Einspruch erfolgt, ist die Entscheidung tot." Der Bewerber werde durchweg in einem Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung nicht mehr zum Zuge kommen. Auf diese Weise gingen gute Leute diesem Bereich verloren. Einer unserer Ge-

[90] Vgl. das Urteil des 2. Senats des BAG (2 AZR 23).
[91] Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats scheidet allerdings bei individueller Verabredung der Lohn- und Arbeitsbedingungen aus.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sprächspartner ging erheblich weiter. Die Äußerung eines prominenten Gewerkschafters, ein neu zu bestellendes Vorstandsmitglied müsse mehr als gerecht und korrekt sein, nahm er zum Anlaß für die Äußerung: „In 20 Jahren regieren in der ganzen Stahlindustrie nur noch weiche Heinis." Diese „weichen Heinis" würden den Gewerkschaften gegenüber zu nachgiebig sein. Man brauche aber unabhängige, starke Persönlichkeiten.

Die von uns besuchte, verhältnismäßig große Zahl von Großunternehmen genügte fast ohne Ausnahme formal allen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes über eine Beteiligung des Betriebsrats bei der Behandlung personeller Angelegenheiten. Im Gegensatz hierzu fanden wir bei einigen (14) mittleren und kleineren Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl in einem Fall von 1450, in den anderen von weniger als 600 Arbeitnehmern Abweichungen vom Gesetz, ohne daß bisher der Betriebsrat hiergegen gerichtlich anging. Wir fanden weiter viele kleinere Unternehmen, die sich nur formal an die Bestimmungen über Entlassungen halten. Bei Einstellungen wurde dagegen der Betriebsrat in sieben Fällen überhaupt nicht unterrichtet, in zwölf Fällen wurde ihm lediglich von der schon erfolgten Einstellung kurz Mitteilung gemacht. Obgleich der Tatbestand häufiger vorkommt, wurde die Untersuchungsgruppe nur auf drei Fälle von Betriebsratsmitgliedern selbst hingewiesen, in denen wegen Umgehung von § 61 Abs. 1 BetrVerfG durch die Unternehmungsführung der Betriebsrat in Fragen der Einstellung von seinem Recht, das Arbeitsgericht anzurufen, Gebrauch gemacht hatte[92].

In 18 vorzugsweise größeren Unternehmen erwies sich die de-facto-Stellung des Betriebsrates bei Einstellungen als stärker, als sie im Gesetz vorgesehen ist. Die Einstellung eines Arbeiters pflegt in ihnen erst dann zu erfolgen, wenn der Arbeiter sich dem Betriebsrat vorgestellt

---

[92] Ausdrücklich sei nochmals darauf aufmerksam gemacht, daß genauso wie bei der Untersuchung des Wirkungsgrades des Arbeitsdirektors und des Aufsichtsrats auch hier Zahlenangaben nicht den Charakter exakter statistischer Angaben haben. Es war nicht die Aufgabe der Untersuchungsgruppe, eine statistische Erhebung durchzuführen, sondern eine Analyse bestimmter ökonomischer Zusammenhänge zu versuchen. Die beschränkten Mittel, die der Arbeitsgruppe zur Verfügung gestanden haben, hätten für eine exakte statistische Erhebung selbst unter Zuhilfenahme der Methoden der Repräsentativerhebung nicht ausgereicht. In manchen Betrieben wurden Diskussionen mit 20 Angehörigen verschiedenster Positionen geführt, in anderen konnten nur wenige oder gar nur einer befragt werden. Oft widersprachen sich Angaben, häufig wußte der Befragte über ein Problem nicht Bescheid, oder bei den vielfach eingebauten Kontrollfragen ergaben sich Ungereimtheiten, so daß die Aussagen nicht gewertet werden konnten. Den — mit Bedenken — beigefügten Zahlen darf also kein zu großes Gewicht zugemessen werden. Vor allem ist der Gegenschluß nicht gerechtfertigt, daß in den übrigen von der Untersuchungsgruppe untersuchten Betrieben die Verhältnisse jeweils entgegengesetzt seien.
Vgl. hierzu auch S. 122 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hat und von diesem gegen die Einstellung keine Bedenken erhoben werden. Die Einstellung ist abhängig von der Unterschrift der zuständigen Betriebsratsmitglieder.

Der virtuelle Aktionssektor des Betriebsrats im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in Fragen der Entlassung deckt sich mit dem des Arbeitsdirektors. Der Betriebsrat ist bestrebt, größere Entlassungen zu verhindern[93]. Auch er hat folglich eine gewisse konjunkturstabilisierende Funktion. Hierin liegt, neben seiner Integrationswirkung zwischen Belegschaft und Unternehmensführung, seine Hauptbedeutung für die Fragestellung unserer Untersuchung, vor allem in den Betrieben, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und deshalb die Institution des Arbeitsdirektors nicht kennen.

Eine weitere wichtige und für ihn sehr undankbare Funktion kann der Betriebsrat bei Entlassungen, soweit sie aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht zu umgehen sind, erfüllen. Die Untersuchungsgruppe ging in 18 Unternehmen im Montanbereich und in 49 Unternehmen anderer Wirtschaftszweige größeren Entlassungen genauer nach. Es zeigte sich, daß in 57 Fällen die Entlassungen in guter Zusammenarbeit von Betriebsrat und Unternehmungsführung durchgeführt werden konnten. In Unternehmen mit einem Arbeitsdirektor wurde der Betriebsrat nicht in gleichem Ausmaß mit Verantwortung belastet wie in Unternehmen, die nur dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. In fast allen Fällen bemühten sich die Unternehmungsleitungen, den Betriebsrat bei der Auswahl der zu kündigenden Betriebsangehörigen heranzuziehen. Daß sich die Geschäftsleitungen häufig hierbei von dem Gedanken leiten lassen, einen wesentlichen Anteil der Verantwortung bei der Auswahl dem von der Belegschaft ja selbst gewählten Betriebsrat zuzuschieben[94], ist nicht zu leugnen. Jede größere Entlassung ruft Unruhe und Ungewißheit bei allen Betriebsangehörigen hervor; auch ein Betriebsrat kann dieses Gefühl kaum zerstreuen. Die Belegschaft weiß aber, daß Entlassungen keine Willkürakte eines „bösen Unternehmers" sind, sondern vielmehr das Ergebnis betrieblicher Notwendigkeiten. In diesem Zusammenhang dürfen wir aber nicht unerwähnt lassen, daß einige *gekündigte* Arbeitnehmer bei der Befragung erkennen ließen, daß sie sich von ihren eigenen Arbeitskameraden verraten fühlten und dem Betriebsrat und

[93] Im virtuellen Aktionssektor der Mitglieder des Betriebsrats erreicht die Vermeidung von Entlassungen eine unvergleichlich höhere Dringlichkeitsstufe innerhalb des Zielsystems als die Ausnutzung der besten Chance der Gewinnerzielung oder der Minimierung der Kosten.

[94] Bei Rechtsstreitigkeiten nach dem Kündigungsschutzgesetz ist zudem das Einverständnis des Betriebsrats erfahrungsgemäß für den Ablauf des Verfahrens von Bedeutung, so daß über das Anhörungsrecht des § 66 Abs. 1 BetrVerfG hinaus viele Unternehmen bestrebt sind, sogar für Einzelkündigungen die gesetzlich nicht erforderliche Zustimmung des Betriebsrats zu erhalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Geschäftsleitung mit Mißtrauen begegneten. Ihre Urteile über Wesen und Bedeutung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer waren besonders negativ, vor allem auch unter Hinweis auf die hohen Gehälter und gesicherten Positionen, z. T. mit Pensionsberechtigung, die die Repräsentanten der Mitbestimmung erhalten.

Wenn wir die mit nur wenigen Ausnahmen gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmungsführung in personellen Fragen, wie z. B. bei Entlassungen, richtig würdigen wollen, dürfen wir nicht vergessen, daß sie durch die wirtschaftliche Situation des ständigen Aufstiegs mit verhältnismäßig geringen Krisenerscheinungen in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1949 und 1961 — einer einmaligen Datenkonstellation — stark gefördert wurde. Erst eine größere Krise könnte aufweisen, in welchem Maße hier Spannungen auftauchen, wie sie sich in der Weltwirtschaftsdepression zeigten.

Werten wir von der Perspektive der Arbeit der Betriebsräte aus das Betriebsverfassungsgesetz, dessen Kernstück die Rechte und Pflichten der Betriebsräte als Organe der Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind, so können wir unter der Datenkonstellation des wirtschaftlichen Aufschwungs und des Erlebnishorizonts der Zeit nach Überwindung des Nationalsozialismus, der Begleitumstände beim Aufbau der Bundesrepublik Deutschland und der Parallelen im Osten sagen: Das Betriebsverfassungsgesetz, dessen Entstehung so sehr umkämpft wurde und das auch nach Erlaß von den Gewerkschaften als zu wenig weitgehend angegriffen wurde, hat sich in der praktischen Durchführung bewährt. Es hat sich unter der besonderen wirtschaftlichen Entwicklung dieses Jahrzehnts und dem Erlebnishorizont der Menschen, die vom Gesetz betroffen wurden, genauso bewährt wie die Institution der Mitbestimmung der Arbeitnehmer aufgrund des gesetzestechnisch mit erheblich mehr Mängeln behafteten Mitbestimmungsgesetzes von 1951, weil die virtuellen Aktionssektoren aller Beteiligten die Bereitschaft zur Zusammenarbeit prägten. Die gleichen Gesetze und gleichen Institutionen hätten unter einer anderen Datenkonstellation und einem anderen Erlebnishorizont andere Auswirkungen gehabt. Wenn auch die gesetzlichen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes durch auffällig viele, nicht in jeder Hinsicht überzeugende systematische Kompromisse geprägt sind, so ergaben sie doch in der Praxis weit weniger Hemmungen und Widerstände, als aufgrund der schroff gegnerischen Haltung der Gewerkschaften gegen dieses Gesetz hätten erwartet werden können.

Die Mitbestimmung hat viele mögliche Spannungen von vornherein entgiftet. Das vielen Arbeitnehmern eigene Mißtrauen gegen die Unternehmensleitung ist ein natürliches Produkt eines rationalisierten und automatisierten Produktionsprozesses, der Besonderheiten der Persön-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichkeit des einzelnen Menschen möglichst beseitigte. Je eigenwilliger und eigenständiger eine Persönlichkeit ist, um so mehr wirkt sie einer einheitlichen Planung gegenüber als Störungsherd. Man kann aber den Menschen nicht nur als Kostenfaktor nehmen, sondern muß auch seine Persönlichkeit in Betracht ziehen. Das Wesen der Persönlichkeit verlangt ein Minimum an eigenständiger Entscheidungsfreiheit. So bedeutet die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auch dort einen Gewinn nicht nur für die Persönlichkeit des angesprochenen Arbeitnehmers, sondern auch einen Integrationseffekt für die Gesamtheit des Unternehmens, wo das Mitbestimmungsrecht nur unvollkommen ausgenutzt wird, ein Effekt, der in der Lage sein kann, die Produktivität eines Wirtschaftssystems zu erhöhen und dessen positive Entwicklungsfähigkeit zu fördern.

Das Zusammenwirken der verschiedenen Stellen in einem Betrieb oder in einem Unternehmen wird heute — ganz anders, als dies noch vor der Weltwirtschaftsdepression der Fall war — immer weniger durch die Klassenideologie bestimmt. Es dürfte wohl nicht zuviel behauptet sein, daß das Betriebsverfassungsgesetz an dieser Milderung des Klassenkampfes wesentlichen Anteil gehabt hat.

Kapitel 10

Der Wirtschaftsausschuß als Bestandteil[1] der Mitbestimmung

1. Grundlagen der gesetzlichen Regelung

Das Betriebsverfassungsgesetz führte den Wirtschaftsausschuß, einen für die deutsche Unternehmensverfassung neuen Bestandteil der Mitbestimmung, ein. Es knüpfte dabei an Parallelen an, die sich in der Form

[1] In den Diskussionen nach Fertigstellung des Manuskriptes wurde die Verwendung des Begriffs „Mitbestimmung" im Zusammenhang mit der Institution des Wirtschaftsausschusses vielfach abgelehnt. Hierzu ist folgendes zu sagen:

Die Kritiker haben insoweit recht, als der Wirtschaftsausschuß keinerlei Rechte einer Mitbestimmung im Unternehmen besitzt. Er sei ausschließlich ein Informationsorgan, ein Institut, das bestimmte Integrationswirkungen erzielen soll. Dennoch möchte ich nicht davon abgehen, den Wirtschaftsausschuß in der Perspektive des Gesamtkomplexes der Mitbestimmung zu sehen. Als ein wesentliches Element der Mitbestimmung wurde die Einsetzung eines Wirtschaftsausschusses bei der Beratung des Betriebsverfassungsgesetzes gefordert. Im wechselvollen Gang der Gesetzesberatungen wurde vielfach der Wirtschaftsausschuß als Träger echter Mitbestimmungsrechte im Unternehmen gefordert. Die Mehrheit des Gesetzgebers entschloß sich schließlich zu einer anderen Lösung. Dennoch gehört der Wirtschaftsausschuß zu dem Gesamtkomplex der Mitbestimmung in der Perspektive jener Begriffsabgrenzung, die für diese Studie gewählt wurde. Obgleich er keine Mitbestimmungsrechte hat, zeigt unsere Untersuchung, daß er Einfluß auf bestimmte unter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Produktionsausschüsse in der schwedischen und englischen Unternehmensverfassung finden[2].

Die in das Betriebsverfassungsgesetz übernommenen Vorschriften über den Wirtschaftsausschuß sind das Relikt einer ursprünglich viel weitergehenden Forderung; aus der Perspektive der Mitbestimmung ist er eine nahezu hohle Fassade ohne wesentliche Rechte und Verpflichtungen. Der Wirtschaftsausschuß ist das Musterbeispiel für Kompromisse bei der Gruppierung verschiedener Richtungen in der Gesetzgebung der parlamentarischen Demokratie. Die parlamentarische Mehrheit nahm, veranlaßt durch die Vorgänge um das Mitbestimmungsgesetz von 1951, der Idee des Wirtschaftsausschusses ihren ursprünglichen revolutionären Inhalt, wagte aber nicht, die Institution ganz wegfallen zu lassen. So blieb das Relikt ohne wesentliche rechtliche Ausstattung erhalten. Unternehmen, die die Mitbestimmung als Institution bejahen, benutzen den Wirtschaftsausschuß als Werkzeug der Integration. Diejenigen Unternehmer, die in der Mitbestimmung nur eine Einmischung Fremder in ihre ureigenen Rechte sehen, können den Wirtschaftsausschuß beinahe völlig vernachlässigen.

In dem Entwurf des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 22. Mai 1950 für ein Betriebsverfassungsgesetz hatte die Institution des Wirtschaftsausschusses revolutionäre Bedeutung. Der Wirtschaftsausschuß sollte in paritätischer Besetzung von Vertretern des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer für Groß- und Mittelunternehmen (mit mehr als 100 Arbeitnehmern) echte Mitbestimmungsrechte bei unternehmerischen Entscheidungen erhalten. Bei Meinungsverschiedenheiten sollte der Streitgegenstand an das ebenfalls paritätisch, allerdings mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzte Aufsichtsorgan gehen und von ihm darüber entschieden werden. Fehlen diese Aufsichtsorgane — wie in der Regel bei Personalgesellschaften —, so sollte eine Entscheidung, welcher Ansicht zu folgen sei, einer besonderen Schiedsstelle zustehen, die bei der zuständigen Kammer gebildet werden sollte. Auch die Schiedsstelle sollte nach den Vorstellungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Hälfte mit Vertretern der Arbeitnehmerschaft besetzt werden. Damit hätten die Arbeitnehmerschaft bzw. die Gewerkschaften die Möglichkeit gehabt, Unternehmen ganz entscheidend zu beeinflussen und in allen wichtigen Punkten nicht nur zu beraten, sondern auch zu

---

nehmerische Entschlüsse schon kraft seiner Existenz gewinnen konnte. Insoweit wurde die unternehmerische Willensbildung durch ihn mit —„bestimmt". (Vgl. hierzu Seite 446 f. und Seite 447, Anm. 8).

[2] Zu den dem Wirtschaftsausschuß ähnlichen Institutionen in anderen Ländern vgl. E. G. *Erdmann:* Das Recht der Arbeitnehmer auf Beteiligung an der Verwaltung der Betriebe der gewerblichen Wirtschaft, Köln 1952; z. B. skandinavische Länder S. 56 ff., England, Kanada, USA S. 111 ff. usw.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kontrollieren[3]. Der Wirtschaftsausschuß sollte folglich nach diesem Gesetzentwurf die Mitbestimmung der Arbeitnehmer schon in einer betriebsnahen Institution ermöglichen, näher also als im Aufsichtsrat, für den ja in diesem Entwurf ebenfalls paritätische Besetzung durch Repräsentanten der Arbeitnehmer und der Anteilseigner vorgesehen war, wie sie dann 1951 aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie eingeführt wurde.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ist ein Wirtschaftsausschuß in Unternehmungen (also nicht auf der Basis des Betriebs) für alle Unternehmen[4] zu bilden, die regelmäßig mehr als 100 Arbeitnehmer haben[5]. Die Errichtung des Wirtschaftsausschusses ist von der Existenz eines Betriebsrats abhängig. Seine Mitglieder — insgesamt 4, 6 oder 8 — sind zur Hälfte von der Unternehmensführung und zur anderen Hälfte vom Betriebsrat bzw. vom Gesamtbetriebsrat zu bestellen. Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses werden also nicht „gewählt", sondern ernannt. Ernannt werden dürfen nur Personen, *die dem Unternehmen angehören.*

Wir müssen uns weiter darüber im klaren sein, daß das Gesetz von der juristischen Einheit ausgeht, also nicht von der wirtschaftlichen Einheit des Unternehmens. Eine juristische Person, z. B. eine Aktiengesellschaft, kann bekanntlich so völlig im Verband eines Gesamtunternehmens aufgehen, daß sie keine eigenen wirtschaftlichen Rechte hat. Aus ökonomischer Perspektive ist in dieser juristischen Person kein „Unternehmer" vorhanden; ihre Rechte sind im Verhältnis z. B. zu denen der Konzernspitze zu gering. Hat schon die juristische Person keine Rechte, kann der Wirtschaftsausschuß ebenfalls nicht sehr aktiv werden. Den Wirtschaftsausschuß kennt das Gesetz nur auf der Ebene der juristischen Person. Der Wirtschaftsausschuß ist nach der ihm durch das Betriebsverfassungsgesetz zuteil gewordenen rechtlichen Ausstattung kein *„Organ"* der Mitbestimmung[6]. Er übt keinerlei für die Institution Mitbe-

---

[3] Vgl. den Gesetzesvorschlag des Deutschen Gewerkschaftsbundes für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zur Neuordnung der Wirtschaft (vom 22. 5. 1950). Abgedruckt in: Die Quelle, 2. Jg. (1950). Siehe insbesondere die §§ 7 ff., 11 ff., 23.

[4] Also auch für die Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 oder der Holding-Novelle unterliegen. Andererseits knüpft der Begriff nur an die jeweilige Einheit der Rechtsperson an.

[5] Anders als bei der Bildung des Betriebsrats spielen hier die Eigenschaften der Wahlberechtigung bzw. Wählbarkeit bei der Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer keine Rolle. Lehrlinge und Ausländer zählen mit.

[6] Nachdem die SPD ihre Vorstellung eines Wirtschaftsausschusses mit wirklichen Mitbestimmungsrechten bei den Beratungen in den Ausschüssen nicht durchsetzen konnte, schlug sie vor, die für den Wirtschaftsausschuß vorgesehenen Informationsrechte und -pflichten dem Betriebsrat zu übertragen. Da sie sich hierbei nicht gegen die Mehrheit durchsetzte, stimmte sie geschlos-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stimmung relevante Tätigkeiten aus. Er besitzt nicht das geringste *„Recht"* einer Teilhabe an der unternehmerischen Willensbildung. Andererseits ist er trotzdem ein *Bestandteil* dieser Institution, und zwar eine *Informationskörperschaft,* die nicht nur der einseitigen, sondern der *gegenseitigen* Information dienen soll. Auf diese Weise sollen Anregungen der Arbeitnehmer und des Betriebsrats auf legalem, institutionell gesichertem Wege der Stelle zur Kenntnis gelangen, die die unternehmerischen Entschlüsse faßt.

Die Untersuchungsgruppe hat nur selten[7] gefunden, daß der Wirtschaftsausschuß im Sinne des Gesetzes optimal arbeitet und in offener, bewußter Zusammenarbeit eine *gegenseitige* Information der Unternehmungsführung und der Arbeitnehmervertreter als Grundlage zu einer Änderung von Planungen und Entscheidungen oder zur Anregung neuer Planungen erreicht. Aber bei den Unternehmen, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, wurde von ausgezeichneten Erfolgen berichtet, die weit über die bloße Information der beiden Partner hinausgehen.

Nach dem Gesetz ist der Wirtschaftsausschuß ein Verbindungsglied zwischen Betriebs- und Unternehmungsverfassung. Das Betriebsverfassungsgesetz verbindet den Wirtschaftsausschuß in doppelter Weise mit dem Betriebsrat bzw. mit dem Gesamtbetriebsrat. Einmal erfolgt die Bestellung der Arbeitnehmervertreter durch den Betriebsrat bzw. den Gesamtbetriebsrat[8], zum anderen muß mindestens einer von ihnen selbst Mitglied des Betriebsrats sein. Außerdem dürfte wohl der Meinung zuzustimmen sein, daß zwischen Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß nicht die Schweigepflicht besteht, die durch § 55 Abs. 1 BetrVerfG geregelt wird[9].

---

sen gegen den Teil IV „Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer" des Betriebsverfassungsgesetzes.

Auf die Tatsache, daß entgegen ihren Forderungen dem Wirtschaftsausschuß keine Rechte gewährt wurden, dürfte das mangelnde Interesse der Gewerkschaften an dieser Einrichtung zurückzuführen sein.

[7] In 48 von allen untersuchten Unternehmen wurde hiervon berichtet.

[8] Da die Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß nicht unmittelbar von der Gesamtheit der Arbeitnehmer gewählt, sondern vom Betriebsrat bestimmt werden, kann dieser Ausschuß als eine abgeleitete Einrichtung kein Eigenleben im Rahmen der Mitbestimmung entwickeln. Er wird deshalb nicht als ein *Organ,* sondern nur als ein *Bestandteil* der Mitbestimmung bezeichnet.

[9] Diese Ansicht vertritt m. E. mit Recht *Fitting-Kraegeloh:* Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar. 5. Aufl., Berlin—Frankfurt/M. 1960, Anm. 16 zu § 67. Rolf *Dietz* (Betriebsverfassungsgesetz, 3. Aufl., München—Berlin 1960, Anm. 24 zu § 67) ist aber der Meinung, daß die Schweigepflicht der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses auch gegenüber Betriebsratsmitgliedern besteht. Die Mehrzahl der Kommentatoren bejaht freilich die doppelte Schweigepflicht, die auch gegenüber dem Betriebsrat gilt. So z. B. die Kommentare von *Erdmann* (§ 67 Anm. 11), *Galperin-Siebert* (§ 67, Anm. 38). Vgl. auch: Der Wirtschaftsausschuß in der Praxis. In: Der neue Betrieb, Essen 1957, Heft 6.

In der Praxis spielt diese Regelung z. Z. keine große Rolle, da meist Betriebsratsmitglieder in den Wirtschaftsausschuß entsandt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unter den Rechten, die das Gesetz dem Wirtschaftsausschuß zuerkennt, ist das Recht auf Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens (§ 67 Abs. 2 BetrVerfG)[10, 11] das umfassendste und wichtigste[12]. Der Wirtschaftsausschuß hat Anspruch auf weitergehende Information als der Betriebsrat. Allerdings schränkt die Klausel „soweit dadurch (durch die Unterrichtung) die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens nicht gefährdet werden" diesen Anspruch erheblich ein, weil ihre Anwendung oder Nichtanwendung in weitem Rahmen eine Ermessensfrage ist und sie daher Gegnern der Mitbestimmung erlaubt, annähernd willkürlich einer Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses auszuweichen[13]. Der Wirtschaftsausschuß hat weiter nach § 67 BetrVerfG Anspruch auf Unterrichtung „an Hand der Unterlagen". Damit dürfte gemeint sein, daß die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses die Unterlagen zumindest für den Gebrauch der Sitzung ausgehändigt erhalten, eine Frage, die umstritten ist. Erhält der Wirtschaftsausschuß auf Verlangen von mindestens der Hälfte seiner Mitglieder keine oder ungenügende Unterlagen oder Auskünfte über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens, so sollen Unternehmer und Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat die Meinungsverschiedenheit beilegen (§ 70 Abs. 1 BetrVerfG). Kommt eine Verständigung nicht zustande, so entscheidet eine Einigungsstelle verbindlich (§ 70 Abs. 2 BetrVerfG). Eine solche Einigungsstelle wird nur auf Antrag und nur im Falle des Einverständnisses von Unternehmer *und* Betriebsrat (nicht Wirtschaftsausschuß!) tätig. Ihr gehören die gleiche Anzahl von Vertretern beider Seiten und ein neutraler Vorsitzender an. Dieser wird vom Vorsitzenden des zuständigen Arbeitsgerichts bestellt, wenn sich Unternehmer und Betriebsrat nicht auf seine Person einigen können (§ 50 Abs. 1 und 3 BetrVerfG)[14]. Für die Ent-

---

[10] Nach § 67 Abs. 3 BetrVerfG gehören zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten:
a) Fabrikations- und Arbeitsmethoden;
b) das Produktionsprogramm;
c) die wirtschaftliche Lage des Unternehmens;
d) die Produktions- und Absatzlage;
e) sonstige Vorgänge, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren.

[11] Vgl. hierzu: Karl *Schlessmann:* Die Aufgaben der Wirtschaftsausschüsse. In: Betriebsberater. Heidelberg 1953, S. 1058 sowie vom gleichen Verfasser: Probleme der Kompetenzen des Wirtschaftsausschusses. In: Mensch und Arbeit, München-Düsseldorf 1956, S. 170.

[12] Außerdem soll der Unternehmer dem Wirtschaftsausschuß zusammen mit dem Betriebsrat Kenntnis von der Lage und der Entwicklung des Unternehmens geben (§ 69 Abs. 3 BetrVerfG) und beiden Gremien den Jahresabschluß erläutern (§ 69 Abs. 4 BetrVerfG).

[13] Die gleiche Klausel half in der Geschichte der Großunternehmen die hervorragende Position des Vorstands gegenüber Hauptversammlung und Aufsichtsrat auszubauen.

[14] Sind die Kontrahenten Unternehmer und Gesamtbetriebsrat, so entscheidet bei Nichteinigung über die Person des Vorsitzenden der Einigungs-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

scheidung, ob geforderte Auskünfte oder Unterlagen unter Berufung auf das Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis verweigert werden können, ist die Einigungsstelle nicht zuständig[15].

Mit Recht stellt die herrschende Meinung fest: Ob eine Auskunft eine Gefährdung der Geheimhaltung darstellt, kann nur der beurteilen, der die Antwort kennt. Damit steht die Antwort weitgehend im schwer nachprüfbaren Ermessen des Unternehmers. Zu beachten ist, daß nicht der Wirtschaftsausschuß selbst die Einigungsstelle anruft, sondern der Wirtschaftsausschuß den Betriebsrat ersuchen muß, dafür zu sorgen, daß der Unternehmer ihm die gewünschte Auskunft erteilt. Erst wenn der Betriebsrat damit keinen Erfolg hat, kann er die Einigungsstelle anrufen. Der Wirtschaftsausschuß hat selbst keinerlei Möglichkeiten, von sich aus etwas zur Auskunftserteilung zu unternehmen.

Verweigert folglich der Unternehmer die Auskunft unter Hinweis auf die mögliche Gefährdung von Geschäftsgeheimnissen, dann kann weder der Betriebsrat durch Verhandlungen mit dem Unternehmer (§ 70 Abs. 1 BetrVerfG) noch die für Streitigkeiten vorgesehene Einigungsstelle (§ 70 Abs. 2 BetrVerfG) eingreifen. Könnten diese Stellen über die Rechtmäßigkeit der Weigerung entscheiden, so wäre der Unternehmer gezwungen, die Geheimnisse offenzulegen. Das Gesetz gibt ihm aber die Möglichkeit, sich auf Geschäftsgeheimnisse zu berufen. Aus diesem Grund erscheint die Anrufung des Arbeitsgerichtes nach § 82 Abs. 1 i BetrVerfG nicht statthaft. Es bliebe noch ein Weg, im Strafverfahren gemäß § 78 Abs. 1 d BetrVerfG die Frage klären zu lassen, ob eine vorsätzliche Unterlassung der Auskunftserteilung gegeben sei. Die Einigungsstelle kann also nur dann verbindlich entscheiden, wenn der Unternehmer seine Weigerung auf andere Gründe stützt, eine ausgesprochen schwache Rechtsposition!

Der Unternehmer braucht sich also mit dem Wirtschaftsausschuß nur zu „unterhalten". Niemand kann ihn zwingen, aus dieser Beratung auch Konsequenzen zu ziehen. Andererseits kann der Wirtschaftsausschuß den Unternehmer nicht einmal dazu zwingen, seine Meinung anzuhören. Er hat lediglich die Möglichkeit, bei einer Betriebsversammlung der Belegschaft seine von der des Unternehmers abweichende Ansicht mitzuteilen[16].

Andererseits wurde der Wirtschaftsausschuß zur Sicherung gegen ihn ablehnende Unternehmer — nur dieser Fall hat Bedeutung — mit einer (wenn auch nur geringen) institutionellen Garantie ausgestattet. Er kann

---

stelle der Präsident des zuständigen Landesarbeitsgerichts. Vgl. Rolf *Dietz:* BetrVerfG. München—Berlin 1960, Anm. 17 a zu § 50, S. 448.

[15] Vgl. Rolf *Dietz:* BetrVerfG. München—Berlin 1960, Anm. 8 zu § 70, S. 688.

[16] Vgl. hierzu: *Galperin-Siebert:* Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, 3. Aufl., Heidelberg 1958, Anm. 18 zu § 67.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nach § 68 Abs. 4 BetrVerfG auch tätig werden, wenn nur eine Seite die Mitglieder benennt und die andere Seite trotz Aufforderung dies unterläßt oder die benannten Mitglieder einer Seite den Sitzungen fernbleiben. Diese Bestimmung ist jedoch wirkungslos, weil der Wirtschaftsausschuß keine Entscheidungen treffen kann, also seine Tätigkeit der anderen Seite keine Nachteile zuzufügen vermag. Ebenso „hohl" ist die Strafbestimmung des Gesetzes. Mit Geldstrafe oder Gefängnis bis zu sechs Monaten kann nach § 78 Abs. 1 b—d BetrVerfG der bestraft werden, der

die Tätigkeit des Wirtschaftsausschusses hindert oder stört,

ein Mitglied des Wirtschaftsausschusses um seiner Tätigkeit willen benachteiligt oder begünstigt,

vorsätzlich die Aufklärung oder Auskunftspflichten nicht, wahrheitswidrig, unvollständig oder verspätet erfüllt.

2. Die tatsächliche Stellung des Wirtschaftsausschusses im Unternehmen

Innerhalb der Unternehmen des Bergbaus gibt es in der Regel die Institution des Wirtschaftsausschusses. Er wird auch zum Teil für Beratungen stärker herangezogen. Innerhalb der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie fand aber die Arbeitsgruppe, daß ein Wirtschaftsausschuß nur ausnahmsweise besteht. Er wird dort durch andere Ausschußformen ersetzt, die nach Aussage der Beteiligten oft erheblich besser wirken, als es der Wirtschaftsausschuß in der vom Gesetz vorgeschriebenen Kompetenz tun könnte.

Im September 1955 wurde von der IG Metall eine Erhebung über die Zahl der Wirtschaftsausschüsse in der Bundesrepublik und in Berlin bei 4000 Unternehmen der Eisen- und Metallindustrie mit mehr als 100 Beschäftigten durchgeführt. Hier gab es 1295 Wirtschaftsausschüsse.

Eine andere Untersuchung der Industriegewerkschaft Metall[16a], die in 126 Großbetrieben der Metallindustrie, von denen 96 ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz und 30 dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 unterliegen, durchgeführt wurde, ergab, daß in 63,5 % der befragten Betriebe, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, und in 40 % der befragten Betriebe mit qualifizierter Mitbestimmung ein Wirtschaftsausschuß eingerichtet wurde. Außerdem werden in fünf dem Mitbestimmungsgesetz unterliegenden Betrieben, die keinen Wirtschaftsausschuß eingerichtet haben, erweiterte Vorstandssitzungen abgehalten, zu denen zwei bis vier Betriebsratsmitglieder hinzugezogen werden.

Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft führte im Jahre 1958 mit Fragebogen eine Untersuchung über den Wirtschaftsausschuß durch, die

[16a] Siehe den Geschäftsbericht 1958/59 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/Main 1960, S. 212 a — 212 h.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

an solche Ausschußmitglieder ausgegeben wurden, die der DAG angehören[17]. Nur etwa 50 % der mit Fragebogen versehenen Mitglieder beteiligten sich an der Erhebung. 13 Unternehmen mit Wirtschaftsausschüssen, die sich an der Erhebung beteiligten, hatten mehr als 10 000 Arbeitnehmer. Im übrigen verteilen sich die eingegangenen Fragebogen wie folgt:

Größe der berichtenden Unternehmen mit Wirtschaftsausschuß:

100 bis 200 Arbeitnehmer	9 %
201 bis 500 Arbeitnehmer	24 %
501 bis 1000 Arbeitnehmer	13 %
über 1000 Arbeitnehmer	54 %

Die Sitzungshäufigkeit stieg mit der Größe der Unternehmungen. Monatlich einmal tagten 31 % der Wirtschaftsausschüsse. Einmal im Jahr 6 %; überhaupt nicht 4 %. Der Vorsitzende des Wirtschaftsausschusses wurde von den Arbeitgebern in 34 % der Fälle, von den Arbeitnehmern in 13 % der Fälle gestellt. In 28 % der Fälle wurde der Vorsitzende umschichtig bestimmt. In 35 % der Fälle wurden die Sitzungen von den Arbeitgebern, in 19 % von den Arbeitnehmervertretern einberufen, in 29 % umschichtig.

Die Tagesordnung wurde nach dem Ergebnis der Erhebung festgesetzt:
in 16 % der Fälle vom Arbeitgeber,
in 10 % der Fälle von Arbeitnehmern,
in 37 % der Fälle umschichtig,
in 24 % der Fälle wurde keine Tagesordnung festgelegt.

Die befragten Vertreter der DAG hielten die dem Wirtschaftsausschuß erteilten Informationen
in 59 % der Fälle für ausreichend,
in 21 % der Fälle für nicht ausreichend,
in 17 % der Fälle bezeichneten sie sie als „unterschiedlich".

Die Untersuchung gibt noch ein Werturteil über den Wirtschaftsausschuß wieder:

Als ausgezeichnet bezeichneten ihn	4 %
als gut	23 %
als brauchbar	18 %
als kaum brauchbar	22 %
als unbrauchbar bzw. schädlich	22 %
ohne Antwort	11 %

[17] Vgl. hierzu: Die Mitbestimmung, 6. Jg. (1958), H. 6, S. 177 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Arbeitsgruppe hat immer wieder versucht, Informationen über die Wirtschaftsausschüsse in den einzelnen Unternehmen zu erhalten.

Nur in 48 Unternehmen, unter denen sich drei der 15 größten in der Bundesrepublik befanden, wurde sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den beteiligten Betriebsratsmitgliedern eine besonders wertvolle und fruchtbare Tätigkeit des Wirtschaftsausschusses zum Nutzen beider Partner hervorgehoben. Es wurde gesagt, daß verschiedentlich Entscheidungen über Investitionen aufgrund von Anregungen dieses Gremiums getroffen oder abgeändert worden seien. Hinweise auf Leerläufe in den Betrieben, auf die Reihenfolge geplanter Investitionen, auf günstige Veränderungen an den Arbeitsplätzen, Umlegungen von Abteilungen und Umbauten von Werksanlagen, aber auch Diskussionen über personelle oder sachliche Unzuträglichkeiten seien besonders wichtig gewesen[18]. Die Arbeitnehmervertreter erklärten, daß sie bei den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses früher, als es sonst möglich gewesen wäre, Informationen über die Pläne der Unternehmensleitung erhalten hätten.

In 38 Fällen wurde der Arbeitsgruppe gegenüber von der Unternehmensleitung zum Ausdruck gebracht, daß im Unternehmen zwar ein Wirtschaftsausschuß bestehe, daß er aber praktisch keine Bedeutung habe. Mit seiner Einsetzung habe man „nur der gesetzlichen Regelung Genüge tun wollen"[19].

Zwölfmal wurde geäußert, daß der Gesamtbetriebsrat im Grunde ohnehin die Aufgaben erfülle, die nach dem Gesetz dem Wirtschaftsausschuß gestellt sind. Aus diesem Grunde habe man im Einvernehmen mit dem Gesamtbetriebsrat diesem auch tatsächlich jene Aufgaben übertragen.

Nur in 21 % der eigentlich dazu verpflichteten Unternehmen, die wir befragten, wurden Wirtschaftsausschüsse gebildet. Die Streuung der Häufigkeit ist von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig sehr verschieden. So ist es verständlich, daß die Arbeitsgruppe häufig, wenn sie nach der Tätigkeit dieses Gremiums fragte, bei der Unternehmensleitung und auch beim Betriebsrat auf ein Achselzucken stieß. Darüber hinaus fand sie, daß nur etwa zwei Fünftel der von ihr angetroffenen Wirtschaftsausschüsse, wie das Gesetz es (in einer Sollvorschrift) vorschreibt, in jedem Monat einmal zusammentreten. Vier von ihnen hatten im letzten Jahr überhaupt keine und der Rest nur zwei, höchstens aber vier Sitzungen abgehalten. Mit wenigen Ausnahmen waren diese Zusammen-

---

[18] Vgl. hierzu auch: Wilfried *Geissler:* Technik der Arbeit im Wirtschaftsausschuß. In: Das Mitbestimmungsgespräch. 5. Jg. (1959), H. 6/7, S. 13.

[19] Vgl. auch: Alfons *Kretschmar:* Bewährt sich der Wirtschaftsausschuß? In: Betriebsberater, Heidelberg 1954, S. 1075; Karl *Schlessmann:* Geschäftsführungsfragen des Wirtschaftsausschusses. In: Der Betrieb, Düsseldorf 1958, S. 984; Achim v. *Winterfeld:* Der Wirtschaftsausschuß. In: Arbeit und Recht, Köln-Deutz 1955, S. 193.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

künfte — entgegen der Vorstellung des Gesetzes — von den Unternehmensleitungen anberaumt und von deren Vertretern vorbereitet und geleitet worden.

Von einer großen Zahl von Arbeitnehmern, die nach dem Wesen, der Aufgabe und der Tätigkeit des Wirtschaftsausschusses befragt wurden, wußten nur wenige hierüber Bescheid.

Wie unterschiedlich heute sogar von führenden Stellen der Institution Mitbestimmung die Funktion des Wirtschaftsausschusses im Vergleich zur ursprünglichen Forderung angesehen wird, erkennt man daran, daß die Tätigkeit im Wirtschaftsausschuß vielfach als Mittel gekennzeichnet wurde, durch das sich Arbeitnehmer praktische Grundkenntnisse auf wirtschaftlichem Gebiet aneignen, die Voraussetzung für andere Funktionen sind[20].

In Diskussionen mit Vertretern der Gewerkschaften wurde meist kein großer Wert auf das Wirken der Institution der Wirtschaftsausschüsse in der derzeitigen — gegenüber den früheren Forderungen der Gewerkschaften ausgehöhlten — Verfassung mehr gelegt. Das relative Desinteresse der Gewerkschaften am Wirtschaftsausschuß wurde vor allem mit der ihres Erachtens überaus problematischen Schweigepflicht der Mitglieder der Wirtschaftsausschüsse begründet. Denn was habe das Informationsrecht der Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß für einen Sinn, wenn diese ihre Informationen nicht an die Belegschaft weitergeben könnten. Für den Widersinn der Schweigepflicht wurde folgendes Beispiel angeführt: In einer Sitzung des Wirtschaftsausschusses eines Unternehmens wurde die geschäftliche Lage der Firma von einem Direktor als außerordentlich schlecht bezeichnet, so schlecht, daß wahrscheinlich die Entlassung einer größeren Zahl von Arbeitskräften notwendig sei. Auf einer bald darauf einberufenen Betriebsversammlung schilderte derselbe Direktor die geschäftliche Lage als etwas schwierig, doch sei zur ernsten Besorgnis der Belegschaft keinerlei Anlaß gegeben. Daraufhin stellte ein Mitglied des Betriebsrats, das gleichzeitig dem Wirtschaftsausschuß angehört, die Frage, wieso in der Sitzung des Wirtschaftsausschusses die geschäftliche Lage als katastrophal bezeichnet wurde, in der Betriebsversammlung dagegen ein Bild der Lage gezeichnet würde, das man nur als „grau in grau" bezeichnen könne. Dieser Vorfall habe der Geschäftsleitung Anlaß gegeben, gegen das betreffende Betriebsratsmitglied ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht wegen Bruchs der Schweigepflicht zu beantragen.

Dort, wo der Wirtschaftsausschuß günstig beurteilt wurde, wurde in der Regel hervorgehoben, daß er in der Lage ist, das Mißtrauen inner-

[20] Vgl. Herbert *Schmidt:* Die Stellung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. (1959), Heft 2. S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

halb des Unternehmens zu verringern und ein besseres Verständnis für die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen zu erzielen. Verschiedentlich wurde auch besonderer Wert darauf gelegt, daß hier ein Platz für einen innerbetrieblichen Erfahrungsaustausch sei.

Andererseits kann die Arbeitsgruppe feststellen, daß dort, wo die Unternehmensleitungen den Wirtschaftsausschuß als wertvolles Glied des Kontaktes zur Arbeitnehmerschaft bezeichneten, von führenden Persönlichkeiten der Unternehmungsleitung darauf hingewiesen wurde, daß die Arbeitnehmervertreter kaum jemals Fragen gestellt haben, die sie aus zwingenden Gründen nicht beantworten konnten. Die Arbeitnehmervertreter hätten sich meist nur der Probleme angenommen, durch die die Arbeitnehmer unmittelbar berührt wurden. Dennoch habe das Unternehmen aus diesen Unterhaltungen oft sehr wertvolle Hinweise für alle Bereiche der Unternehmensführung — z. B. hinsichtlich der Vermeidung von Leerläufen im Betrieb, von Fehlern in der Organisation, von Unzuträglichkeiten in der Menschenbehandlung durch untergeordnete Stellen — erhalten, für deren Erörterungen der Betriebsrat nicht immer geeignet sei[21].

In der Mehrzahl der Fälle muß man freilich feststellen, daß es im Wirtschaftsausschuß selten zu einer echten Beratung mit der Unternehmungsleitung kommt. Meist kann man die Tätigkeit des Wirtschaftsausschusses als eine Unterrichtung der Arbeitnehmer bezeichnen, während von seiten der Arbeitnehmer Anregungen und einzelne Vorschläge aus der unmittelbaren Kenntnis des Ablaufs des Betriebes beigesteuert werden.

Die Hauptschwierigkeit für die Arbeitnehmervertreter in Wirtschaftsausschüssen in großen Unternehmen und vielen Betrieben liegt wieder in der Unmöglichkeit einer vollständigen und gleichmäßigen Übersicht[22]. Die zwei oder höchstens vier Arbeitnehmervertreter, die aus dem Unternehmen stammen müssen, können nur einen so geringen Teil der Probleme der Gesamtheit übersehen, daß es meist bei einer sehr unvollkommenen gegenseitigen Unterrichtung verbleibt.

---

[21] Vgl. hierzu: P. *Sweerts-Sporck:* Der Wirtschaftsausschuß als Beratungsorgan? In: Der Volkswirt. 1954, Nr. 38, S. 15; — J. *Wistinghausen:* Ein förderndes Element der Partnerschaft. In: Der Industriekurier. Nr. 1953; Nr. 63 — A. *Kretschmar:* Bewährt sich der Wirtschaftsausschuß? In: Der Betriebsberater. Heidelberg 1954, S. 1075; — Otto *Neuloh:* Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960.

[22] Auch Wilfried *Geissler* (vgl.: Technik der Arbeit im Wirtschaftsausschuß. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg. [1959], H. 6/7, S. 15) erwähnt, daß beispielsweise in Großunternehmen mit über 100 Betrieben, einer Gesamtbelegschaft von über 20 000 Beschäftigten und einem weitverzweigten Produktionsprogramm die Betriebsnähe fehle, die den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuß zu erfolgreicher Tätigkeit verhelfe.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Wirtschaftsausschuß erwies sich deshalb in der überwiegenden Mehrzahl der untersuchten Fälle von Großunternehmen weniger als ein „gegenseitiges Unterrichtungsorgan", sondern mehr als ein „einseitiges Informationsorgan". Es informieren hier die Vertreter der Geschäftsleitungen die Vertreter der anderen Seite meistens über *nebensächliche* Dinge, die den Betriebsratsmitgliedern oft schon längst bekannt sind. In einigen Großunternehmen haben die Sitzungen des Wirtschaftsausschusses den Charakter von „Lehrgängen an Volkshochschulen".

Nur in sieben von 62 Unternehmen mit über 5000 Arbeitnehmern erfuhr die Arbeitsgruppe, daß ein Vorstandsmitglied regelmäßig selbst an den Zusammenkünften des Wirtschaftsausschusses teilnimmt. In der Regel wird aber die Unternehmensführung nur von einem leitenden Angestellten vertreten.

Wenn der auf diese Weise nur unvollkommen orientierte Wirtschaftsausschuß die Unternehmung aufgrund der unvollkommenen Kenntnis beraten will, ist in der Regel das Ergebnis der Erörterung für die Führung der Unternehmung wertlos. Das Interesse für den Wirtschaftsausschuß schwindet dann verhältnismäßig schnell.

Mehrfach wurde gefunden, daß die Tätigkeit des Wirtschaftsausschusses einschlief, sobald ein Unternehmen innerhalb eines Konzerngefüges in ein wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis gestellt wurde. Da die abhängige Gesellschaft ihre Weisungen von der herrschenden Konzernspitze erhält, mangelt es an den Grundlagen für zu diskutierende Probleme. Bei Konzernen versagen die Wege der gegenseitigen Information auf der Ebene des Unternehmens völlig, da die Teile des Konzerns juristisch (aber nicht wirtschaftlich) selbständige Gesellschaften sind und das Betriebsverfassungsgesetz als Unternehmung nur die juristische Einheit der Rechtsperson kennt. Die Möglichkeit, daß die Mitglieder der Wirtschaftsausschüsse der verschiedenen Konzerngesellschaften zusammengefaßt wurden und auf dieser Ebene eine ähnliche Institution gebildet wurde, konnte nur in einem einzigen unvollkommenen Ansatz festgestellt werden. Aber auch die Gewerkschaften nutzten bisher kaum die ihnen gegebenen Chancen aus, wenigstens die Arbeitnehmervertreter der verschiedenen Wirtschaftsausschüsse zur gegenseitigen Beratung und Information zusammenzufassen[23]. Da, wie schon bemerkt, in den meisten Unternehmen kein Wirtschaftsausschuß gebildet wurde, ist es interessant, ein Beispiel genauer zu schildern, in dem auf diesen vom Betriebsverfassungsgesetz geforderten Bestandteil der Mitbestimmung der Arbeitnehmer verzichtet und ein ganz anderes Vorgehen zur Kontaktaufnahme mit der Belegschaft gewählt wurde.

---

[23] Beachte hierzu das Problem der Geheimhaltungspflicht! Ein Komplex, der unter anderem Erlebnishorizont noch manche Schwierigkeit erbringen kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es handelt sich dabei um ein weltbekanntes Unternehmen der chemischen Industrie, das aus zwölf juristisch selbständigen Unternehmen (Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebsgesellschaften) besteht. In drei Produktionsgesellschaften mit zusammen knapp 1000 Beschäftigten gibt es einen Betriebsrat. Im Kern des Unternehmens, den Verwaltungs- und Vertriebsgesellschaften, mit 1300 Beschäftigten hat es seit Erlaß des Betriebsverfassungsgesetzes trotz eifrigen Bemühens der Gewerkschaft noch nie einen Betriebsrat gegeben. In einer Betriebsversammlung, in der Vertreter der Gewerkschaft die Einrichtung des Betriebsrats heftig forderten, waren lediglich zwei Arbeitnehmer bereit, die Unterschriften zu leisten und zu kandidieren. Die restlichen Arbeitnehmer waren nicht zur Unterschrift zu bewegen. So unterblieb auch seitdem die Wahl.

Da die Unternehmensleitung den Effekt erzielen wollte, den sonst der zu bildende Wirtschaftsausschuß bewirken soll, wählte sie einen Weg, der in jüngster Zeit häufig auch als Ergänzung der Arbeit des Wirtschaftsausschusses beschritten wurde.

Ein freiberuflich tätiger Psychologe (Unternehmensberater) hat den Auftrag, systematisch Mitarbeitergespräche zu führen. Hierzu werden in ständigem Wechsel Gruppen von Beschäftigten aus mehreren Abteilungen in verschiedenen beruflichen Positionen (zunächst unter Abwesenheit des Abteilungsleiters) eingeladen. Für diese Gespräche gibt es keine Tagesordnung. Die Namen der freiwilligen Teilnehmer sind bekannt, aber die derer, die die einzelnen Diskussionsbeiträge vorbringen, bleiben geheim. Die aufgeworfenen Probleme des Unternehmens werden innerhalb der Gruppe besprochen und vom Leiter der Zusammenkünfte, weil vielfach gleiche Fragen angeschnitten werden, der nächsten Gruppe zur weiteren Diskussion präsentiert. Über die Ergebnisse wird ein Bericht erstellt, der von der Unternehmensleitung und u. U. von der Personalabteilung genau ausgewertet wird. In den Fragen, für die der Wirtschaftsausschuß zuständig ist, wird von den gleichen freiwilligen Teilnehmern das Gespräch mit der Unternehmensleitung und den Abteilungsleitern fortgesetzt.

Die Unternehmensleitung unterstreicht mit besonderer Betonung, wie wertvoll für sie die Gespräche sind und daß geradezu entscheidende Anregungen auf diese Weise nach oben gelangen, die stets bei unternehmerischen Entschlüssen sorgfältig und großzügig Beachtung finden.

Mit der ursprünglichen Idee der Mitbestimmung aber hat dies alles nichts zu tun.

Zu klären bleibt noch die Bedeutung der Einigungsstelle in den Fällen, in denen es zwischen der Unternehmensleitung und Mitgliedern des Wirtschaftsausschusses über Fragen der Unterrichtung zu Meinungsver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schiedenheiten kommt. Aufgrund unserer Untersuchungen können wir folgendes sagen:

Die Untersuchungsgruppe hat sechs Verfahren vor der Einigungsstelle näher verfolgt, in denen es um die Abgrenzung der Auskunftspflicht ging. Dabei bestanden unterschiedliche Ansichten einmal über das Ausmaß bestimmter sozialer Aufwendungen und über die Lohnsummen einzelner Gruppen von Beschäftigten, ein weiteres Mal über die Finanzierung geplanter Investitionen und über die Bedingungen der dafür einzugehenden Verbindlichkeiten, dreimal über bestimmte in der Bilanz angesetzte Posten und endlich einmal über die Verwendung des Gewinns. In fünf dieser Fälle endeten die Verfahren vor der Einigungsstelle mit einer zu Protokoll genommenen Übereinkunft zwischen den streitenden Parteien. Einmal setzte sich die Unternehmensleitung mit ihrer Ansicht durch.

In 24 Fällen wurde der Arbeitsgruppe berichtet, daß der Betriebsrat nach Fehlschlagen der Verhandlungen zur Beilegung der Meinungsverschiedenheiten zwar lange über die Forderung nach Einsetzung einer Einigungsstelle debattiert, dann aber diese Forderung fallengelassen habe aufgrund der Befürchtung, daß sich dadurch die Beziehungen zur Unternehmensleitung verschlechtern könnten[24].

Insgesamt gesehen müssen wir dennoch folgendes bedenken: Selbst ein Unternehmer, der ein Feind der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist, wird sich davor hüten, dann, wenn er den Wirtschaftsausschuß anhören muß, die Meinung der Arbeitnehmer bewußt zu vernachlässigen. Er wird Wert darauf legen, daß sich das Betriebsklima nicht verschlechtert und sich die Qualität des Produktionsfaktors Arbeit mindert. Der Unternehmer wird also stets Teile der Zielsysteme und der virtuellen Aktionssektoren der Arbeitnehmer in geringerem oder größerem Umfang berücksichtigen. Er wird es um so mehr tun, je mehr eine Institution gesichert ist, d. h. zum mindesten Anhörungsrechte und Anhörungspflichten rechtmäßig erwachsen. So kann der Wirtschaftsausschuß schon durch seine Existenz unternehmerische Maßnahmen beeinflussen. Da der Wirtschaftsausschuß schon aktionsfähig ist, wenn auch nur eine Partei aktiv wird, hängt es häufig von den Unternehmern ab, ob der Wirtschaftsausschuß zustande kommt oder nicht. Dort, wo er zustande kam, fanden wir gelegentlich doch einen beachtlichen Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmungen, und zwar nicht dadurch, daß der Wirschaftsausschuß Rechte ausübte — diese fehlen ja nahezu völlig —, sondern indem wertvolle Hinweise, die vom Wirtschaftsausschuß kamen, beachtet wurden und andererseits das Zusammenwirken im Wirt-

[24] Vgl. hierzu aber auch: Wilfried *Geissler:* Das Verfahren vor der Einigungsstelle. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 5. Jg., H. 6/7, S. 7—11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftsausschuß die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat enger mit den „Interessen" ihrer Unternehmung verknüpfte. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, daß hier manche Entwicklungsprobleme der Unternehmung freimütiger diskutiert werden konnten als im Aufsichtsrat und daß die Arbeitnehmervertreter die Vorschläge des Vorstands im Aufsichtsrat wertvoll unterstützten. Ein derartiger Einbau des Wirtschaftsausschusses in die Willensbildung der Unternehmung stellt aber nach Beobachtung der Arbeitsgruppe eine Ausnahme dar.

Kapitel 11

Volkswirtschaftliche Folgewirkungen

1. Versuchen wir erst einmal, uns abschließend den Umfang des Bereichs in Erinnerung zu bringen, auf den die Mitbestimmung der Arbeitnehmer unmittelbar einzuwirken vermag.

Die 2516 Aktiengesellschaften mit dem Sitz in der Bundesrepublik Deutschland (einschl. Berlin [West]) mit einem Kapital von 31,6 Mrd. DM und die 21 Kommanditgesellschaften auf Aktien mit 124,2 Mill. DM[1, 2] gehören zumindest zum Bereich der einfachen Mitbestimmung[3]. Soweit es sich nicht um Tendenzbetriebe im Sinne des § 81 BetrVerfG oder um Familienunternehmen mit weniger als 500 Arbeitskräften handelt, haben Arbeitnehmervertreter ein Drittel der Sitze in ihren Aufsichtsräten inne[4]. Falls außerdem in ihnen die erforderliche Zahl von ständigen Arbeitnehmern (5 bzw. 20 bzw. 100) tätig ist, gibt es nach dem Betriebsverfassungsgesetz eine Mitbestimmung in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Bei den 37 984 Gesellschaften mit beschränkter Haftung im Bundesgebiet (einschl. Berlin West) mit 14,5 Mrd. Kapital[5, 6] tritt die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat nur ein, wenn sie mehr als 500 Arbeitnehmer haben. Dazu kommt auch hier kumulierend bei Erreichung der erforderlichen Anzahl von ständigen Arbeitnehmern die Mitbestimmung des Betriebsrats in sozialen, personellen und wirtschaft-

---

[1] Stand 31. 12. 1960.

[2] Stat. Jahrb. d. BRD, Wiesbaden 1961, S. 196/7.

[3] In der amtlichen Statistik (Stand 1958) wurden 1955 Aktiengesellschaften erfaßt, die insgesamt einen Personalaufwand (Löhne, Gehälter und gesetzliche Sozialabgaben) von 22,10 Mrd. DM, einen Reingewinn von 1,86 Mrd. DM und einen Reinverlust von 0,10 Mrd. DM auswiesen.

[4] Außer in den 65 AG der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle- und Eisenerzbergbaus mit paritätisch besetzten Aufsichtsräten.

[5] Stand 31. 12. 1960.

[6] Stat. Jahrb. d. BRD. Wiesbaden 1961, S. 196/7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichen Angelegenheiten und das Recht des Wirtschaftsausschusses auf Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Bei den genannten beiden Gruppen dürfte, vom wirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, das Hauptgewicht der einfachen Mitbestimmung liegen. Die Zahl der Betriebe[7], die in der Arbeitsstättenzählung von 1950 mit 2 257 870 und einer Beschäftigtenzahl von damals 14,9 Millionen ausgewiesen ist, ist zwar sehr groß, man muß aber berücksichtigen, daß ein großer Teil von ihnen weniger als fünf ständige Beschäftigte hat und daher dem Betriebsverfassungsgesetz nicht unterliegt. Vergegenwärtigen wir uns nun das volkswirtschaftliche Gewicht des Bereichs der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Kohle- und Eisenerzbergbaus, in dem die qualifizierte Mitbestimmung eingeführt wurde. Diese beiden Wirtschaftszweige nehmen in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland eine Schlüsselstellung ein. Der Kohlebergbau (309 Betriebe, 546 300 Beschäftigte), der Eisenerzbergbau (70 Betriebe, 20 100 Beschäftigte) und die eisenschaffende Industrie (146 Betriebe, 355 300 Beschäftigte)[8] haben 12 % der Beschäftigten, 12 % des Umsatzes, 16 % der Lohnsumme und 22,9 % des Bruttoanlagevermögens der gesamten Industrie der Bundesrepublik[9].

In Hinblick auf die zuletzt genannten Angaben über die Zahl der Betriebe und der Beschäftigten sei daran erinnert, daß die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956, sowie das Betriebsverfassungsgesetz (bei der Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und im Wirtschaftsausschuß) von der juristischen Person Unternehmen ausgehen. Erfüllt ein Unternehmen die Voraussetzungen des § 1 Mitbestimmungsgesetz 1951 bzw. §§ 1—3 Holding-Novelle, liegt also z. B. sein *überwiegender* Betriebszweck in der Förderung von Steinkohle, so gehört es zum Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, und zwar *einschließlich* aller seiner juristisch nicht selbständigen Teile, auch wenn sie im Sinne der Arbeitsstättenzählung zu anderen Wirtschaftszweigen als zum Bergbau und zur Eisen und Stahl erzeugenden Industrie gehören. Andererseits hat die Belegschaft von Hüttenwerken, Zechen etc., die zu einem Unternehmen gehören, das ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegt, keine Mitbestimmungsrechte aufgrund der Gesetze von 1951 und 1956. Wenn man dies berücksichtigt und ferner beachtet, daß sich die qualifizierte Mitbestimmung nur auf Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit und mindestens 1000 Arbeitnehmern erstreckt, wird deutlich, daß die oben genannten Zahlen und die Angaben in den Tabellen 6—9, S. 199 ff. nicht vergleichbar sind.

Bedenken wir weiter, daß am Ende des zweiten Weltkriegs der alliierte „Plan für Reparationen und den Nachkriegsstand der deutschen Wirtschaft" in Anlehnung an die Grundsätze des Potsdamer Abkom-

---

[7] In diesem Zusammenhang ist zu beachten (vgl. auch S. 104 f.), daß der Begriff „Betrieb" im Sinne der Arbeitsstättenzählung sich nicht völlig mit dem Begriff „Betrieb" im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes deckt.

[8] Diese Zahlen geben den Jahresdurchschnitt 1960 wieder.

[9] Nach einer Schätzung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung für das Jahr 1958.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mens der deutschen Eisen- und Stahlindustrie aufzwang, für das Jahr 1949 die Rohblockkapazität auf 7,5 Mill. t und die Stahlblockerzeugung auf 5,8 Mill. t zu beschränken. Die als überzählig erklärten Anlagen wurden demontiert. Das Eigentum an den Anlagen war beschlagnahmt und die Konzerne wurden entflochten[10]. Nach Überwindung des Tiefpunktes in der ersten Nachkriegszeit stieg dann die Rohstahlerzeugung in der Bundesrepublik Deutschland sehr rasch an und betrug im Jahre 1960 34,1 Mill. t[11].

Der Kohle- und Eisenerzbergbau sowie die Eisen und Stahl erzeugende Industrie gehören zu den Industriezweigen, die in der Bundesrepublik Deutschland seit Kriegsende am meisten investiert haben[12]:

Tabelle 38

Brutto-Anlage-Investitionen [a])

(in Mill. DM)

	1950	1953	1955	1958
Kohlebergbau	480	1300	1330	1390
Eisenerzbergbau	15	20	35	40
Eisenschaffende Industrie	250	900	1570	1270
Durchschnitt der Gesamtindustrie	4610	7940	11 580	12 800

Tabelle 39

Verhältnis der Brutto-Anlage-Investitionen zur Lohn- und Gehaltssumme[a])

(jeweilige Lohn- und Gehaltssumme = 100)

	1950	1953	1955	1958
Kohlebergbau	23,9	45,9	42,3	35,8
Eisenerzbergbau	25,8	21,0	33,9	28,7
Eisenschaffende Industrie	34,1	72,7	101,7	60,7
Durchschnitt der Gesamtindustrie	30,7	31,5	38,1	31,8

Tabelle 40

Brutto-Anlage-Investitionen je Beschäftigten [a])

(in DM)

	1950	1953	1955	1958
Kohlebergbau	929	2305	2361	2400
Eisenerzbergbau	816	860	1634	1689
Eisenschaffende Industrie	1348	3916	6249	4267
Durchschnitt der Gesamtindustrie	965	1386	1768	1760

[a]) Nach Schätzung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung.

[10] Hierzu Theodor *Beste:* Die Entflechtung der eisenschaffenden Industrie. Köln-Opladen 1949.

[11] Nach einer Schätzung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung.

[12] Hierzu Theodor *Beste:* Die Entflechtung der eisenschaffenden Industrie. Köln-Opladen 1949.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die betrachteten beiden Wirtschaftszweige sind durch einen hohen Anteil an Vorlieferungen charakterisiert. Ihre Entwicklung beeinflußt einerseits stark die Entwicklung der Investitionsgüterindustrie, hängt aber andererseits von deren Entwicklung und der Entwicklung der verarbeitenden Industrie ab. Im Montanbereich ausgelöste Wirtschaftsprozesse pflanzen sich besonders leicht auf eine Reihe weiterer Wirtschaftszweige fort.

2. Schon im Verlauf der Untersuchung verwiesen wir auf die schwierige Problematik der Analyse der volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung. Wir wollen an dieser Stelle nochmals abgrenzen, welche Aussagen eine wissenschaftliche Studie wagen kann und wo ihre Grenzen liegen.

Die Wirtschaftswissenschaft ist bekanntlich nicht in der Lage zu experimentieren, wie dies anderen Wissenschaften möglich ist. Volkswirtschaftliche Prozesse sind durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt. Wir müssen bei der Analyse wirtschaftlicher Prozesse folglich mit einer großen Anzahl von unabhängigen und abhängigen Variablen rechnen. Wollten wir den Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf volkswirtschaftliche Prozesse erkennen, müßten wir in der Lage sein, diesen Einflußbereich in jeweils unterschiedlicher Datenkonstellation zu untersuchen und die daraufhin sich ergebenden volkswirtschaftlichen Folgeprozesse unter Variation aller Variablen zu analysieren. Das ist nicht möglich, da die Geschichte sich als einmaliger, nicht wiederholbarer Ablauf vollzieht, die menschlichen Reaktionen zwar in gewissem Umfang variabel sind, aber sich nicht wiederholen lassen, da jeder Mensch seine Entscheidungen aus seinem virtuellen Aktionssektor ableitet, hier aber der Erlebnishorizont eine bedeutsame, prägende Rolle spielt.

Wir müßten fragen, wie die grundlegenden volkswirtschaftlichen Prozesse abgelaufen wären, wenn es keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer gegeben hätte, und das Ergebnis dieser Überlegung mit dem wirklichen historischen Ablauf der volkswirtschaftlichen Prozesse unter dem Einfluß der Mitbestimmung vergleichen.

Da wir nicht in der Lage sind, historische Abläufe zu variieren, ist auch eine zwingende Beweisführung an Hand statistischen Materials, das zweifelsfrei quantitativ aussagen könnte, inwieweit die Investitionstätigkeit, die Geldschöpfung, die Kostenverläufe heute als Ergebnis der Mitbestimmung anders sind, als sie es ohne Mitbestimmung waren, nicht möglich. Es sind in der kurzen Zeit des Wirkens der Mitbestimmung unter dem Einfluß des Wiederaufbaus der deutschen Wirtschaft und ihrer erneuten Eingliederung in die Weltwirtschaft, die die einzelnen Wirtschaftszweige und die verschiedenen Größenordnungen der Wirtschaft unterschiedlich ansprachen, zu viele unterschiedliche Einflüsse auf die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

statistischen Zahlenreihen eingeströmt, die nicht exakt zu eliminieren sind. Auch aus statistischen Vergleichen der Entwicklung der Industrie mit qualifizierter oder schlichter Mitbestimmung in ihren verschiedenen Abstufungen bis herab zum Wirkungsgrad Null allein könnten wir folglich zwingende Schlüsse nur ableiten, wenn wir in der Lage wären, alle anderen Einflüsse auf das wirtschaftliche Geschehen zu eliminieren. Dazu sind wir jedoch nicht imstande.

Wir untersuchten in den Jahren 1955 bis 1961 speziell insgesamt 237 aus der Presse bekanntgewordene größere *Investitionen* von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige, um festzustellen, inwieweit die Mitbestimmung der Arbeitnehmer die Ausführung dieser Pläne verzögert, verändert, gefördert oder gar angeregt hat. Eine Netto-Investition ist eine hinreichende und notwendige *Voraussetzung jedes wirtschaftlichen Wachstumsprozesses.* Aus den Einwirkungen der Arbeitnehmervertreter auf die Investitionstätigkeit kann man damit auf die volkswirtschaftliche Bedeutung der Mitbestimmung für die wirtschaftliche Entwicklung schließen.

Aus der Problematik, in die das Werkzeug des virtuellen Aktionssektors Einblick gewährt, dürfte klar geworden sein, welch ein dilettantisches Unterfangen es wäre, wollten wir nach Art vieler Meinungsbefragungen die erhaltenen Antworten statistisch auswerten, um den Einfluß der Mitbestimmung auf volkswirtschaftliche Prozesse zu erkennen. Ob in einem bestimmten Fall des Baus einer neuen großen Anlage die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf den Plan (aktiv oder passiv) eingewirkt hat, oder wieweit die Einwirkung geht, ist sogar im Einzelfall, wenn wir die Aussagen aller Beteiligten einholen und statistisch auswerten, sehr schwer abzugrenzen, in der Gesamtheit der Investitionstätigkeit einer Volkswirtschaft mit derartigen Verfahren aber unlösbar.

Dennoch ist zweifelsfrei, daß die Mitbestimmung erhebliche volkswirtschaftliche Folgewirkungen hat. Wir müssen nur die Art des Zusammenwirkens der virtuellen Aktionssektoren bei der Willensbildung jener Kräfte — z. B. der Unternehmen — analysieren, die als aktive Elemente den volkswirtschaftlichen Kreislauf und Entwicklungsprozesse bestimmen, und dabei feststellen, welche Änderungen sich im Inhalt der unternehmerischen Entschlüsse und der Reaktionsfähigkeit der Unternehmen gegenüber Marktbedingungen ergeben.

Nehmen wir einen praktischen Fall, um erst einmal zu zeigen, auf welche Schwierigkeiten wir in der Analyse stoßen, die wir weiter unten durchführen wollen: Neue, automatisch gesteuerte Großanlagen, die nur noch sehr wenige Arbeitskräfte erfordern, wurden in verschiedenen Unternehmen errichtet, weil die Arbeitslöhne so stark in die Höhe gegangen waren, daß eine arbeitskräftesparende, elektronisch gesteuerte An-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lage gegenüber der vorherigen arbeitsintensiven Betriebsweise eine erheblich größere Produktionsmenge mit niedrigeren Durchschnittskosten erzielte. Die freigesetzten Arbeiter wurden infolge des Arbeitskräftemangels sofort von anderen Unternehmen aufgenommen. Voraussetzung für die Rentabilität der Investition war weiter die Steigerung des Absatzes.

Nach unseren heutigen wissenschaftlichen Erkenntnissen läßt sich in diesem speziellen Fall zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit vermuten, aber nicht zwingend nachweisen, daß die Lohnerhöhung wenigstens zum großen Teil mit durch die neue Eigendynamik ermöglicht wurde, die die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auslöste[13]. Andererseits läßt sich die unter den Abnehmern des Produktes befindliche erhöhte Kaufkraft, die einen Verkauf einer größeren Produktionsmenge ermöglicht (wiederum mit hoher Wahrscheinlichkeit, wenn auch mit unseren heutigen wissenschaftlichen Werkzeugen und der verfügbaren Statistik nicht zwingend nachweisbar) z. T. als ein Niederschlag der erhöhten Löhne und der verstärkten Geldschöpfung auffassen. Damit verändert sich das Niveau des Bündels der Engel-Kurven aufgrund der erhöhten Kaufkraft. Wir finden hier mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Folge der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, über die uns keine Befragung Auskunft vermittelt. Aber auch statistisch ist *ein zwingender Beweis nicht zu führen,* da *zu dem Ablauf* des Prozesses ein ganzes Bündel von Einflüssen beigetragen hat, die im einzelnen nicht zu eliminieren sind. Hier müssen wir also mit theoretischen Werkzeugen arbeiten. Befragungen helfen uns nicht weiter.

Bei ein und derselben Investitionstätigkeit erhielten wir bei unseren Fragen nach den Einwirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer oft verschiedene Auskünfte, wenn wir uns mit Menschen in unterschiedlichen Positionen im Unternehmen unterhielten. Eine über ein Jahr spätere Unterhaltung mit den gleichen Persönlichkeiten ergab wieder ganz andere Stellungnahmen über die gleichen Abläufe.

Wir müssen deshalb, wie wir es an verschiedenen Stellen der Untersuchung schon getan haben, von bestimmten abstrakten, also logisch konstruierten Modellabläufen ausgehen, unser oben entwickeltes Werkzeug des virtuellen Aktionssektors einführen und fragen, welche Abweichung von dem Modell die Einwirkung der Mitbestimmung erzwingt. Daß in modellmäßigen Abläufen sich der gesamte Folgeprozeß ändert, wenn die Reaktionsfähigkeit der den Prozeß auslösenden und gestaltenden Kräfte variiert wird, sich deren Ziele und der Inhalt und die Auswirkungen der Willensbildung wandeln, ist nach den getroffenen Voraussetzungen zwingend. Die Mitbestimmung hat derartige Auswirkungen,

[13] Vgl. S. 237 ff., S. 360 ff. und S. 436 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wie wir in unserer Analyse in den früheren Kapiteln feststellten. Wir dürfen zwar das Zusammenwirken von Repräsentanten der Mitbestimmung mit der überkommenen Unternehmensführung nicht als Zusammentreffen zweier Gruppen mit entgegengesetzten Interessen behandeln, bei der jede Gruppe nach der jeweils optimalen Strategie im jeweilig höchstmöglichen Umfang ihre eigenen Interessen durchzusetzen versucht. Wir fanden vielmehr, wie es der Begriff „virtueller Aktionssektor" zu erfassen sucht, wie nicht nur zwei, sondern mehrere unterschiedliche Zielsysteme in der Willensbildung der Unternehmung nicht gegeneinander, sondern zusammenwirken. Dabei ergeben sich über die Gruppen hinweg immer wieder wechselnde Bereiche von zusammentreffenden virtuellen Aktionssektoren, in denen eine gemeinsame Willensbildung leicht möglich ist, weil sie sich decken.

Dabei muß aber betont werden, daß diese sich deckenden Bereiche nicht mehr völlig die gleichen sind wie die, bei denen sich bei dem Zusammenwirken der Organe in der Unternehmung vor Einführung der Mitbestimmung gemeinsame überdeckende Bereiche in allen virtuellen Aktionssektoren ergaben.

Auf vielen anderen Gebieten der Unternehmenspolitik wurde gegenüber früher dagegen die Willensbildung schwieriger. Wir zeigten oben mehrfach Beispiele hierfür und wiesen darauf hin, wie sehr die Zielsysteme jedes der an der Willensbildung Beteiligten vom Erlebnishorizont abhängig sind und sich damit auch der virtuelle Aktionssektor der kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder wandelt. In manchen Bereichen stößt dafür der kaufmännische oder technische Vorstand vor allem bei der qualifizierten Mitbestimmung nicht mehr auf Hemmungen und Grenzen, die die früher größere Abhängigkeit zu einem Großaktionär erzwungen hatte. Insgesamt ergeben sich insbesondere in Großunternehmen in fast allen Bereichen unternehmerischer Handlungen Abweichungen in der Art der Willensbildung hinsichtlich des Umfangs und der Dringlichkeitsabstufungen der zusammenwirkenden virtuellen Aktionssektoren und damit hinsichtlich der Reaktionsfähigkeit der Unternehmung gegenüber dem Markt im Vergleich zu den Verhältnissen, die im überkommenen Unternehmensaufbau zu erwarten wären, wenn es keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer gäbe.

Daß damit Änderungen volkswirtschaftlicher Prozesse veranlaßt und erzwungen werden, ist nachweisbar. Wir müssen dazu aber ein theoretisches Vorgehen zur Hilfe nehmen. Keine Statistik, keine noch so weitgehenden Befragungen sind in der Lage, den gleichen Dienst zu leisten. Daher können wir zur Bestimmung der volkswirtschaftlichen Folgewirkungen der Mitbestimmung nur folgendermaßen vorgehen: Gehen wir nunmehr von irgendeinem Kreislaufmodell oder einem Modell der wirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftlichen Entwicklung aus, das wirklichkeitsnah die Zielsysteme und Verhaltensweisen der Unternehmen so dem theoretischen Ablauf zugrunde legt, wie dies aus der deutschen Wirtschaft vor der Zeit der Mitbestimmung bekannt war. Wir abstrahieren nunmehr von allen anderen historischen Einflüssen und variieren, wie dies im Modell möglich ist, verschiedene Variable. Wir greifen einige der Einflüsse der Mitbestimmung auf die Willensbildung der Unternehmungen heraus, die wir als charakteristisch für die Veränderung der unternehmerischen Willensbildung als Folge der Mitbestimmung herausgefunden haben. Wir beobachten nun die sich hieraus ergebenden Kettenwirkungen. Wir werden erkennen, daß von vielen „Anreizen" her, die auf die Mitbestimmung zurückzuführen sind, Folgeprozesse entstehen, deren Auswirkungen immer wieder ineinander münden.

Überlegen wir uns, welches die wichtigsten Determinanten volkswirtschaftlicher Prozesse sind und fragen wir, ob und inwieweit die Mitbestimmung in der Form der Veränderung der Willensbildung der Unternehmung infolge der Veränderung im Zusammenwirken der virtuellen Aktionssektoren der entscheidenden Persönlichkeiten auf sie einwirkt. Einmal ist es die Netto-Investition (aber auch die Abschreibungspolitik, die Finanzierungspolitik), zum anderen die Entwicklung der kaufkräftigen Nachfrage. Die kaufkräftige Nachfrage hängt ab von der Bildung und Verwendung der Einkommen, diese wiederum von den Ausgaben für Verbrauchsgüter, von Investitionen, darüber hinaus von Einflüssen des Staates und der außenwirtschaftlichen Beziehungen. Die kaufkräftige Nachfrage wird weiterhin wesentlich bestimmt von der Art der Verteilung der Einkommen innerhalb des Sozialgefüges der Volkswirtschaft.

Wir dürfen dabei nicht aus den Augen lassen, daß der Wirkungsgrad der Mitbestimmung einmal nach Wirtschaftszweigen, dann nach Größenklassen (Zahl der Arbeitnehmer) und schließlich nach den gewählten Rechtsformen der Unternehmungen vielfach abgestuft ist; er reicht, wie wir sahen, am weitesten in der Eisen- und Stahlindustrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau, also in zwei Zweigen der Grundstoffindustrie, und tendiert in Kleinunternehmen aller Wirtschaftszweige nach Null. Wir registrierten weiter, daß der Einfluß der Mitbestimmung sich nicht allein in den vom Gesetz gewährten Rechten und in den Handlungen der Träger der Mitbestimmung erschöpft, sondern die veränderten Abhängigkeits- und Machtverhältnisse, die veränderte Dynamik der Willensbildung dort, wo die Mitbestimmung ihren höchsten Wirkungsgrad hat, auch die virtuellen Aktionssektoren derjenigen Mitglieder der Organe der Unternehmung beeinflußt, die nicht Träger der Mitbestimmung sind.

Unzweifelhaft ist also, daß die Mitbestimmung auf entscheidende Determinanten volkswirtschaftlicher Prozesse einwirkt, wenn auch je nach ihrem Wirkungsgrad in unterschiedlichem Ausmaß. Selbst dort, wo uns

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in Diskussionen entgegengehalten wurde, daß der Arbeitsdirektor im Unternehmen nicht viel zu sagen habe, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat fast stets den Vorschlägen des Vorstands zustimmen und mit dem Betriebsrat bestes Einvernehmen herrsche, wurde immer dann, wenn wir die Frage aufwarfen, welche Änderungen in den bisher nicht der qualifizierten Mitbestimmung unterliegenden Unternehmungen zu erwarten seien, wenn auf sie die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 Anwendung finden würden, zugegeben, daß grundlegende Wandlungen in der gesamten Willensbildung und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung eintreten würden, die in der arbeitsteiligen Wirtschaft mehrfach weitergegeben werden. Jede derartige Veränderung gegenüber dem Zustand ohne oder allein mit einfacher Mitbestimmung muß aber die volkswirtschaftlichen Prozesse verändern. Diese müssen wir weiter unten verfolgen.

Je größer der Wirkungsgrad der Mitbestimmung ist, um so weniger ist das Streben nach höchstmöglichem Gewinn für den Eigentümer der Produktionsanlagen oder den Aktionär bzw. den Gesellschafter alleiniges Ziel der wirtschaftlichen Tätigkeit, um so breiter wird das Zielsystem, um so mehr werden in der Willensbildung und im Wirken der Unternehmung auch Zielsysteme verwirklicht, deren einzelne Ziele miteinander nicht gleichzeitig voll zu vereinbaren sind.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat weiter — wie wir oben ausführlich untersuchten — die „Eigendynamik" in der Entwicklung der Löhne und der Sozialleistungen geändert. Man kann nicht mehr von einem unbedingten Streben des Unternehmens nach Minimierung dieser Kostenart sprechen. Bedenken wir, daß in einer Unternehmung erhöhte Ausgaben an einer Stelle Folgen für andere Bereiche haben müssen. Direkt zwar anscheinend nur in geringem Ausmaß, um so stärker aber *indirekt* wirkte die Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit und deren Finanzierung, auf die Bildung und den Weiterfluß der Geld- bzw. Kaufkraftströme und auf die Qualität des Produktionsfaktors Arbeit ein.

Wir werden sehen, daß bei der Verfolgung der durch die Mitbestimmung bewirkten Umformung verschiedener volkswirtschaftlicher Prozesse infolge des (gegenüber dem überkommenen Unternehmensaufbau ohne Mitbestimmung veränderten) Zusammenwirkens der virtuellen Aktionssektoren in den Unternehmen vorzugsweise der qualifizierten Mitbestimmung immer wieder in gleiche Bahnen einmündet.

3. Wir kamen zum Ergebnis, daß die Mitbestimmung die *Sozialleistungen* der Unternehmen erhöht. Wir sahen weiter, daß in Zeiten der Vollbeschäftigung und zunehmender Knappheit von Arbeitskräften eine an einer Stelle ausgelöste Verbesserung der Sozialleistungen eine *Tendenz*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zur Fortpflanzung auf andere Unternehmen und weitere Wirtschaftszweige entwickelt, weil sonst dort die Arbeitskräfte nicht zu halten sind. Je größer der Automatisierungsgrad einer Produktion, je geringer der Anteil der Arbeitskräfte daran und je geringer die Nachfrageelastizität nach den Produkten der Unternehmung sind, um so leichter kann ein Unternehmen zur Anwerbung neuer und als Sicherung gegen den Verlust seiner bisherigen Arbeitskräfte gleiche oder höhere Sozialleistungen als die anderen Unternehmen anbieten, die infolge der Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer Schrittmacher hinsichtlich ihrer Sozialpolitik und ihrer Sozialleistungen sind. Aber auch arbeitsintensive Betriebe mit einer Produktion von Waren, für die eine hohe Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis typisch ist, werden in gewissem Umfang[14] gezwungen, ebenfalls steigende Sozialleistungen anzubieten. Es sind ja die besten und aktivsten Arbeitskräfte, die in dieser Lage am meisten umworben werden.

Erhöhte Sozialleistungen müssen entweder zu Lasten des erzielten Gewinnes finanziert werden; sie vermindern damit vor allem die Möglichkeit zur Selbstfinanzierung von Investitionen. Oder sie werden als erhöhte Kosten behandelt und wirken damit einmal auf jene Kreislaufgrößen, die als Steuer vom Gewinn über den Staat laufen. Zum anderen gewinnen sie Einfluß auf andere Kostenstellen der Unternehmung.

Schon aus diesen wenigen Bemerkungen ist zu entnehmen, daß eine ganze Reihe von volkswirtschaftlichen Folgeprozessen aus dieser Wirkung der Mitbestimmung erwachsen.

4. Betrachten wir weiter die durch die Mitbestimmung veränderte Dynamik in der Bildung der Löhne, also eines Bestandteils der Kosten der Produktion. Wir stellten oben fest, daß in den virtuellen Aktionssektoren der Träger der Institution Mitbestimmung in den Unternehmen bei Steigerung der Gewinne und Besserung der Marktlage die Erhöhung der Löhne ein gewichtiges Ziel im Gesamtsystem ihrer Ziele ist. Wir erkannten weiter, wie innerhalb der qualifizierten Mitbestimmung die schwierige Position der Arbeitsdirektoren gegenüber den Gewerkschaften (trotz der geschilderten vielfachen Eigenständigkeit des virtuellen Aktionssektors dieses gleichberechtigten Vorstandsmitglieds) immer wieder Spannungen auslöst.

Die Gewerkschaft muß, wenn sie als Kampforganisation der Arbeitnehmer ihren Einfluß auf ihre Mitglieder und die, die sie noch zu gewinnen hofft, nicht verlieren will, von Zeit zu Zeit eine Erhöhung der

[14] Auch diesen Umfang können wir nach den Erfahrungen einigermaßen bestimmen. Er ergibt sich von Bevölkerungsstamm zu Bevölkerungsstamm verschieden, verschieden auch je nach dem Zwang zum Umlernen und in Grenzfällen sogar dem Verlust der Qualität als Facharbeiter als eine Funktion zwischen dem Grad der Heimatansässigkeit und dem Ausmaß des Mehrangebotes der Leistungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Löhne und die Verbesserung der sonstigen Arbeitsbedingungen fordern und — sichtbar wie spürbar für die Arbeitnehmer — erkämpfen. Die Vertreter der Gewerkschaften und die von ihnen abhängigen Träger der Mitbestimmung sind demzufolge in diesem Bereich hinsichtlich ihrer Handlungsfreiheit nicht völlig autonom.

Wir stellten weiter fest, wie sehr das Ziel einer Lohnerhöhung der Arbeitnehmervertreter auf — zumindest — Duldung der anderen Vorstandsmitglieder stößt, wenn diese durch die erhobenen Forderungen nicht persönlich in ihrem Privatvermögen oder Privateinkommen betroffen werden. Auch dort, wo die Arbeitsdirektoren nicht unmittelbar Funktionen im Arbeitgeberverband ausüben, hat — wie wir zeigten — die Mitbestimmung eine veränderte Dynamik in der Willensbildung der Unternehmung hervorgerufen, die bis in die Kreise der Beauftragten der Arbeitgeberverbände hineinwirkt, die die Tarifverhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern zu führen haben.

Auch Lohnerhöhungen haben die Tendenz, sich über den Wirtschaftszweig, der sie zuerst bewilligt, fortzupflanzen, hier sogar nicht nur in Zeiten überhitzter Konjunktur.

Wir müssen bei unserer Analyse der sich anschließenden volkswirtschaftlichen Folgeprozesse unterscheiden, inwieweit erhöhte Löhne, d. h. erhöhte Kosten, über erhöhte Preise auf die Konsumenten abgewälzt werden können oder nicht. Bekanntlich spielt hier die Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis eine gewichtige Rolle. Je starrer dieser Elastizitätskoeffizient in bezug auf den Preis ist, um so leichter lassen sich erhöhte Kosten auf den Abnehmer abwälzen. Je elastischer aber die Nachfrage ist, um so schwieriger ist die Abwälzung der Lohnerhöhung, will das Unternehmen nicht einen entsprechenden Absatzrückgang in Kauf nehmen.

Pflanzt sich aber die Tendenz zur Preiserhöhung über weitere Teile der Wirtschaft fort, so bringt die Senkung des Geldwertes und damit des Reallohnes eine neue Ausgangslage für Lohnforderungen, für die Unternehmen aber auch in der Regel eine veränderte Lage ihres Cournotschen Punktes mit den sich daraus ergebenden Folgen.

Noch ein anderer Tatbestand ist zu beachten: Während in der Frühzeit des kapitalistischen Wirtschaftssystems der Lohn elastisch war, er sich also den Schwankungen des Arbeitskräftemarktes durch Lohnsenkungen anzupassen vermochte, war der Lohn infolge der Tätigkeit der Gewerkschaften seit Beginn des Jahrhunderts in zunehmendem Maße einseitig unelastisch geworden: Bei Knappheit der Arbeitskräfte und bei auftretender Schwäche in der Verhandlungsposition der Arbeitgeber stieg der Lohn schnell und leicht. Er war aber in Zeiten einer Depression kaum mehr zu senken, es sei denn, man nahm kostspielige Arbeits-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kämpfe in Kauf. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat diese Tendenz des Lohnes noch verstärkt: Er kann leicht erhöht werden, kaum aber mehr in seiner *nominellen* Höhe gesenkt werden.

Die Arbeitsdirektoren und die anderen Vertreter der Mitbestimmung waren seit dem Ende des zweiten Weltkrieges in der glücklichen Lage, daß sie sich nur mit Forderungen nach einer Lohnerhöhung auseinanderzusetzen hatten, nicht aber mit gegenteiligen Tendenzen. Sie wären in einer derartigen Lage auch überfordert. Sie müssen von ihrem eigenen virtuellen Aktionssektor aus hier alles tun, um sich gegen eine *nominelle* Lohnsenkung zur Wehr zu setzen.

Interessant ist bei dieser Situation natürlich, daß die nominelle Seite in ihrem Zielsystem, aber auch in den Reaktionen der Arbeitnehmer selbst ein erheblich größeres Gewicht hat als die reale Seite, d. h. die (u. U. durch Lohnerhöhungen ausgelöste) Veränderung des Geldwertes und des Reallohnes.

Dieser Prozeß birgt gleichzeitig empfindliche Antriebe zu Strukturwandlungen im Gefüge der Volkswirtschaft in sich.

Wir haben schon oben darauf hingewiesen, daß eine prozentual gleiche Lohnerhöhung die Unternehmen recht unterschiedlich trifft und unter Umständen Differenzierungsprozesse auslöst, einen Vorgang, den wir in den vergangenen Jahren sehr deutlich im Bergbau erlebten, der aber infolge der Schneeballwirkung sich fortpflanzender Lohnerhöhungen auch in Industriezweigen auftrat, in denen die Mitbestimmung (z. B. wegen der hier vorherrschenden Struktur mit Personalgesellschaften sowie Mittel- und Kleinunternehmen) keinen hohen Wirkungsgrad entfalten konnte. Unternehmen, die einen hohen Automatisierungsgrad ihrer Produktion erreicht haben, werden von gleichen Lohnerhöhungen viel weniger getroffen als Unternehmen, die gleiche Produkte mit stärkerem Einsatz von Arbeitskraft erzeugen. Macht die Lohnerhöhung bei der ersten Gruppe der Unternehmen nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten aus, werden die arbeitsintensiven Unternehmen mit einem erheblich größeren Teil ihrer Kosten getroffen. Die Stückkosten erhöhen sich bei gleichen Lohnerhöhungen demzufolge in „altmodischen" arbeitsintensiven Unternehmen viel mehr als in solchen mit arbeitskräftesparendem, modernem Maschinenapparat. In dieser unterschiedlichen Wirkung der Lohnerhöhung liegt ein beachtlicher Differenzierungseffekt.

Wir können verallgemeinernd folgendes sagen: Hochmoderne Werke werden von den für einen Wirtschaftszweig gleichen Lohnerhöhungen viel weniger getroffen — oder drücken wir dies von der Perspektive der Veränderung der Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt aus —, werden begünstigt, veraltete Werke dagegen benachteiligt, wenn nicht sogar ganz aus dem Markt gedrängt. Ihr Marktanteil wächst dann als unbe-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wußte Konzentration dem „Sieger" zu. Hochmoderne Werke sind oft solche, die eine besonders günstige Gelegenheit zur Selbstfinanzierung haben, also in der Vergangenheit gut verdienten. Meist haben sie besonders günstige Standortbedingungen. Die altmodischen Werke sind oft solche an ungünstigen Standorten. Sie konnten nicht so viel verdienen, weil ihr Standort, z. B. an der Zonengrenze oder an ungünstigen Verkehrswegen, eine Erweiterung des Absatzbereiches nicht zuließ.

In dem Differenzierungsprozeß liegt ein nicht zu leugnender Antrieb zur Konzentration. Er birgt aber auch einen Antrieb zur Rationalisierung, zur verstärkten Einführung arbeitskräftesparender Methoden, zur Automatisierung.

Wir müssen uns darüber im klaren sein, daß sich dieser Weg im Gesamtgefüge einer Volkswirtschaft nicht für alle Unternehmen gleichmäßig eröffnet, sondern hier die Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals als Auswahlfaktor wirksam wird[15].

5. Weiter ist die Frage zu stellen: Hätte nicht die Gewerkschaft die gleiche Höhe der Reallöhne, die gleichen Sozialleistungen oder gar mehr durchsetzen können, wenn sie — anstatt den Weg über die Zusammenarbeit mit den Unternehmungen zu beschreiten — durch *Streiks* und andere gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen versucht hätte, das Höchstmögliche für den Arbeitnehmer herauszuholen?

a) Wenn wir diese Frage stellen, erfassen wir — darüber müssen wir uns klar sein — nur eines der Ziele der Institution Mitbestimmung. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat in der Bundesrepublik Deutschland nicht nur die Aufgabe, höhere Löhne und höhere Sozialleistungen für den Arbeitnehmer zu erzwingen, sondern bedeutet darüber hinaus erheblich mehr, nämlich das Aufbäumen dagegen, daß im fortschreitenden Industrialisierungsprozeß immer weniger Menschen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung das Schicksal der Wirtschaft und den Grad der Entwicklungsfähigkeit einzelner Produktionsstätten bestimmen und immer mehr Menschen zu bloßen Produktionsfaktoren, zu abhängigen Variablen, zu willenlosen Objekten der wirtschaftlichen Entwicklung werden, ohne sie selbst in entscheidendem Maße mitgestalten zu können.

Mit der Tatsache, daß nicht jeder Arbeitnehmer im genossenschaftlichen Sinne „sein" Unternehmen mitleiten kann, hat sich dabei die große Masse der Arbeitnehmerschaft abgefunden. Viele Menschen haben gar kein Interesse an derartigen verantwortlichen Positionen und überlassen Risiko und Verantwortung gern anderen. Für menschliche Reaktionen ist aber typisch, daß jeder einzelne Mensch den Entwicklungsprozeß anders mitträgt und unter Umständen sogar „erduldet", wenn Per-

[15] Vgl. hierzu Fritz *Voigt:* Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrssystems. Berlin 1960, S. 101 ff., 138 ff., 148 ff., 171 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sönlichkeiten seines Vertrauens die Entwicklung mitgestalten, als wenn Spannungen und Haß zu der führenden Persönlichkeit das Arbeitsverhältnis und darüber hinausgehende Abhängigkeiten bestimmen.

b) Ob in den vergangenen zehn Jahren die Gewerkschaften bei rückhaltloser Anwendung gewerkschaftlicher Kampfmaßnahmen einen höheren Nominallohn und höhere Sozialleistungen hätten durchsetzen können, als durch das Wirken der Institution Mitbestimmung bewirkt wurde, ist schwer zu entscheiden.

Wir müßten dabei vor allem beachten, inwieweit gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen auf den Reallohn wirken, d. h. auf die Menge der Güter, die ein Arbeitnehmer mit der Kaufkraft seiner Lohnsumme erwerben kann. Führt die Lohnbewegung dazu, daß die Preise allgemein im gleichen Ausmaß wie die Löhne erhöht werden, hat der einzelne Arbeiter ja keinerlei Vorteil von der Erhöhung der ihm ausgezahlten Lohnsumme[16].

Knüpfen wir zunächst an die erste Fragestellung an, und lassen wir beiseite, daß für Handlungen z. B. der deutschen Gewerkschaften die gesamtwirtschaftliche Verantwortung stets eine beachtliche Rolle spielte, sondern gehen wir rein modellmäßig vor. Eine Gewerkschaft wird nur dann einen Kampf wagen, wenn er sich nach den virtuellen Aktionssektoren der in ihr aktiv werdenden Persönlichkeiten auszuwirken verspricht in einer Stärkung der Position und einer Erhöhung der inneren Stärke der Organisation der Gewerkschaft infolge der Integrationswirkung jeder Kampfmaßnahme unter allen daran Beteiligten und wenn eine Erfolgschance gegeben ist. Mißglückte Streiks werfen die Gewerkschaft in der Regel erheblich zurück. Ein Streik verspricht um so mehr Erfolg, je mehr die Arbeitskraft für den Unternehmer unentbehrlich ist. Je schwächer die Verhandlungsposition der Arbeitgeber ist, um so mehr haben Streikdrohungen und Kampfmaßnahmen Erfolg.

Ein Streik ist für die Kasse der Gewerkschaften eine oft recht kostspielige Angelegenheit, da Streikgelder gezahlt werden müssen. Je länger ein Streik währt, je mehr Unterstützungen gezahlt werden müssen, um so schneller bluten die Kassen der Gewerkschaft aus. Streikbewegungen suchen deshalb stets die schwächsten Stellen des Gegners aus, bei denen die massivsten Wirkungen zu erwarten sind.

Sowohl die Eisen und Stahl erzeugende Industrie wie auch der Kohle- und Eisenerzbergbau gehören zu den Wirtschaftszweigen, bei denen ein plötzlicher Ausfall der Arbeitskräfte die empfindlichsten Folgen für die

[16] Hier lassen wir die zahlreichen Sekundärprozesse, die in einer Wirtschaft dabei entstehen, wie die partielle Enteignung der Sparer bei Sparkassen, Banken, Bausparkassen und die anderer Formen des Geldwertsparens, die Begünstigung der Kreditnehmer, einschließlich der Unternehmen, die die Fremdfinanzierung bevorzugen, außer acht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rentabilität und z. T. auch für das Sachkapital des bestreikten Unternehmens zeitigen. Aus diesem Grunde spielte vor Einführung der Mitbestimmung der Streik in diesen Wirtschaftszweigen eine besonders große Rolle.

Werten wir nun die tatsächliche Entwicklung der Streiks in der Bundesrepublik Deutschland seit Ende des zweiten Weltkrieges aus, so können wir folgendes sagen:

aa) Durch Streiks hat die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland gegenüber früher, aber auch im Vergleich zum umgebenden Ausland besonders wenig Arbeitstage verloren[17].

bb) Wir stellten darüber hinaus schon fest, daß im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung, also in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau, kein Streik von Bedeutung die Wirtschaft erschütterte. Es gab nur einen eintägigen Warnstreik.

cc) Selbst wenn wir annehmen, daß infolge der Besonderheiten des Erlebnishorizonts des deutschen Arbeiters nach dem zweiten Weltkrieg eine gewisse Streikmüdigkeit herrschte, so hat die Mitbestimmung durch vorzeitige Entgiftung auftretender Spannungen und infolge der Einwirkung der oben ausführlich analysierten virtuellen Aktionssektoren der Organe der Mitbestimmung in den Unternehmungen zu dem Rückgang der Streiks beigetragen.

dd) Wären gewerkschaftliche Kampfmittel rückhaltlos und ohne Rücksicht auf die Gesamtwirtschaft angewandt worden, so wäre unter den Bedingungen des zunehmenden Arbeitskräftemangels und bei gezielter Steuerung des Streiks gegen Engpässe, d. h. unter Ausnutzung aller in der Überbeschäftigung entstehenden Spannungen, mindestens ein gleiches Ergebnis im Kampf um nominelle Lohnerhöhungen und soziale Leistungen erreichbar gewesen, wie es mit Hilfe der Institution Mitbestimmung tatsächlich durchgesetzt wurde.

ee) Ob freilich die gleiche Reallohnhöhe durchsetzbar gewesen wäre, ist zweifelhaft. Jeder Streik bedeutet einen Arbeitsausfall und damit die Minderung der für den Markt erzeugten Warenmenge. Die gute Beschäftigungslage der deutschen Wirtschaft gegenüber dem Ausland in den Jahren von 1954 bis 1961 beruht weiter wesentlich auf der wachsenden Lieferfähigkeit der nach der Demontage modern wiederaufgebauten deutschen Industrie, als manche ausländischen Industrien des internationalen Wettrüstens wegen nicht lieferfähig waren. Daß in dem Zeitabschnitt seit Inkrafttreten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer nur wenige Streiks stattfanden, hat folglich positiv auf die Entwicklungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gewirkt.

---

[17] Vgl. die Tabellen 41—44 auf S. 474 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

c) Werten wir aber trotzdem nochmals grundlegend die Prozesse, die im Regelfall von größeren Streikbewegungen ausgelöst werden. Fragen wir: Wie ist aus der Perspektive der wirtschaftlichen Entwicklung ein Streik zu beurteilen?

Jeder Streik bedeutet zeitweisen Ausfall von Produktionsleistungen und damit zwingend — wenn wir den Vorgang rein statisch sehen — für die kritische Zeitperiode Senkung des Sozialproduktes in seiner Gesamtheit, damit Senkung des Güterangebotes auf dem Markt und Verringerung der hier auftretenden Kaufkraft.

Der Bruch in der Entwicklung, den ein plötzlicher Streik hervorzurufen vermag, wird dadurch etwas abgeschwächt, daß die Gewerkschaften in der Regel langfristig für diesen Zeitraum des Streiks Kampffonds angesammelt haben, die sie nun als Streikunterstützung auszahlen. In der Gesamtwertung der Vorgänge bedeutet das Ansammeln des Kampffonds ein langfristiges Herausziehen von Kaufkraft, meistens sogar eine Stillegung von Kaufkraft, die damit im Entwicklungsprozeß nicht mitwirkt. Der massive Einsatz dieses Kampffonds als Streikunterstützung vermag zwar den plötzlichen Ausfall an Kaufkraft zu glätten, kann aber nie die vorherigen deflationistischen Effekte rückgängig machen. Insgesamt muß jeder Produktionsausfall als Verlust gewertet werden.

Dennoch darf man im Prozeß der Gesamtentwicklung das Ergebnis eines Streiks nicht nur negativ werten. Gelingt es den Arbeitnehmern durch den Streik, die Löhne und die Sozialleistungen zu steigern, so bedeutet das in der ersten Phase eine breitere Streuung der Kaufkraft. Eine Verstärkung der Kaufkraft in der breiten Masse trifft bekanntlich die Nachfrage nach anderen Waren als eine Verringerung der Kaufkraft, die von höheren Einkommen ausgegeben wird. Auch ist in der Regel die marginale Konsumneigung bei der Vergrößerung niedriger Einkommen höher.

Der Zwang, höhere Löhne auszuzahlen, der Anreiz zur Verwendung von mehr Maschinen, der hierbei gleichzeitig ausgelöst wird, können aber gleichzeitig den Effekt der Kreditausweitung nach sich ziehen, d. h. zusätzliche Kaufkraft auf dem Weg der Geldschöpfung in die Wirtschaft fließen lassen, ein Prozeß, der sich mit der Multiplikatorwirkung (im Maßstab des reziproken Wertes der marginalen Sparneigung) fortpflanzt. So kann der gleiche Prozeß, der zunächst einen Entwicklungsprozeß empfindlich zu hemmen vermag, die Auswirkung haben, daß infolge der erhöhten kaufkräftigen Nachfrage und der hierdurch erhöhten Möglichkeit, mehr Ware abzusetzen und zu produzieren, ein Wachstumsprozeß hervorgerufen wird.

Streiks können auf diese Weise dann (und nur dann!), wenn sie zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Kaufkraft führen und Anreiz sowohl

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zur Investitionstätigkeit wie zur erhöhten Nachfrage geben, ein positives Element in Wachstumsprozessen werden.

Stets bleibt aber als Folge eines Streiks eine Verminderung der Qualität des Produktionsfaktors Arbeit. Jeder Streik verschlechtert die menschlichen Verhältnisse. Je mehr Spannungen in einem Unternehmen bestehen, um so schlechter ist in der Regel die Chance, die menschliche Arbeitskraft zur höchstmöglichen Produktivität zu veranlassen. Jeder Kampf verzehrt Kräfte, schafft Mißtrauen und mindert die Einsatzbereitschaft. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die die Anzahl der Streiks erheblich vermindert hat und vor allem dort, wo die qualifizierte Mitbestimmung herrscht, also im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, die Streiks im vergangenen Jahrzehnt fast zum Verschwinden brachte, hat ein volkswirtschaftliches Ergebnis hervorgebracht, das man — in dieser Perspektive des Einflusses der Mitbestimmung auf volkswirtschaftliche Kreislaufgrößen und Entwicklungsprozesse — positiv würdigen muß.

d) Die nachfolgenden drei Tabellen geben einen Überblick über die Streiktätigkeit im Deutschen Reich von 1899 bis 1933 und in der Bundesrepublik nach 1950. Die darin aufgeführten Zahlen sind in zweierlei Hinsicht nicht ganz vergleichbar: Einerseits beziehen sie sich für die Zeit vor 1933 und nach 1950 nicht auf das gleiche Gebiet, und andererseits umfassen die Angaben für die Jahre von 1899—1933 nur die wirtschaftlichen Streiks der gewerblichen Arbeiter und die Angaben für die Jahre nach 1950 alle Streiks überhaupt. Die aus diesen Unterschieden entstehenden Einflüsse auf die Zahlen heben sich aber z. T. gegenseitig auf.

Es ist aus den drei Tabellen deutlich erkennbar, daß die Streiktätigkeit in der Bundesrepublik wesentlich geringer ist als im Deutschen Reich.

Die vierte Tabelle zeigt außerdem, daß in der Bundesrepublik nach 1950 (bezogen auf die Gesamtzahl der Erwerbspersonen) weniger Arbeitnehmer an Streiks beteiligt waren oder von Aussperrungen betroffen wurden und weniger Arbeitstage verlorengingen als in anderen Ländern.

Tabelle 41

Wirtschaftliche Streiks der gewerblichen Arbeiter im Deutschen Reich

Jahr	Zahl der Streiks	Zahl der betroffenen Betriebe	Zahl der verlorenen Arbeitstage a)
1899	1 288	7 121	3 266 000
1900	1 433	7 740	3 189 000
1901	1 056	4 561	2 312 000
1902	1 060	3 437	1 327 000
1903	1 374	7 000	2 815 000
1904	1 870	10 321	3 623 000
1905	2 403	14 481	14 536 000
1906	3 328	16 246	8 176 000
1907	2 266	13 092	6 205 000
1908	1 347	4 774	2 259 000
1909	1 537	4 811	2 813 000
1910	2 113	8 276	4 582 000

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1911	2 566	10 640	7 731 000
1912	2 510	7 255	7 712 000
1913	2 127	9 007	8 819 000
1914	1 115	5 213	1 715 000
1915	137	178	42 000
1916	240	437	245 000
1917	561	3 392	1 860 000
1918	531	1 094	1 452 000
1919	3 682	32 825	32 464 000
1920	3 693	40 863	15 444 000
1921	4 093	52 244	22 596 000
1922	4 348	41 775	23 383 000
1923	1 878	21 484	11 014 000
1924	1 581	17 427	13 427 000
1925	1 490	16 302	4 025 000
1926	308	1 829	802 000
1927	737	8 079	3 071 000
1928	669	5 461	8 563 000
1929	419	7 831	1 637 000
1930	332	3 137	3 696 000
1931	433	4 126	1 461 000
1932	634	2 596	1 119 000
1933 b)	66	319	70 773

Quelle: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, Berlin 1934, S. 321.
a) Für die Jahre 1899—1922 errechnet aus der Zahl der am Kampf beteiligten Arbeiter und der Dauer des Kampfes in Tagen, ab 1923 gemeldete Zahl der tatsächlich verlorenen Arbeitstage, aufgerundet auf volle Tausend.
b) Seit April haben Arbeitskämpfe nicht mehr stattgefunden.

Tabelle 42

Streiks in der Bundesrepublik Deutschland a)

Jahr	Zahl der beteiligten Arbeitnehmer b)	Zahl der betroffenen Betriebe	Zahl der verlorenen Arbeitstage
1950 c)	79 270	1 344	380 121
1951	174 325	1 528	1 592 892
1952	84 097	2 529	442 877
1953	50 625	1 395	1 488 218
1954	115 899	538	1 586 523
1955	597 353	866	846 647
1956	25 340	268	263 884
1957	45 134	86	2 385 965
1958 d)	202 483	1 484	782 123
1959	21 648	55	61 825
1960	17 065	28	37 723

Quelle: Zusammengestellt aus den Statistischen Jahrbüchern für die Bundesrepublik Deutschland 1952—1961, Abschnitt VII: Erwerbstätigkeit (1952: Arbeitsmarkt).
a) Ab 1957 mit Saarland, ab 1960 mit Berlin (West).
b) Alle Wirtschaftszweige, also nicht beschränkt auf gewerbliche Arbeiter.
c) Die im Jahrbuch 1952 für das Bundesgebiet ohne die Länder Rheinland-Pfalz, Baden, Württemberg-Hohenzollern und Lindau veröffentlichten Zahlen des Jahres 1950 können, da in diesen Ländern im Jahre 1950 Streiks nicht stattgefunden haben, auch als für das Bundesgebiet geltend angesehen werden.
d) Aufgrund der methodischen Umstellung der Statistik der Streiks finden sich im Statistischen Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1960 für das Jahr 1958 (obige Angaben) etwas veränderte Zahlen gegenüber den Angaben des Statistischen Jahrbuches 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 43

Durchschnittliche Anzahl der Streiks im Deutschen Reich bzw. in der Bundesrepublik Deutschland

Zeitraum	Zahl der betroffenen Betriebe	Zahl der verlorenen Arbeitstage a)
1899—1913 b)	8 584	5 291 000
1919—1925 b)	31 847	17 479 000
1926—1932 b)	4 723	2 907 000
1950—1960 c)	920	897 164

a) Für die Jahre 1899—1922 errechnet aus der Zahl der am Kampf beteiligten Arbeiter und der Dauer des Kampfes in Tagen, für die Jahre 1923—1932 gemeldete Zahl der tatsächlich verlorenen Arbeitstage, aufgerundet auf volle Tausend.
b) Gebiet: Deutsches Reich.
c) Gebiet: Bundesrepublik Deutschland, bis 1956 ohne Saarland bis 1959 ohne Berlin (West).

6. Schon bei der Analyse der kurz- und langfristigen volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Streiks und der Tatsache, daß die Mitbestimmung wesentlich dazu beitrug, daß im vergangenen Jahrzehnt die Streiks seltener wurden, haben wir auf die Dynamik verwiesen, die für Entwicklungsprozesse Lohnerhöhungen und Vergrößerungen der Sozialleistungen in sich bergen. Diese Folgen müssen wir im weiteren in ihren Abläufen untersuchen.

Überlegen wir uns, daß erhöhte Löhne zu Lasten des Gewinnes (d. h. der Rentabilität) gehen können, den staatlichen Anteil beschränken, da weniger Körperschaftsteuern gezahlt werden müssen, oder auf den Abnehmer der Produkte abgewälzt werden können. Welcher Weg tatsächlich zur Finanzierung erhöhter Löhne (oder erhöhter Sozialleistungen) eingeschlagen wird, hängt nicht vom Ermessen des Unternehmens ab, sondern ist wesentlich, wie wir schon sahen, eine Funktion der Nachfrageelastizitäten und der oben geschilderten langfristig wirkenden Differenzierungsprozesse[18]. Dennoch kann in diesem Stadium nochmals die Mitbestimmung der Arbeitnehmer eine andere Form der Willensbildung der Unternehmung bewirken, als sie in Unternehmen ohne erheblichen Wirkungsgrad der Mitbestimmung gewöhnlich zu finden ist. Wird nämlich die Lohnerhöhung oder die Verbesserung der Sozialleistungen aus dem Gewinn finanziert, so tritt die Frage auf, wer oder was letzten Endes

[18] Zu beachten ist ferner, daß die *Eisen- und Stahlindustrie* und der *Bergbau* durch die Bindung an die Montanunion in der Festsetzung der Stahl- und Kohlepreise nicht völlig frei sind *(politische Preise)*.

Hierdurch wird die Sonderstellung dieser Wirtschaftszweige in der Tarifpolitik mit begründet (geringere Abwälzungsmöglichkeiten, fehlende Preisgleitklauseln bei den Haupterzeugnissen etc.). Unter diesem Aspekt sind auch die besonderen Tarifvertragsregelungen für die Hüttenwerke in Niedersachsen und im Saarland sowie der Austritt der bayerischen Hüttenwerke aus dem Metallarbeitgeberverband *nach* dem Tarifneuabschluß im Februar 1962 zu sehen. Die juristische Wirksamkeit dieses Austritts hinsichtlich der Gültigkeit der neuen Tarife ist fraglich. (Vgl. auch S. 241, Anm. 73.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 44
Streiks und Aussperrungen in ausgewählten Ländern 1950—1959

Jahr	Bundesrepublik[a)]	Großbritannien und Nordirland	Frankreich	USA	Belgien	Italien
			Erwerbspersonen (in 1000)[b)]			
	25 356 (1959)	23 213 (1951)	19 711 (1958)	71 946 (1959)	3 615 (1959)	21 361 (1958)
			Beteiligte Arbeitnehmer (in 1000)[c)]			
1950	79	302	1 527	2 410	150	3 537
1951	174	379	1 754	2 220	121	.
1952	84	415	1 155	3 540	269	.
1953	51	1 374	1 784	2 400	117	4 679
1954	116	450	1 319	1 530	61	2 045
1955	597	671	1 061	2 650	119	1 403
1956	25	508	982	1 900	176	1 678
1957	45	1 359	2 964	1 390	339	1 227
1958	203	524	1 112	2 060	63	1 283
1959	22	646	940	1 880	123	1 900
			Verlorene Arbeitstage (in 1000)[c)]			
1950	380	1 389	11 729	38 800	2 767	7 760
1951	1 593	1 694	3 495	22 900	593	.
1952	443	1 792	1 733	59 100	863	.
1953	1 488	2 184	9 722	28 300	412	5 828
1954	1 587	2 457	1 440	22 600	444	5 377
1955	847	3 781	3 079	28 200	1 002	5 622
1956	264	2 083	1 423	33 100	948	4 137
1957	2 386	8 412	4 121	16 500	3 789	4 619
1958	782	3 462	1 138	23 900	294	4 172
1959	62	5 270	1 938	69 000	983	9 190

a) ohne Berlin (West), ab 1957 mit Saarland. — b) *Quelle:* Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1961, S. 39*. — c) *Quelle:* Zahlen für die Bundesrepublik. Angaben (ohne Aussperrungen): Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1952—1961, Abschnitt VII. Erwerbstätigkeit (1952: Arbeitsmarkt). Zahlen für das Ausland: Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1954, S. 31*; 1960, S. 40* und 1961, S. 42*.

hierdurch bedacht wird: der Aktionär, dem weniger Dividende gezahlt wird, oder die Investitionstätigkeit, da die Möglichkeit der Selbstfinanzierung beschränkt wird[19]. Wir müssen weiter fragen: Können nicht noch weitere zusätzliche Prozesse ausgelöst werden, z. B. indem mehr über Kredit finanziert wird und hierdurch u. U. zusätzliche Geldschöpfungsprozesse angeregt werden?

Eine Verringerung ausgeschütteter Gewinne durch die Erhöhung der Löhne trifft andere Personenkreise und deren Gewohnheiten, beeinflußt wegen des anderen betroffenen Einkommensniveaus die volkswirtschaftliche Sparrate. Da es sich bei den Aktionären meist um Gruppen mit

[19] Vgl. den in Anm. 71, S. 427 geschilderten Fall.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

höherem Einkommen als bei der Mehrzahl der Arbeitnehmer handelt, wird, wenn wir der heute üblichen Darstellung der Konsumfunktion folgen, der Nachfrageausfall insgesamt geringer sein als der Ausfall an individuellen Ersparnissen. Getroffen werden vom Nachfrageausfall entsprechend den Engelkurven aber wesentlich andere Wirtschaftszweige, als durch die erhöhten Löhne begünstigt werden.

Tabelle 45
Durchschnittsdividenden von Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland

Jahr	Steinkohlen-Bergbau	Eisenschaffende Industrie	Aktiengesellschaften insgesamt
1953	0,75	1,55	2,95
1955	4,54	4,05	6,31
1958	7,97	8,75	9,28

Quelle: Statistik der Bundesrepublik Deutschland.

Wir stellten fest, daß die virtuellen Aktionssektoren der Träger der Mitbestimmung stets die Investitionstätigkeit der Unternehmen unterstützten und deren Verstärkung ermutigten. Die Kleinaktionäre ebenso wie die Vertreter der Banken haben nach unseren Beobachtungen demgegenüber viel mehr zur Zurückhaltung gedrängt und ihre Bedenken durchgesetzt, je größer ihr Einfluß war, wenn das Risiko verhältnismäßig hoch oder die Finanzierung nicht ohne weiteres gesichert war oder die Rechte und die Dividendenchancen der Aktionäre möglicherweise beeinträchtigt werden konnten. Die Repräsentanten der Institution Mitbestimmung setzten sich vielfach leichter über diese Bedenken hinweg. Die Sicherung des Arbeitsplatzes war zwar das vordringlichste Ziel in ihrem Aktionssektor. Aber die bestmögliche Entwicklung „ihres" Werkes spielte im Vergleich zu der Rücksichtnahme auf die Rechte und Chancen der Aktionäre ebenfalls eine gewichtige Rolle. Im virtuellen Aktionssektor der Träger der Institution Mitbestimmung hatte — wenn wir die oben ausführlich geschilderten Variationen der verschiedenen Gruppen der Vertreter der Arbeitnehmer hier vernachlässigen — jedenfalls die Vornahme von Investitionen den Vorrang vor einer Ausschüttung der Gewinne an die Aktionäre. Sie waren weiter viel eher geneigt zur Kreditaufnahme, wenn das kaufmännische oder technische Vorstandsmitglied die Investition empfahl, als dies nach unserem Eindruck durchschnittlich in parallel gelagerten Fällen in Unternehmen mit geringerem Wirkungsgrad der Mitbestimmung von Aktionären gebilligt zu werden pflegte, eine Aussage, die zahlenmäßig nicht zu belegen ist, aber in vielen Diskussionen — oft sogar kritisch vorgebracht — anklang.

Unsere Untersuchung zeigte, wie wir an verschiedenen Stellen oben nachwiesen. und die theoretische Analyse bestätigt es wieder, daß die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Institution Mitbestimmung infolge der Art des Aufeinandertreffens der virtuellen Aktionssektoren aller Beteiligten besonders leicht die Ursache dafür ist, daß zusätzlicher kurzfristiger Kredit genommen wird. Hinweise wurden uns in den unmittelbaren Befragungen wie in den Diskussionen in großer Fülle — oft ausgesprochen kritisch gemeint — gegeben. Über die volkswirtschaftliche Wertung dieses Tatbestandes herrschten aber große Differenzen.

Wir wollen ein Beispiel herausgreifen, das uns in ähnlicher Form von verschiedenen Stellen berichtet wurde. Die Erhöhung der Löhne infolge der „weichen" Haltung der Arbeitgebervertreter bei den Verhandlungen und zusätzliche Sozialleistungen führten in verschiedenen daraufhin genauer untersuchten Unternehmen zu zusätzlicher Kreditaufnahme. Wo wir freilich diesen Tatbestand so formulierten, erhielten wir von allen Seiten heftigen Widerspruch. Man wies uns darauf hin, daß selbstverständlich die Sozialleistungen aus dem Gewinn, die erhöhten Löhne aus den sich steigernden Roheinnahmen mit Leichtigkeit bezahlt werden konnten. Dennoch müssen wir den Ablauf von der volkswirtschaftlichen Schau anders werten, wenn wir feststellen, daß ohne diese Sozialleistungen und ohne die Erhöhung der Löhne die zu beziehenden Rohstoffe aus eigenen Mitteln hätten bezahlt werden können, während man jetzt, weil diese eigenen Mittel für erhöhte Löhne und Sozialleistungen gebraucht wurden, hierfür zusätzlichen kurzfristigen Kredit in Anspruch nimmt. In der volkswirtschaftlichen Wertung müssen wir hier die Notwendigkeit der Kreditnahme auf die Erhöhung der Löhne und der Sozialleistung beziehen.

Verfolgen wir den Ablauf: Jede Erweiterung des kurzfristigen Kredits über den bisher erreichten Stand hinaus hat den Charakter einer zusätzlichen Geldschöpfung. Solange hierdurch die Güterproduktion bzw. das Angebot von Gütern auf dem Markt nicht erhöht wird, hat eine derartige Geldschöpfung inflationistische Tendenz. In Zeiten der Unterbeschäftigung kann ein derartiger Anreiz zur besseren Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten Anlaß geben.

Jede Geldschöpfung schlägt sich aber bei Vollbeschäftigung in einer Erhöhung der Gewinne nieder. Erhöhte Gewinne reizen zur neuen Investitionstätigkeit.

Die Arbeiter, die erhöhtes Geldeinkommen beziehen, geben in der Regel hiervon einen Teil weiter für Verbrauchsausgaben aus. Bei Vollbeschäftigung wird in den konsumferneren Industrien hierdurch der Akzeleratoreffekt ausgelöst. Die Industrien werden, durch das erhöhte Einkommen begünstigt, die Produkte mit hoher Nachfrageelastizität in bezug auf das Einkommen erzeugen. Die zusätzliche Kaufkraft verstreut sich deshalb ungleichmäßig über die Produkte, die die Wirtschaft anbie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tet. Je mehr neue Kaufkraft einer Industrie zufließt, um so eher wird sie in die Lage versetzt, sinkende Grenzkosten auszunutzen oder jenen kritischen Punkt zu erreichen, bei dem sich der technische Fortschritt einzuführen lohnt. Aus einem derartigen Anreiz kann ein Wachstumsprozeß erwachsen, der gleichzeitig einen zusätzlich wirksam werdenden Industrialisierungseffekt in sich trägt. Als Sekundäreffekt werden hiervon unter Umständen auch die Unternehmen wieder begünstigt, die den ursprünglichen Prozeß auslösten.

Nehmen wir dagegen eine starre Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis bei den Produkten des durch eine Lohnerhöhung und eine Erhöhung der Sozialleistungen betroffenen Unternehmens an, so können je nach dem Ausmaß, in dem der Elastizitätskoeffizient gegen den Wert 0 tendiert, die erhöhten Kosten über den Preis auf den Abnehmer abgewälzt werden. Derjenige Abnehmer, der nicht durch das erhöhte Einkommen begünstigt wird, erhält damit für sein Einkommen weniger als vorher. Sein Realeinkommen wird beschränkt, die Kaufkraft des Geldes sinkt.

In Lohnerhöhungen und in der Erhöhung der Sozialleistungen kann also ein inflationistisches Element liegen, wenn diese Leistungen zur zusätzlichen Geldschöpfung anreizen, dabei zwar zu einer Erhöhung der nominellen Kaufkraft führen, aber nicht zu einer entsprechenden Steigerung der Güterproduktion und des Güterangebots auf dem inländischen Markt. Eine Steigerung des Güterangebots ist in Zeiten der Vollbeschäftigung kurzfristig in der Regel nicht möglich. In Zeiten der Vollbeschäftigung kann auch besonders leicht eine Forderung auf Lohnerhöhung durchgesetzt werden. Hier ist das Verhandlungsgewicht der Arbeitnehmer besonders groß. Je höher und weiter das Ausmaß der Geldschöpfung gerade dieser Zeit ist, um so höher sind die Q-Gewinne (windfall gains) der Unternehmen, um so leichter können sie erhöhte Löhne bewilligen. Das Ergebnis ist stets eine inflationistische Tendenz.

Vergleichen wir die Reaktionen von Unternehmen mit oder ohne Mitbestimmung in Zeiten der Unterbeschäftigung. Dann ist die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer von vornherein schlechter als bei Vollbeschäftigung. In derartigen Perioden pflanzen sich auch Lohnerhöhungen und Verbesserungen der Sozialleistungen nicht so wirkungsvoll von einem Wirtschaftszweig zum anderen fort. Oft zieht ein Unternehmer, der keine Rücksicht auf die Organe der Mitbestimmung zu nehmen braucht, Entlassungen von Arbeitskräften oder sogar eine kurzfristige Stillegung seines Betriebs aus Kostengründen einem Durchhalten der Beschäftigung mit geringen Produktionsziffern vor. Er wird deshalb leichter geneigt sein, die Folgen einer Ablehnung erhöhter Lohnforderungen in Kauf zu nehmen. Im Bereich der Unternehmen mit hohem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirkungsgrad der Mitbestimmung vermeiden die Träger dieser Institution, soweit es in ihrer Macht steht, Entlassungen. Damit wird zu Lasten der Unternehmungen auch bei Auftragsrückgang der vorherige Lohn möglichst in alter Höhe weitergewährt. Hier wirkt die Mitbestimmung stabilisierend, da die Kaufkraft durch Entlassungen nicht oder zumindest weniger absinkt.

7. a) Gehen wir nun nochmals auf die Einwirkung der Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit ein, die ja ganz wesentlich volkswirtschaftliche Entwicklungsprozesse gestaltet. Der *unmittelbare* Einfluß der Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit scheint, wie wir zeigten, minimal zu sein. Es ist uns im Verlaufe unserer Untersuchung nie berichtet worden, daß die Kräfte der Mitbestimmung die Investitionspläne der Unternehmung hemmten. Die Investitionstätigkeit gehört nicht zum unmittelbaren Ressort des Arbeitsdirektors, wenn er auch als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied mit darüber zu beschließen hat. Seine unmittelbare Einwirkung beschränkt sich oft darauf, zusätzlich zu der Erweiterung der Anlagen oder zur Rationalisierung Investitionen für soziale Zwecke zu fordern. Im Aufsichtsrat kommen von der Seite der Arbeitnehmervertreter bei Investitionsvorlagen kaum Einwände.

Dennoch wirkt die Mitbestimmung wesentlich auf die volkswirtschaftliche Investitionstätigkeit ein, nicht direkt, sondern *mittelbar* und über volkswirtschaftliche Sekundärprozesse, die, wie wir oben zeigten, von ihr ausgelöst wurden.

Grenzen wir aber, bevor wir auf die Betrachtung dieser Folgewirkungen eingehen, nochmals ab: Der Arbeitsdirektor hat zwar als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands in der qualifizierten Mitbestimmung, wie wir sahen, langfristig Möglichkeiten der Einflußnahme. Auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat spielen bei der Unterstützung des Vorstands oft eine Rolle. Die unmittelbare Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf die Investitionstätigkeit wird aber um so geringer, je weniger Arbeitnehmer das Unternehmen beschäftigt. Sie ist fast Null in kleinen Familienbetrieben.

Mit großer Aufmerksamkeit hat die Untersuchungsgruppe das Aufkommen *neuer* tatkräftiger Unternehmer nach dem zweiten Weltkrieg beobachtet, von denen verschiedene inzwischen durch hervorragende technische und organisatorische Leistungen ihr Unternehmen zu Mittel- und Großbetrieben entwickeln konnten. *Fast ohne Ausnahme ist die Einwirkung der Institution Mitbestimmung bei dieser Gruppe der untersuchten Unternehmen minimal, wenn nicht Null.*

b) Indirekt wirkt die Mitbestimmung auf die volkswirtschaftliche Investitionstätigkeit beachtlich auf verschiedene Weise. Sie veranlaßt Unternehmen, bei „Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit“ den tech-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nischen Fortschritt möglichst weit einzusetzen. Es sind von der Arbeitsgruppe im Ablauf der vergangenen Jahre viele Automatisierungen und Rationalisierungen näher untersucht worden, bei denen unter Hinweis auf die Mitbestimmung betont wurde, daß infolge der hierdurch veränderten Dynamik die Maschine kostengünstiger arbeitete als die menschliche Arbeitskraft. Die Mitbestimmung wirkt sogar dort mittelbar, wo Unternehmer ihr bewußt ausweichen wollen, also beispielsweise automatisch gesteuerte Anlagen anschaffen, die wenig Personal erfordern, und die Betriebsgröße sowie die Rechtsform so abgrenzen, daß sie der Mitbestimmung wenigstens zum Teil auszuweichen vermögen.

Nettoinvestitionen entwickeln in der Regel Einkommens- und Kapazitätseffekte, die sich im arbeitsteiligen Gefüge der Volkswirtschaft in ihren Wirkungen fortpflanzen. Wir sahen weiter, inwieweit in Reallohn-Erhöhungen ein Element zur erhöhten Nachfrage nach Produkten mit hoher Einkommenselastizität entsteht, die dort bei genügender Intensität ebenfalls induzierte Investitionen auszulösen vermögen. Auch der Differenzierungseffekt bei Lohnerhöhungen gegenüber Unternehmen mit unterschiedlichem technischem Stand ihrer Anlagen erzeugt eine Veränderung von Art und Umfang der Investitionstätigkeit.

c) Ganz besonders wichtig ist aber die Veränderung in der Art der Finanzierung der Investitionen, die ebenfalls auf sekundäre Investitionen rückwirkt. Sie ergibt sich aus der Tatsache, daß zwar die Investitionen im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung von allen Trägern dieser Institution in der Regel warm unterstützt und gefördert werden, aber die für die Investition zur Verfügung stehenden Mittel der Gewinne, d. h. der Mittel zur möglichen Selbstfinanzierung, für Dinge verbraucht wurden, die im virtuellen Aktionssektor der Träger der Mitbestimmung mehr Vorrang hatten.

Die Gewinnausschüttung an die Aktionäre — und zwar um so mehr, je weiter gestreut der Aktienbesitz ist — spielt zwar schon lange nicht mehr die Rolle eines echten Spiegelbildes der erzielten Gewinne. Die Unternehmen schütten um so weniger „Gewinne" an die Aktionäre aus, je weniger die Verwaltung glaubt, sie jetzt oder in Zukunft zu brauchen. Die Verwaltung schüttet um so mehr aus, je mehr sie damit rechnet, künftig an den Kapitalmarkt zur Aufstockung des Eigenkapitals appellieren zu müssen. Die kaufmännische Verwaltung ist andererseits darüber hinaus bestrebt, ihre unternehmerische Leistung zu dokumentieren. Der Goodwill des Unternehmens verlangt in gewissem Umfang eine Anpassung der Dividendensätze an die anderer vergleichbarer Unternehmen. Die Träger der Institution Mitbestimmung haben für diese Überlegung hinsichtlich der Gewinnverwendung besonders wenig aktives Interesse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Verwaltung würde die sich bildenden Eigenmittel meist zur Finanzierung von Investitionen verwenden, die Träger der Mitbestimmung, ohne daß die Höhe der Investitionen darunter leidet, für die Aufgaben, die in ihrem virtuellen Aktionssektor Vorrang haben. Als Kompromiß ergibt sich eine Verstärkung der Neigung zur Kreditaufnahme in den Fällen, in denen die zur Verfügung stehenden Eigenmittel zu gering sind.

Ähnlich wie wir es oben tun mußten, ist auch einem weiteren Einwand zu begegnen, der in den Diskussionen wiederholt vorgebracht wurde: Ebensowenig wie erhöhte Löhne nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen nicht mit kurzfristigem Kredit finanziert werden dürfen, soll eine Finanzierung von langfristigen Investitionen durch kurzfristigen Kredit erfolgen. Beides ist für ein Unternehmen gefährlich, wenn es nicht tödliche Illiquidität in Krisen in Kauf nehmen will. Auch hier wird die betriebswirtschaftliche Fragestellung mit der volkswirtschaftlichen Perspektive verwechselt. Für welchen Tatbestand im einzelnen juristisch der zusätzliche kurzfristige Kredit genommen wird, ist volkswirtschaftlich uninteressant. Wenn aber ohne Wirken der Institution Mitbestimmung die Löhne nicht erhöht und deshalb die gleichen Investitionen aus Eigenmitteln finanziert worden wären, während nunmehr infolge des anderen virtuellen Aktionssektors der entscheidenden Persönlichkeiten diese Eigenmittel etwa für zusätzliche Sozialleistungen oder andere Zwecke benötigt werden und aus diesem Grund betriebswirtschaftlich korrekt kurzfristiger Kredit für kurzfristig realisierbare Vermögenswerte genommen wird, so muß man aus volkswirtschaftlicher Perspektive die Kreditnahme der Institution anlasten, die die veränderte Willensbildung der Unternehmung verursacht hat.

Gehen wir beispielsweise von einer auf diese Weise zustande gekommenen Investition aus und verfolgen wir die weiteren Prozesse, die sich anknüpfen. Löst die Investition eine Erweiterung der Gesamtheit des bisher gewährten Kreditvolumens aus, so entsteht der Geldschöpfungseffekt, der sich mit Multiplikatorwirkung fortpflanzt. Die erhöhten Einkommen aus dieser neu zufließenden Kaufkraft fließen über zusätzliche Käufe in den verschiedenen Wirtschaftszweigen im Ausmaß der Nachfrageelastizität in bezug auf das Einkommen weiter fort, veranlassen dort unter Umständen weitere Investitionen, vielleicht sogar in Echowirkung und strahlen dann schließlich auf die ursprünglich den Prozeß auslösenden Unternehmen zurück. Diese werden durch die erhöhte Nachfrage und den erhöhten Gewinn instand gesetzt, den gewährten kurzfristigen Kredit zurückzuzahlen bzw. die Investition zu konsolidieren. Mit der Rückzahlung des Kredits ist der Prozeß beendet. Er hatte aber in den Perioden zwischen Aufnahme und Rückzahlung zusätzliche Kaufkraft, zusätzliche Beschäftigung, zusätzlichen Absatz von Waren erzeugt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitel 12

Grenzen der Aussagefähigkeit der Ergebnisse der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung hatte die Aufgabe, das Wirken der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, speziell die Einwirkung der Institution auf die Willensbildung der Unternehmungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland seit Erlaß der Gesetze bis heute darzustellen. Da hierbei die nationalökonomische Fragestellung im Vordergrund stehen sollte, wurde die Einwirkung der Institution Mitbestimmung als Gesamtheit untersucht. Es interessierten also weniger die vom Gesetz gewährten Rechte in den Einzelheiten ihrer Abgrenzungen, als vielmehr die tatsächliche ökonomisch relevante Art der Einflußnahme der Mitbestimmung als Institution insgesamt. Wir sahen, daß viele Rechte von den Repräsentanten der Mitbestimmung nur sehr unvollkommen ausgenutzt wurden; in anderen Bereichen ging die wirkliche Einwirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung weit über das hinaus, was der Gesetzgeber durch sein Normensystem erfassen konnte. Wir mußten dabei prüfen, weshalb die oft weite Differenz zwischen dem Normensystem und dem tatsächlichen Wirken der Mitbestimmung entstand.

Mit aller Schärfe muß darauf hingewiesen werden, daß ein und dasselbe Normensystem je nach den Zeitumständen, den Erlebnishorizonten der beteiligten Menschen und ihren Zielsystemen unterschiedlich ausgewertet wird und ausgewertet werden kann. Wir können im Ablauf des letzten Jahrzehnts zwar sehr gut feststellen, wie die Institution gewirkt hat, wo Pannen und Hemmungen auftraten und wo nicht. Wir können aber nicht voraussagen, wie sich in Zukunft der Erlebnishorizont der Beteiligten verändert, da hierbei wesentlich Vorgänge außerhalb der Willensbildung der einzelnen Unternehmen eine Rolle spielen (d. h. die Fähigkeit zur Vermeidung langfristiger Wirtschaftsdepressionen, soziale Sekundärprozesse im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung, der Wettbewerb mit der kommunistischen Welt und der Idee der Planwirtschaft). Das gleiche Normensystem kann unter Umständen bei einem erheblich anderen Erlebnishorizont und einem veränderten Zielsystem der Beteiligten versagen. Wir können weiter nicht voraussagen, wo sicher Schwierigkeiten entstehen können, wenn sich bei gleichem Normensystem der Erlebnishorizont und damit die virtuellen Aktionssektoren aller Beteiligten ändern.

Vor allem das Mitbestimmungsgesetz von 1951 enthält so viel möglichen Konfliktstoff, so viele Kollisionsmöglichkeiten, daß die virtuellen Aktionssektoren derer, die das Normensystem ausfüllen sollen, weit mehr über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden als bei anderen Gesetzen. Gesetze, die mit unabdingbaren Regelungen in der Lage sind, gerade

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine Konfliktsituation zu meistern, sind lange nicht so gefährdet wie Gesetze, die wie die drei Mitbestimmungsgesetze die kritischsten Konfliktmöglichkeiten überhaupt nicht erwähnen, geschweige denn, sie zu normieren versuchen.

Wir mußten deshalb aufgrund unserer Untersuchungen zwar darauf hinweisen, wo große Machtkonzentrationen entstehen oder wo Gefahrenmomente auftauchen können. Wir können auch vorsichtig abgrenzen, unter welchen Bedingungen diese Kollisionsmöglichkeiten akut werden können. Mehr kann unsere Untersuchung unter der heutigen Datenkonstellation nicht geben.

In zahlreichen Diskussionen mit Repräsentanten von Arbeitgeberverbänden oder von Gewerkschaften, mit Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften oder mit Privatunternehmern wurde immer wieder die Frage aufgeworfen, ob die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 bessere oder schlechtere volkswirtschaftliche Ergebnisse hervorbringen als das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, d. h. ob die Regelungen, die von einer paritätischen Besetzung der Aufsichtsräte mit Vertretern der Arbeitnehmer und Vertretern der Anteilseigner unter Hinzunahme einer sogenannten neutralen Persönlichkeit ausgehen und die dem Vorstand einen Arbeitsdirektor als ein gleichberechtigtes Mitglied aufzwingen, besser oder schlechter sind als die, die nur eine Drittel-Beteiligung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat kennen, aber keine Träger der Institution Mitbestimmung auf der Ebene des Vorstands bzw. der Unternehmungsleitung vorsehen.

Nachdem erst ein Jahrzehnt seit Inkrafttreten des ersten dieser Gesätze verstrichen ist, läßt sich aber ein sicherer Schluß mit wissenschaftlichen Werkzeugen zur Beantwortung dieser Frage noch nicht ziehen.

Zur Beurteilung dieser Fragen sind ja nicht nur die Vorgänge innerhalb der verschiedenen Organe der Unternehmungen zu verfolgen, die man notfalls durch Befragungen, Diskussionen und Beobachtungen wissenschaftlich werten kann, wenn man die erhaltenen Antworten innerhalb der Konstellation des virtuellen Aktionssektors des Gesprächspartners sieht. Die Art und die Richtung der Willensbildung der Unternehmungen, z. B. in bezug auf die Investitionstätigkeit, die Entwicklungsplanung, die Gewinnverteilung, die Reaktion auf Marktvorgänge und andere Impulse der Unternehmungen, die sämtlich bei Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung erheblich andere charakteristische Wesenszüge angenommen haben als bei den verschiedenen Typen von Unternehmen der „abgestuften" Mitbestimmung aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes, lösen jedoch eine ganze Reihe weiterer volkswirtschaftlicher Prozesse aus, die in der Gesamtwirkung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland unter Umständen viel wichtiger sind als die (unmittelbar mit den uns heute zur

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verfügung stehenden Werkzeugen der Analyse erkennbaren) Vorgänge innerhalb der einzelnen Unternehmen.

Dazu kommt, daß man ein endgültiges Urteil erst fällen kann, wenn die verschiedenen Organe der Institution Mitbestimmung ihre Bewährungsprobe unter allen möglichen unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen, die im Zeitablauf wirtschaftlicher Wechsellagen und eines Entwicklungsprozesses zu erwarten sind, bestanden haben. Die Mitbestimmung wirkte bisher in den Jahren von 1947 bis 1961 in einer verhältnismäßig gleichförmigen Periode eines ständigen wirtschaftlichen Aufstiegs nach dem völligen Zusammenbruch am Ende des zweiten Weltkriegs bis zu der immer stärker zunehmenden Knappheit an Arbeitskräften im heutigen Zeitpunkt. Vieles von dem, was heute für oder gegen die eine oder andere Regelung angeführt werden kann, *ist Ergebnis der Datenkonstellation, insbesondere des Erlebnishorizonts der Menschen in diesen fast eineinhalb Jahrzehnten seit Kriegsende bis 1961.* Dabei fanden wir sowohl Partien des Schattens als auch des Lichts unterschiedlich verteilt.

Es ist kein Zweifel, daß im Vergleich zu der ursprünglichen Regelung des Aktiengesetzes von 1937 die Meinungsbildung auf der Ebene des Vorstandes langwieriger und schwieriger geworden ist, wenn eine Persönlichkeit dem Vorstand als gleichberechtigtes Mitglied aufgezwungen wird, die andere Abhängigkeiten aufweist und einen anderen Erlebnishorizont hat als die übrigen Vorstandsmitglieder[1]. Andererseits kann in dieser Erweiterung des Vorstandes auch eine Bereicherung der Qualität der Führung liegen. Der Arbeitsdirektor hat besonders undankbare Aufgaben zu übernehmen, die den übrigen Vorstandsmitgliedern mehr Schwierigkeiten bereitet hätten als einer Persönlichkeit, die das Vertrauen der Gewerkschaft besitzt.

Auch zu der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer läßt sich manches feststellen,

---

[1] Auch politisch hat bekanntlich der Nationalsozialismus das Führerprinzip im Staatsapparat und in anderen Stellen des öffentlichen Lebens und in der Wirtschaft damit begründet, daß nunmehr eine Entscheidung schneller, leichter und vollkommener sein könne. Wie einseitig eine derartige Auffassung ist, hat unsere Zeit inzwischen fühlen müssen. Es ist nur eigenartig, wie oft die gleiche Begründung in der theoretischen Nationalökonomie dafür verwandt wird, daß die Produktivität der Wirtschaft sinken müsse, wenn nicht an der Spitze einer Unternehmung ein einzelner das volle, alleinige Entscheidungsrecht besitze. Eine Großunternehmung entscheidet heute über das Schicksal von mehr Menschen, als in einer Mittelstadt oder unter Umständen sogar in einer Großstadt leben. Genauso wie hier die Demokratie unter bestimmten widrigen Verhältnissen die Wirksamkeit der Verwaltung lahmlegen kann (vgl. z. B. Fritz *Voigt:* Untersuchungen zum Finanzsystem der deutschen gemeindlichen Selbstverwaltung. Leipzig 1936, S. 145 f., 155), *kann* das Kollegialprinzip vor allem dann, wenn stark unterschiedliche virtuelle Aktionssektoren aufeinanderstoßen, die Produktivität der Wirtschaft hemmen, *muß es aber nicht.*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

was unter dem durch den jeweiligen Erlebnishorizont geformten virtuellen Aktionssektor der im Unternehmen zusammentreffenden Persönlichkeiten positiv oder negativ wirken wird. Durch die Regelung des Gesetzes entstehen Machtpositionen bei verschiedenartigen Gruppen, die bei rücksichtsloser Ausnutzung radikale Folgen zu zeitigen vermögen. Andererseits zeigte gerade diese Untersuchung, daß die virtuellen Aktionssektoren der Gruppen, die diesen Machtzuwachs[2] erhielten, es unter dem heutigen Erlebnishorizont und dem darauf basierenden Zielsystem gar nicht zuließen, daß die erworbene Position voll ausgenutzt wurde.

Für die Bewertung der Institution Mitbestimmung in Gegenwart und Zukunft ist deshalb bedeutungsvoll, weshalb sich die virtuellen Aktionssektoren und die Zielsysteme als deren Bestandteil aller Beteiligten so günstig geformt haben, wie es im bisherigen Wirken dieser Institution der Fall war. Der Erlebnishorizont, der von den Ereignissen vor und nach dem zweiten Weltkrieg, von den Erfahrungen der Arbeitnehmer mit den Verstaatlichungen in den angrenzenden Ländern, den Enteignungen und der Entwicklung der Arbeitsverfassung in Mitteldeutschland geprägt wurde, spielt, wie wir schon bemerkten, dabei eine Rolle; aber auch die Mitbestimmung selbst entwickelte aus sich selbst heraus Integrationseffekte auf die Unternehmen hin, die sich auf die Formung der virtuellen Aktionssektoren und das Zusammenwirken der Mitbestimmung mit der überkommenen Unternehmenshierarchie positiv äußerten. Nur müssen wir uns darüber im klaren sein, daß dieser Integrationseffekt, so positiv er sich auswirkte, wahrscheinlich nicht so stark ist, daß er von außen her kommende Desintegrationseinflüsse in aller Zukunft zu überwinden vermag.

Die Untersuchung bewies ferner, daß die zahlenmäßige Parität zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und denen der Anteilseigner nicht mit dem wirklichen „Gewicht" der Aufsichtsratssitze gleichgestellt werden darf. Ein Aufsichtsratsmitglied kann nur dort mit Erfolg zur Willensbildung der Unternehmung etwas beitragen, wo es in der Lage ist, die jeweils in Frage stehende Problematik zu überblicken und die anderen, auf deren Mitwirkung es angewiesen ist, von der Richtigkeit seiner Auffassung zu überzeugen. Das, was als einheitliche Gruppe der Arbeitnehmer erscheint, ist in Wahrheit in sich jeweils recht inhomogen und vielschichtig. Zudem interessieren sich die verschiedenen Vertreter dieser Gruppe bei ihrer Tätigkeit in den Aufsichtsräten für teilweise recht unterschiedliche Dinge. Das gleiche gilt für die Gruppe der Vertreter der Anteilseigner.

Man kann aber folglich aus den Erfahrungen der Zeitspanne von 1952 bis 1961 allein noch nicht schließen, daß die Regelung, die das Betriebs-

[2] Immer wieder sei darauf hingewiesen, daß dieser Machtzuwachs mit Abschwächung von Integrationseffekten an anderen Stellen erkauft werden mußte!

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

verfassungsgesetz trifft, unter dem heutigen, wie unter jedem denkbar anderen Erlebnishorizont in allen Punkten besser oder schlechter ist als die, die die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 gefunden haben. Wir können heute nur feststellen, daß die Unternehmensleitungen im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie sich ohne Ausnahme für die Datenkonstellation des letzten Jahrzehnts recht zufrieden über die Zusammenarbeit mit „ihrem" Aufsichtsrat geäußert haben; während aus der Geschichte vieler Unternehmungen bekannt ist, welche Schwierigkeiten in früheren Jahrzehnten oft ein nur aus Anteilseignern zusammengesetzter Aufsichtsrat dem von ihm abhängigen Vorstand bereitet hat[3]. Die meisten technischen und kaufmännischen Vorstandsmitglieder und Mitglieder des Aufsichtsrats erklärten sich einverstanden mit der Art, wie der Arbeitsdirektor sein Amt ausfüllt und umgekehrt. Wenig Kritik fand die sozialpolitische Arbeit des Betriebsrats, viel dagegen manche Hemmung in personellen Dingen. Umstritten ist durchweg die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten und die Institution des Wirtschaftsausschusses.

Die Abhängigkeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat hat sich im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung verschoben. Ohne das im Unterbewußtsein der Aufsichtsratsmitglieder latent vorhandene Wissen von der Schwäche der rechtlichen Stellung des Vorstands leugnen zu können[4], hatte die Arbeitsgruppe auffällig oft bei verschiedenen von ihnen den Eindruck, daß sie nicht so handelten, als ob etwa der Vorstand von dem Organ abhänge, dem sie angehören, sondern sie sich vom Wohlwollen des Vorstands abhängig fühlten.

Noch ein anderer Gesichtspunkt muß beachtet werden, wenn man die allein unter der heutigen Datenkonstellation noch nicht zu beantwortende Frage stellen will, ob sich die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 in den Wirtschaftszweigen, für die sie gelten, besser oder schlechter als das Betriebsverfassungsgesetz bewährt haben: Bei der Beurteilung der Art der Willensbildung der Unternehmungen, der Beziehungen zwischen den Organen und zwischen Unternehmung und Arbeitnehmer muß man die verschiedenartige Eigendynamik und die sehr unterschiedliche heutige Struktur der verschiedenen Wirtschaftszweige innerhalb der Volkswirtschaft beachten, die diese im Verlaufe des Industrialisierungsprozesses entwickelt haben. Hier unterscheiden sich Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie, die frühzeitig die Basis immer stärker werdender Konzerne bildeten, erheblich von manchen anderen Industriezweigen.

Der Bergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie gehören zu jenen Wirtschaftszweigen, in denen sich infolge der Besonderheit

[3] Ob zu Recht oder Unrecht, mag in diesem Zusammenhang dahingestellt bleiben.

[4] Hierzu S. 110 ff., S. 168, aber auch S. 387 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ihrer Kostenverläufe oder — was z. T. dasselbe ist — infolge technischer Bedingungen der Produktion besonders schnell sich entfaltende Unternehmen mit vielen Untergliederungen entwickelt haben, wobei innerhalb dieses Prozesses die Verbindung der Masse der Kleinaktionäre mit der Unternehmensführung immer mehr verlorengegangen war, ein Prozeß, der in anderen Wirtschaftszweigen nur wenige Parallelen fand. Der große Anteil der fixen Kosten, die Bedeutung sinkender Grenzkosten und die zeitweise besonders starre Nachfrageelastizität in bezug auf den Preis haben die Struktur dieser Wirtschaftszweige geprägt.

Dazu kommt, daß Großunternehmen und insbesondere große Konzerne mit vielen Betrieben eine Arbeitsteilung auch in der Unternehmensleitung und Überwachung brauchen, die in einem Kleinbetrieb einen unnötigen und zu großen Aufwand darstellen würde, denn hier sind diese Aufgaben noch von einem einzelnen zu bewältigen. Es ist also durchaus richtig, daß das Betriebsverfassungsgesetz eine Abstufung in dem Umfang der Institution Mitbestimmung vornimmt und den Kleinunternehmen, vor allem in der Rechtsform des Einzelunternehmens und der Personalgesellschaft, weitgehend jene Entscheidungsfreiheit gewährt, die der unternehmerischen Wirtschaft im vorigen Jahrhundert unter den damals ganz anderen strukturellen Verhältnissen mehr entsprach.

Man dürfte deshalb wohl sagen können, daß eine Übertragung der Institution des Arbeitsdirektors und der Parität im Aufsichtsrat und eine Ausdehnung der Mitbestimmungsrechte auf den Umfang der Rechte, die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 gewährt, auf andere Wirtschaftszweige, deren Struktur durch Klein- und Mittelbetriebe bestimmt ist, kaum die günstigen Ergebnisse zeitigen wird, die in der Montanindustrie allgemein — nicht nur von den Arbeitnehmervertretern, sondern auch von kaufmännischen und technischen Vorstandsmitgliedern der Arbeitsgruppe gegenüber — immer wieder bestätigt wurden. Es dürften andernfalls manche Erscheinungen stärker auftreten, die in der geschichtlichen Entwicklung zum Scheitern der Produktivgenossenschaften geführt haben.

Weiter ist das Reservoir der Gewerkschaften, auch für weitere Wirtschaftszweige unternehmerische Persönlichkeiten in dem Ausmaß zu stellen, wie sie in den Wirtschaftszweigen Eisen- und Stahlindustrie und Bergbau gebraucht wurden, durchaus begrenzt. Die Schwierigkeit, die einen bisher außenstehenden Gewerkschaftsfunktionär erwartet, der bisher nur im Freund-Feind-Verhältnis zu denken und handeln gewohnt war, die Gesamtproblematik eines Unternehmens zu erfassen und mit allen Kräften loyal zusammenzuarbeiten, nimmt in der Kompliziertheit des Unternehmensaufbaues mit steigenden Anforderungen an das technische Verständnis in bezug auf den Produktionsablauf und mit zunehmender Menge unterschiedlicher Produktionszweige zu.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In diesem Zusammenhang müssen wir nochmals zusammenfassend auf das Problem eingehen, inwieweit man aus Art und Zahl der streitig gewordenen Rechtsfälle auf eine Bewährung oder Nichtbewährung einer Institution oder eines Gesetzes schließen kann. Der Pressedienst der Deutschen Arbeitgeberverbände (PDA) vom 2. Februar 1956 berichtete, daß nach Meinung der Arbeitgeberverbände sich das Betriebsverfassungsgesetz bis dahin bewährt habe[5], da sich über entscheidende Grundfragen wenig Streitigkeiten ergaben. Der Präsident des Bundesarbeitsgerichts bestätigte in einem Schreiben an die Redaktion diese Notiz hinsichtlich der Rechtsbeschwerden ausdrücklich mit folgender Statistik[6]:

In der Zeit vom 1. 1. 1955 bis 30. 9. 1955 wurden

478 Revisionen
8 Rechtsbeschwerden
23 Revisionsanträge
38 Armenrechtsanträge

beim Bundesarbeitsgericht anhängig. Die sich allein auf das Betriebsverfassungsgesetz beziehenden Rechtsbeschwerden machen nur 1,46 % der anhängigen Sachen insgesamt aus.

Während es über Probleme der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 nur verschwindend wenig Rechtsstreitigkeiten gibt, hat immerhin das Betriebsverfassungsgesetz eine größere Anzahl von Rechtsstreitigkeiten ausgelöst, wenngleich diese im Verhältnis zu anderen Tatbeständen im Wirtschafts- und Rechtsleben nur einen geringen Anteil der jeweils anhängigen Verfahren darstellen. Wir haben uns mit den Anlässen, die zu derartigen Verfahren führten, sehr eingehend beschäftigt. Es war mit unsere Aufgabe, nachzuprüfen, ob sich aus Art und Umfang der Rechtsstreitigkeiten darauf schließen läßt, daß sich etwa die Gesetze von 1951 oder 1956, die die qualifizierte Mitbestimmung schufen, oder das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, das die Grundlage für die schlichte Mitbestimmung bildet, bewährt haben. Es sollte weiter nachgeprüft wer-

[5] Um so schärfer bestreiten Verlautbarungen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände wie auch des Deutschen Industrieinstituts, daß sich die qualifizierte Mitbestimmung „bewährt" habe.

Für einen neutralen Beobachter ist es sehr interessant, ähnliche Verlautbarungen der Unternehmerverbände bzw. Arbeitgeberverbände gegen das Betriebsrätegesetz von 1920 und das Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat von 1922 mit den heutigen Stellungnahmen zu vergleichen. Beide Gesetze, die die umfassenden Rechte des Unternehmers erheblich weniger einschränkten als das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, wurden damals mit den heftigsten Worten abgelehnt. Die Begründungen für die Ablehnung gleichen fast genau denen, die heute gegen die qualifizierte Mitbestimmung geltend gemacht werden. In vielen Verlautbarungen wurde darauf hingewiesen, daß die Regelung der früheren Gesetze sich nicht bewährt habe. Die Gefahren, die hierdurch für die Institution des Eigentums erwachsen, wurden in schwärzesten Farben geschildert.

[6] Quelle: Der Arbeitgeber, 8. Jg. (1956), S. 178.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den, ob sich für die Art der Einwirkung der Mitbestimmung auf die Wirtschaftsführung Aufschlüsse herleiten lassen.

Ein derartiger Schluß ist aber nicht gerechtfertigt. In keinem der Verfahren ist die *Institution* der qualifizierten oder der einfachen Mitbestimmung in Frage gestellt worden. Kein Verfahren hat grundlegende Mängel der Institution aufgedeckt. Die vielen nach dem Betriebsverfassungsgesetz ergangenen Urteile betreffen meist Auslegungsfragen. Der Katalog, den der Gesetzgeber geschaffen hat, war in vielerlei Hinsicht ungenau und unvollkommen. Die Abgrenzung zwischen einer Mitbestimmung in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten ist in sich in verschiedener Beziehung unlogisch. In jedem Gesetz bringen Kataloge von Zuständigkeiten, wie sie beispielsweise der § 56 BetrVerfG normiert, eine Fülle von Rechtsstreitigkeiten um Auslegungsfragen.

Aus der Tatsache, daß es über die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 erheblich weniger Rechtsstreitigkeiten gibt als aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes, kann man auch nicht folgern, daß sich das eine Gesetz besser bewährt hat als das andere oder gar das eine Gesetz bessere Qualität aufweist als das andere. Rechtsstreitigkeiten werden nur eingeleitet, wenn für bestimmte Fragen ein Rechtsweg eröffnet worden ist und das Verfahren Aussicht auf Erfolg hat. Es ist z. B. nicht gesagt, daß schlechte Institutionen oder gar Institutionen, die die Produktivität einer Wirtschaft ungünstig beeinflussen, Rechtsstreitigkeiten unter allen Umständen auslösen müssen. Genausowenig kann man aus dem Nichtvorhandensein von Rechtsstreitigkeiten schließen, daß die Institution besonders günstige Wirkungen hat. Oft geben zwar Gerichtsurteile einen Einblick in das Wirken einer Institution. Im Fall der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist aber ein wissenschaftlich gerechtfertigter Schluß von dieser Perspektive her nicht möglich.

Wir können nun bei vorsichtiger Wertung trotz vieler Einschränkungen feststellen, daß die Institution der qualifizierten Mitbestimmung, die die Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1956 schufen, sich *unter den besonderen Bedingungen* des Standes der Entwicklung in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau unter dem Erlebnishorizont unserer Zeit im großen und ganzen bewährt[7] hat. Wir sind mit den der Wissenschaft zur Verfügung stehenden Mitteln aber nicht in der Lage, eine Aussage darüber zu machen, inwieweit sich das Betriebsverfassungsgesetz für die restlichen Wirtschaftszweige demgegenüber besser oder schlechter bewährt hat; ebensowenig wie die Wirtschaftswissenschaft fähig ist, nach der Wirkungsdauer nur eines Jahrzehnts mit wissenschaftlich exakten Beweisführungen festzustellen, wie eine Über-

---

[7] Zur in dieser Studie gewählten Abgrenzung des Begriffs „Bewährung" vgl. Anm 103 zu S. 258.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tragung der Institutionen der qualifizierten Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1951 auf Industriezweige gewirkt hätte, die durch eine ganz andere Unternehmensstruktur als die Wirtschaftszweige der Montanindustrie bestimmt sind.

Erinnern wir in diesem Zusammenhang noch einmal kurz an die Ergebnisse aus dem vorigen Kapitel. Wir zeigten auf, daß eine erhöhte Investitionstätigkeit über den Bereich, in dem sie beginnt, vielfach weiter fortwirkt. Sie trifft durch verstärkten Auftragsbestand die Investitionsgüterindustrie und über sie alle Zulieferer, läßt dort den Beschäftigungsgrad, die Investitionsneigung, die Gewinne absinken oder zunehmen. Am Modell läßt sich sehr gut demonstrieren, wie bei angenommener Vollbeschäftigung infolge der ausgelösten Akzeleratoreffekte die Gesamtinvestitionstätigkeit der Volkswirtschaft angeregt wird, Zwangssparprozesse veranlaßt werden, da die wachsenden Q-Gewinne (windfall gains) zur Abwerbung von Arbeitskräften, Rohstoffen und Maschinenkapazitäten zu Lasten der Industrien z. B. im Indifferenzbereich Anlaß geben, das Preisniveau erhöht wird und das Werkzeug der Diskontpolitik, das der Notenbank zur Verfügung steht, immer stumpfer wird.

Versuchen wir einen Querschnitt über die vielfach modellmäßig vorgenommenen Ableitungen der volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung zu ziehen. Keinesfalls läßt sich mit einigen wenigen Worten sagen, daß die Mitbestimmung, wenn wir nur ihre Auswirkungen auf die Determinanten des Einkommens, die Kreislaufgrößen, die Variablen des Entwicklungsprozesses werten, hierauf stets und nur positiv oder stets und nur negativ Einfluß nahmen. Dazu wirkt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer viel zu vielgestaltig. Schon die Modelle zeigten, daß viele Auswirkungen der Mitbestimmung bei Vollbeschäftigung, bei zunehmendem Arbeitskräftemangel erheblich andere Auswirkungen haben als unter den Begleitumständen der Deflation, des Mangels an kaufkräftiger Nachfrage und des Überflusses an Arbeitskräften.

Es fehlte hier an dieser Stelle an Platz, die flüchtig angedeuteten Modelle und deren Abläufe bis in die Einzelheiten darzustellen. Hoffentlich geben die reichlich kurzen Andeutungen schon einen Überblick, mit welcher Aussagefähigkeit und Grenzen sich theoretische Modelle konstruieren lassen, die zeigen, unter welchen Bedingungen die Mitbestimmung die künftige Entwicklungsfähigkeit einer Volkswirtschaft hemmen kann, wie auch Modellabläufe, bei denen sich nachweisen läßt, wie sehr die Mitbestimmung unter bestimmten Bedingungen auch in der Lage ist, die Entwicklungsfähigkeit und die Produktivität zu steigern.

Wir sahen aber auch, daß die Verfolgung der Veränderung volkswirtschaftlicher Prozesse vor allem durch die qualifizierte Mitbestimmung uns mehrfach auf den gleichen Weg der Sekundärprozesse führte, eine typische Auswirkung der Veränderung im Zusammenwirken der virtuellen Aktionssektoren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHLUSSTEIL

Ein Nachwort zur Methode

Aufgrund einer sich über fünf Jahre hinweg erstreckenden Forschungsarbeit waren wir bestrebt, ein möglichst objektives Bild von den Auswirkungen der durch das Mitbestimmungsgesetz von 1951 und die sogenannte Holding-Novelle von 1956 für den Kohle- und Eisenbergbau und die Eisen und Stahl erzeugende Industrie und durch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 für die Gesamtheit aller Wirtschaftszweige der Bundesrepublik Deutschland geprägten Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmungen insoweit zu zeichnen, als dies heute schon möglich ist. Zehn Jahre sind für diese Institution aber eine viel zu kurze Zeit, um endgültige Schlüsse ziehen zu können. Innerhalb dieser zehn Jahre ergab sich eine Datenkonstellation, die für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer außerordentlich günstig war und Anfangsschwierigkeiten nicht so deutlich zutage treten ließ, wie sie unter anderen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Bedingungen in der Bundesrepublik Deutschland voraussichtlich aufgetreten wären.

Gerade aus diesem Grund sind die methodologischen Probleme einerseits besonders schwierig, andererseits besonders wichtig und müssen am Schluß nochmals kritisch überdacht werden.

1. Um der Problematik der Fragestellung der Forschungsarbeit — der Einwirkung der Institution Mitbestimmung auf die Willensbildung der Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland, ihrer Bewährung oder Nichtbewährung sowie den Voraussetzungen und Grenzen hierfür — gerecht zu werden, mußte eine Fülle von Material gesammelt werden. Die Untersuchungsgruppe beschritt hierzu den Weg mehrfacher Kombination der Methoden: direkte Befragung, Befragungen mit Fragebogen, zahlreiche Diskussionen vor und nach Fertigstellung des 1. Manuskriptes mit allen möglichen Gruppen, die die Institution Mitbestimmung tragen oder ablehnen oder mit ihr in Berührung kommen, Auswertung früherer Untersuchungen, der Literatur, der Geschäftsberichte, der Protokolle von Sitzungen und solcher Gerichtsurteile, die in dem hier interessierenden Zusammenhang ergangen sind. Der Weg der Kombination der Methoden wurde gewählt, um der (notwendigen[1]) Einseitigkeit der

[1] Hierzu: S. 106 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aufgrund einer einzelnen Methode gewonnenen Ergebnisse auszuweichen und um sie kontrollieren und vergleichen zu können.

Charakteristisch für ein und denselben Tatbestand war die Vielfalt der Widersprüche in den Ergebnissen. Ein und derselbe Tatbestand — etwa ein Beschluß des Vorstands, die Vornahme einer Planung, ein Beschluß des Aufsichtsrats, die Durchführung sozialpolitischer Leistungen, die Lohnbildung — wurde von Persönlichkeiten in verschiedenen Positionen unterschiedlich dargestellt und unterschiedlich gewertet; der Grad der Einwirkungen der Institution Mitbestimmung wurde hierbei unterschiedlich angegeben, und zwar voneinander abweichend je nach der Position der Diskussionspartner, aber wiederum auffällig ähnlich von Befragten in gleichen Stellungen.

2. Charakteristisch war eine weitere, mühsam erworbene Erfahrung: Selbst systematisch von der Arbeitsgruppe verfolgte einzelne Handlungen und Reaktionen oder Unterlassungen ein und derselben Persönlichkeit, z. B. eines Arbeitsdirektors, eines kaufmännischen Vorstandsmitglieds, eines Repräsentanten im Aufsichtsrat, können nicht nur von ihrem „Interessenstandpunkt" oder von der Situation der jeweils optimalen Strategie her voll begriffen werden. Sogar ökonomisch relevante Handlungen kommen aus einem weit reicheren Zielsystem und meist darüber hinaus aus einer „Variationsbreite" möglicher „optimaler" Handlungen. Zu viele Einzelmaßnahmen von oft großer volkswirtschaftlicher Bedeutung wären wissenschaftlich nicht erfaßbar, wenn wir *nur* nackte Interessenstandpunkte hinter den Handlungen vermuten würden oder Auswirkungen der jeweils optimalen Strategie. Erst nachdem wir das Werkzeug des „virtuellen Aktionssektors"[2] einführten, von dem Erlebnishorizont der Persönlichkeiten ausgingen und das — notwendig — häufig kollidierende und sich verändernde Zielsystem in die Analyse einbezogen und die jeweilige Breite des einer bestimmten Persönlichkeit[3] möglichen Sektors von optimalen[4] Handlungen abtasteten, war es möglich, die viel-

---

[2] Vgl. S. 135 ff.

[3] Der Begriff „Persönlichkeit" soll die Gegenposition darstellen zu Leistungen, die eine hochentwickelte automatische Maschine erbringen kann, die ja schon nach dem Stand der heutigen Technik in der Lage ist, angesichts einer bestimmten Datenkonstellation nach einem ihr eingegebenen Programm die jeweils sich bietende optimale Lösung einer Frage, die optimale Strategie in Sekundenschnelle auszuwerfen. Eine Persönlichkeit handelt innerhalb bestimmter aus ihr und der Umwelt sich ergebenden Grenzen; sie reagiert auch mit Fehlern und Irrtümern aufgrund eines sich ständig umbildenden Erlebnishorizontes und eines vielschichtigen Zielsystems mit Zielen unterschiedlicher Dringlichkeit.

[4] Da es, wie wir früher eingehend analysierten (vgl. S. 138 ff.), nicht nur ein fest umgrenztes Ziel aus einer eindeutig bestimmten Datenkonstellation heraus gibt, gibt es nicht nur eine optimale Handlung. Die Datenkonstellation selbst ist schon in gewissem Umfang objektiv unbestimmt, in manchen Bereichen zusätzlich noch subjektiv, z. B. für den Arbeitsdirektor nur abschätz-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fältigen Widersprüche aufzuklären und die zugrunde liegende Einheit der zu untersuchenden Erscheinungen als objektive Gegebenheiten möglichst frei von der jeweiligen Perspektive darzustellen.

3. Eine wissenschaftliche Analyse ist bei einer derart vielschichtigen Fragestellung, die zudem noch politischen Zündstoff enthält und deshalb bei allen Beteiligten politischen Argwohn auslöst, überaus schwierig. Eine statistische Auswertung von Ergebnissen, die durch Befragungen gewonnen wurden, muß mit vielen Verzerrungen rechnen, die das Ergebnis entwerten können. Bei derartigen Fragestellungen läßt sich nicht allein mit Fragebogen und mit Interviews arbeiten, wenn man infolge der Möglichkeit der „Derivation" nicht einseitige Ergebnisse in Kauf nehmen will, eine Gefahr, der eine ganze Reihe von Untersuchungen über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer erlegen ist.

4. Überall dort, wo Entscheidungen oder Einwirkungen auf Handlungen oder Reaktionen erforscht werden sollen, die nicht nur rational aus einem einzigen Grund, mit einem fest determinierten, einzig möglichen Ziel vorgenommen werden, sondern aus einem im Zeitablauf sich wandelnden virtuellen Aktionssektor erfolgen, müssen Antworten auf Fragen in Fragebogen oder bei Interviews als Produkt des Erlebnishorizonts und des virtuellen Aktionssektors zur Zeit der Befragung gesehen werden: das heißt, die Antworten sind noch nicht ein Hinweis auf den wirklichen Vorgang und seine Gründe zu einem anderen Zeitpunkt. Die Antworten müssen erst mit Hilfe des virtuellen Aktionssektors zum Zeitpunkt der Handlung „übersetzt" werden. Überall, wo aus sich z. T. überschneidenden, z. T. miteinander kollidierenden Gründen unter einem vielschichtigen Zielsystem Handlungen erfolgen, wie dies für den von uns untersuchten Problemkomplex der Mitbestimmung der Arbeitnehmer und der Willensbildung der Unternehmung charakteristisch ist, können Fragebogen und Interviews mit (notwendig) einfachen, unkomplizierten Fragen bei weitem nicht die (ohne weiteres als beweiskräftiges Quellenmaterial wissenschaftlich verwertbaren) Ergebnisse bringen, die man teilweise in der wenigen bisher vorhandenen Literatur über die Mitbestimmung glaubte ableiten zu können. Betonen wir nochmals: Jede Antwort auf eine Frage ist ein Produkt des virtuellen Aktionssektors. Selbst wenn sie vom Antwortenden noch so ehrlich gemeint ist, wird

---

bar (wie weit werden die anderen Vorstandsmitglieder mitgehen? Wann wird es ungefähr zum Bruch kommen? Welche Möglichkeiten bestehen für die Reaktion der Gewerkschaften?). Es gibt dann für seine Handlungen nicht nur ein Ziel, sondern ein ganzes Zielsystem. Ein großer Teil dieser Ziele ist wiederum nicht fest bestimmbar (das Erwerben des Vertrauens der übrigen Vorstandsmitglieder, das Vermeiden zu großer Spannungen zu den Gewerkschaften, die Befürwortung einer Lohnerhöhung abweichend von den Vorschlägen der Gewerkschaften). Angesichts dieser Tatsachen gibt es oft eine ganze Auswahl von Handlungen, die als optimal empfunden werden und daher zum virtuellen Aktionssektor gehören.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

angesichts der Vielschichtigkeit des Zielsystems bei Änderung des Erlebnishorizonts die Antwort auf die gleiche Frage möglicherweise einen erheblich veränderten Inhalt erhalten. Die „Objektivierung" von Antworten auf Fragebogen und Befragungen ist nicht dadurch zu verbessern, daß man den Kreis der Befragten erweitert, sondern indem man von den Widersprüchen und Differenzen auf die virtuellen Aktionssektoren schließt und von ihnen her — insbesondere von der Art ihres Zusammenwirkens — auf das Wesen der zu analysierenden Institution schließt.

5. Bei Interviews, Versendung von Fragebogen und Diskussionen darf folglich nicht außer acht gelassen werden, daß jede Aussage nur das Produkt des Erlebnishorizonts zu einem bestimmten Zeitpunkt ausdrückt. Auch veränderte Abhängigkeiten der Befragten im Zeitablauf bedingen bei der Beantwortung gleicher Fragen unterschiedliche Perspektiven, aus denen heraus der gleiche Tatbestand zu verschiedenen Zeiten oft völlig anders als vorher geschildert wird. Man muß weiter beachten, daß Abhängigkeiten der befragten Personen — dies gilt für Arbeitsdirektoren genauso wie für andere Vorstandsmitglieder, Gewerkschaftsfunktionäre, einfache Arbeitnehmer etc. — objektive Aussagen über bestimmte Dinge, die ihre Stellung im Bereich dieser Abhängigkeiten gefährden, von vornherein nicht zulassen, selbst wenn der Gesprächspartner ehrlichen Willens ist. Wenn ein Diskussionspartner aus einer Beantwortung einer Frage für sich oder die Zusammenarbeit im Unternehmen Nachteile erwartet, wird er in seiner Antwort genau abwägen, ob ihm die wissenschaftliche Untersuchung, die ihm meist persönlich fernliegt, die zu erwartenden Schwierigkeiten wert ist. Oft werden also durch veränderte Abhängigkeiten und einen neuen Erlebnishorizont unbewußt Anschauungen und Perspektiven gewandelt.

Dabei ist noch zu beachten:

Handlungen, die aufgrund eines Zielsystems mit unterschiedlichen Dringlichkeiten und gegenseitigen Kollisionen der Ziele erfolgen, ermöglichen unterschiedliche rationale Begründungen für ein und dieselbe Handlung und gestatten nachträglich ganz unterschiedliche Motivationen, je nach der gerade sich ergebenden Perspektive (Problem der Derivation)[5].

6. Ein Außenstehender sieht viele Vorgänge erheblich anders als jemand, der inmitten des Geschehens steht. Verdeutlichen wir diesen gerade für die Beurteilung der Wirkungen der Institution Mitbestimmung so wichtigen Sachverhalt an einem Beispiel aus einem ganz anderen Be-

---

[5] V. *Pareto:* Allgemeine Soziologie (deutsch von C. *Brinkmann),* Tübingen 1955, S. 192; J. *Åkerman:* Das Problem der sozialökonomischen Synthese, Lund 1938, S. 230.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

reich. Dies scheint nötig zu sein, da in vielen Diskussionen die Ableitungen, die wir zu ziehen haben, unberechtigt, aus einem Mißverständnis heraus, bestritten wurden.

Erblickt ein Wanderer einen Wald aus einer weiten Entfernung, so scheinen die Bäume, die zusammen den Wald bilden, einander zu gleichen. Sie heben sich für ihn von den umgebenden Feldern, Wegen, Dörfern als Stätte der Erholung ab. Ein Waldarbeiter mitten im Wald sieht aber den gleichen Wald von einer ganz anderen Perspektive, der seines Berufs und mit den Problemen seines Berufs. Er ist darüber hinaus nicht in der Lage, die Umgebung zu sehen, da der Wald hierzu viel zu hoch und dicht ist. Um so deutlicher erkennt er aber, daß sich jeder Baum vom anderen unterscheidet. Eine Person, die sich vor dem Wald fürchtet oder sich in ihm verirrt, wird den gleichen Wald wieder ganz anders sehen und empfinden als die beiden andern. Alle drei werden ihren Eindruck von dem Wald völlig verschieden beschreiben.

Eine Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven muß bei einer Analyse der Probleme der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zur Vermeidung von Mißverständnissen herangezogen werden, da es sich in den vielfältigen Diskussionen immer wieder gezeigt hat, daß Persönlichkeiten im Wirtschaftsleben, beispielsweise kaufmännische und technische Direktoren, Arbeitsdirektoren, Gewerkschaftsfunktionäre oder einzelne Arbeiter, das Wirken der Institution Mitbestimmung oftmals ganz anders werten, als wir dies aufgrund unserer wissenschaftlichen Überzeugung in der vorliegenden Studie tun müssen. Viele Schlußfolgerungen wurden von Diskussionspartnern uns gegenüber bestritten, von deren Richtigkeit wir überzeugt sind. Eine Fülle von anderen Einzelheiten, die den von uns gezogenen Schlüssen zu widersprechen scheinen, wurden uns von allen möglichen Stellen übermittelt: Angriffe gegen die Mitbestimmung, Beweise für das Versagen der darin tätigen Menschen, Beweise für die Unzulänglichkeit der Institution und andererseits Beweise für die Wichtigkeit der heutigen Form der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, für ihre hervorragenden Integrationseffekte, für außergewöhnliche Leistungen der hier tätigen Persönlichkeiten etc. Wir übernahmen sie dann nicht in die vorliegende Studie, wenn wir aus unserer wissenschaftlichen Verantwortung heraus nicht davon überzeugt waren[6], daß es sich hier um eine spezielle Eigenschaft dieser Institution in der Bundesrepublik Deutschland handelt. Oft wurden uns als Beweis einer angeblichen Bewährung der qualifizierten Mitbestimmung nur Hinweise auf Tatbestände gebracht, die sich in anderen Wirtschaftszweigen (mit einfacher Mitbestimmung) genauso ergeben haben. Häufig wurden wir nur auf Abweichungen vom Normalen aufmerksam gemacht, die wir nach gewissenhafter und sorgfältiger Prüfung als Produkt der Zufallsstreuung werten mußten, die ja alle Tatbestände des menschlichen Lebens erfaßt.

---

[6] Als Maßstab vgl. die Vorbemerkung auf S. 236 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

7. Die Untersuchung ist nicht in der Lage, vollständiges, exaktes *statistisches* Material über die Institution Mitbestimmung zu liefern. Ein derartiges Ziel würde die Kräfte und die finanziellen Mittel eines Universitätsinstituts bei weitem übersteigen. Aufgabe der Forschungsarbeit sollte vielmehr eine Analyse der Einwirkungen dieser Institution auf die Unternehmensführung sein. Eine Antwort auf diese Fragestellung ist genausowenig durch exaktes statistisches Material zu geben, wie auf diese Weise eine etwaige exakte Aussage über die Veränderung der Produktivität der Wirtschaft durch die Mitbestimmung möglich ist. Mit großen Bedenken wurden zwar an einigen Stellen der Arbeit Zahlen beigefügt. Es ist aber doch wohl nicht zu bestreiten, daß die bewußte Zusammenarbeit eines führenden Vorstandsmitglieds mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eines Großunternehmens mit 20 000 Beschäftigten für die volkswirtschaftliche Dynamik unvergleichlich wichtiger ist als die Untätigkeit von Arbeitnehmervertretern in 15 kleinen Unternehmen. Es ist unwichtig, ob von beispielsweise 2022 daraufhin besonders befragten Unternehmen 81,8 % einen Betriebsrat haben und 18,2 % nicht[7], ob die Zahl etwas größer oder kleiner ist, weil der Wirkungsgrad des Betriebsrats für unsere Fragestellung von Unternehmen zu Unternehmen stark unterschiedlich ist. Außerdem ist das Gewicht der verschiedenen Unternehmen am Markt, sowie ihr Einfluß auf den volkswirtschaftlichen Wachstums- und Entwicklungsprozeß, nicht exakt genug bestimmbar.

Jedoch auch methodisch genau durchgeführte Repräsentativerhebungen könnten angesichts der vielen statistisch nicht erfaßbaren Unwägbarkeiten[8] einen unrichtigen, verzerrten Eindruck erwecken. Beigefügte Zahlen sind deshalb mit großer Vorsicht zu werten. Unsere Untersuchung legte viel mehr Gewicht darauf, in dem Rahmen, in dem die Institution Mitbestimmung wirksam wurde, Zusammenhänge nachzuweisen, scheinbare Widersprüche aufzuklären und die mögliche Breite und die Grenzen des Einflusses dieser Institution auf die Willensbildung der Unternehmen abzutasten. Gleichzeitig war es unser Ziel, die gegenwärtige Lage mit der vor Einführung der Mitbestimmung zu vergleichen.

8. In der Geschichte der nationalökonomischen Wissenschaft ist bekanntlich sehr viel über die Möglichkeit oder die Unmöglichkeit objektiver, wertfreier Analyse der Wirklichkeit diskutiert worden. Wie nicht anders zu erwarten war, hatte schon das zur Erreichung höchstmöglicher Objektivität angewandte Verfahren, das Manuskript bereits vor der Drucklegung für eine möglichst weite Diskussion offenzulegen, das Ergebnis, daß sich vereinzelte Stellen, die im Ringen um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer Partei sind, hauptsächlich mit der Frage beschäftigten, „welcher politischen Gruppe und welcher wirtschaftspolitischen Richtung" die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe

---

[7] Vgl. Anm. 40, S. 407.
[8] Vgl. z. B. S. 107 ff. und S. 118 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

angehören. Es wurde ebensooft behauptet, daß wir im Grunde Gegner einer Wirtschaftsdemokratie und einer Beteiligung der Arbeitnehmer an der Wirtschaftsführung seien, wie behauptet wurde, daß wir uns als Gegner der Marktwirtschaft und der Eigentumsverfassung entpuppt hätten. Die einander entgegengesetzten politischen Verdächtigungen halten sich zu unserer Freude die Waage.

Für die Arbeitsgruppe ist jedenfalls folgendes festzustellen: Sie setzte sich aus Persönlichkeiten mit ziemlich unterschiedlichen wirtschaftspolitischen Anschauungen, unterschiedlichem Ausbildungsweg und unterschiedlichem Erlebnishorizont zusammen. Sie hat geradezu ihr Ethos darin gesehen, das Wirken der Institution Mitbestimmung so objektiv und neutral zu analysieren, wie dies nur irgend möglich war. So ist bezeichnend, daß die meisten an der Untersuchung Beteiligten vor Beginn der Untersuchung einen ganz anderen Eindruck, eine ganz andere Überzeugung von dem Wirken der Institution Mitbestimmung mitbrachten, als sie sich später bei der Durchführung des Forschungsvorhabens erarbeiteten, obgleich sie diese Institution schon vorher mit großem Interesse verfolgt hatten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ergebnisse der Untersuchung

Versuchen wir nun, einige der hauptsächlichen Ergebnisse der Forschungsarbeit kurz zu formulieren:

1. Die Mitbestimmung[1] der Arbeitnehmer hat sich als Institution im deutschen Wirtschaftsleben unter den besonderen Bedingungen des Erlebnishorizonts und der Datenkonstellation der vergangenen 14 Jahre seit ihrer Einführung in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie hinsichtlich der durch sie bewirkten Verbesserung der Faktorkombination[2] bewährt[3]. Schwierigkeiten, die sich aus der mangelhaften Einpassung der Institution durch die drei Mitbestimmungsgesetze von 1951, 1952 und 1956 in das deutsche Handels- und Gesellschaftsrecht hätten ergeben können, sind nicht in dem erwarteten Ausmaß eingetreten.

2. Damit hat aber die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer noch nicht ihre endgültige Bewährungsprobe für alle Zeiten erbracht. Die Bedingungen für ihr Wirken waren in dem bisherigen Zeitabschnitt besonders günstig: Die Situation im Zusammenbruch des Deutschen Reichs, während der Demontage und der Enteignung gerade in den Anfangsjahren des Wirkens der Institution; der nahezu ungestörte wirtschaftliche Aufstieg in den folgenden Jahren; Krisen, die zwar jeweils einzelne Wirtschaftszweige trafen, konnten für die Lebensfähigkeit der Institution Mitbestimmung nicht akut werden, da andere Wirtschaftszweige freigesetzte Arbeiter ohne weiteres übernehmen konnten; nicht zuletzt spielte der Erlebnishorizont der beteiligten Menschen, die den Zusammenbruch der Weimarer Republik erlebt und in ihrem virtuellen

---

[1] Zu der in dieser Studie gewählten Abgrenzung des Begriffs „Mitbestimmung" vgl. S. 99 ff., insbesondere Anm. 11 zu S. 102.

[2] Das heißt, rein ökonomisch betrachtet, die Verbesserung der Qualität des Produktionsfaktors Arbeit und das gegenüber der Zeit vor Einführung der Mitbestimmung (als frühzeitig wirkendes Ventil zur Behebung mindestens eines Teiles der sonst auftretenden produktivitätshemmenden Spannungen) verbesserte Zusammenwirken der Produktionsfaktoren (Verminderung der Schärfe des Klassenkampfes, der Streiks). Dazu kommt die nicht zu leugnende sozialpolitische Aktivität, die in die gleiche Richtung wirkt.

[3] Auch an diesem Satz entzündete sich in vielen Diskussionen der Meinungsstreit. Was unter Bewährung zu verstehen ist, wurde oben (Anm. 103 zu S. 258) abgegrenzt. Hier wird von der Bewährung der Gesamtinstitution „Mitbestimmung" gesprochen, nicht etwa von der Bewährung eines bestimmten Gesetzes, z. B. des Mitbestimmungsgesetzes von 1951 im Gegensatz zu der des Betriebsverfassungsgesetzes oder umgekehrt oder einer bestimmten Institution aus dem Gesamtkomplex.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aktionssektor kritisch ausgewertet hatten, das Wirken des Nationalsozialismus in Kauf nehmen mußten und später die Vorgänge in der sowjetischen Besatzungszone und in den Ostblockstaaten in die Abgrenzung ihres virtuellen Aktionssektors und insbesondere ihres Zielsystems mit einzubeziehen hatten, für das Funktionieren der Mitbestimmung, ja sogar für ihre Bewährung trotz ihres Charakters als Fremdkörper im Gesellschaftsrecht und daraufhin unzureichender gesetzlicher Normierung eine entscheidende Rolle. Aus diesen Gründen kam es trotz verschiedener einzelner Spannungen im ganzen doch zu einer auffällig guten Zusammenarbeit zwischen den Vertretern der Institution Mitbestimmung und den Organen im Wirtschaftsleben, die aufgrund der alten Unternehmensverfassung gebildet worden waren.

3. Der Wirkungsgrad der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zeigt allerdings innerhalb der Bundesrepublik Deutschland alle denkbaren *Abstufungen*. Am weitesten reicht er in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie. Schon im Kohle- und Eisenerzbergbau ist er schwächer. Die sogenannte Holding-Novelle gibt wiederum geringere Rechte als das ursprüngliche Mitbestimmungsgesetz von 1951. Das Betriebsverfassungsgesetz, das einen noch erheblich geringeren Wirkungsgrad zur Folge hat, stuft selbst mehrfach bis zum Grenzwert Null, d. h. bis zu einem völligen Fehlen einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer ab. Dazu kommen das Personalvertretungsgesetz für die öffentliche Verwaltung und die Regelungen für die Schiffahrt wieder mit etwas anderen Prägungen. Diese Abstufungen ermöglichen es, besonders deutlich Vorzüge und Nachteile der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu werten, die Möglichkeiten zu analysieren, die in dem Wirken der Mitbestimmung liegen, die Chancen zu erkennen, die für die künftige Auflockerung der Sozialstruktur gegeben sein könnten, aber auch die volkswirtschaftlichen Auswirkungen dieser Institution abzugrenzen.

4. Für die Wertung der Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmungsführung ist zu beachten, daß die gesetzlichen Regelungen eine Kumulierung der Ämter zulassen. Nach § 68 BetrVerfG muß mindestens ein Betriebsratsmitglied dem Wirtschaftsausschuß angehören. Häufig nimmt der Betriebsratsvorsitzende diese Funktion wahr. Er ist aber gleichzeitig auch häufig Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. In dem Maß, in dem Vorstandsmitglieder sich bei ihrer Wiederwahl oder bei einzelnen Vorlagen an den Aufsichtsrat auf die Arbeitnehmervertreter stützen, erhalten diese Persönlichkeiten verhältnismäßig großes Gewicht. Andererseits hat ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied in der Regel Rechte nur als Glied der Gesamtkörperschaft. Es ist also von der Beschlußfassung der Mehrheit abhängig. Dort, wo die Arbeitnehmervertreter in der Minderheit sind, können Wünsche durch die Mehrheit leicht abgelehnt werden. In dem paritätisch zusammengesetzten (zah-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lenmäßig meist nur sehr kleinen) Wirtschaftsausschuß herrscht in der Regel eine andere Atmosphäre, da hier unternehmensangehörige Persönlichkeiten sich gegenüberstehen, während im Aufsichtsrat für die Arbeitnehmervertreter viele Vertreter der Anteilseigner „Fremde" sind. Meinungsverschiedenheiten über den Umfang der Auskunftspflicht führen zu einer Entscheidung der Einigungsstelle, die die „Einigung" zwischen Unternehmer und Betriebsrat ersetzt. Das Arbeitsgerichtsgesetz läßt darüber hinaus zu, daß Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat und Wirtschaftsausschuß beim zuständigen Arbeitsgericht die Feststellung einer Verpflichtung des Unternehmers zur Auskunftserteilung beantragen können. Dazu kommen die Rechte, die dem Betriebsrat (beispielsweise nach § 56 BetrVerfG) zustehen. Es erwächst also ein verhältnismäßig reichhaltiges Instrumentarium für eine Strategie der Institution Mitbestimmung, wenn wirklich alle gesetzlich eröffneten Möglichkeiten genutzt werden.

5. Durch die Institution Mitbestimmung haben die Gewerkschaften[4], zumindest in einigen Wirtschaftszweigen, eine Machtposition erhalten, die sie noch nie in der Geschichte erlangen konnten. In der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau könnten sie eine zielbewußte eigene Wirtschaftspolitik betreiben, der gegenüber die Aktionäre oder etwa widerstrebende Vorstandsmitglieder machtlos wären. Würden die Vertreter der Arbeitnehmer in diesen Wirtschaftszweigen zusammenstehen und, beispielsweise durch die Idee des Klassenkampfes begeistert, gemeinsame Aktionen durchführen, dann könnten sie mit den ihnen durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer gebotenen „legalen" Mitteln beiden Wirtschaftszweigen ganz bestimmte Tendenzen aufzwingen oder sie lahmlegen. Von diesen Möglichkeiten ist nicht ein einziges Mal Gebrauch gemacht worden. Obgleich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Institution bestimmte Entwicklungszüge der Marktwirtschaft begünstigte, die nach der eindeutigen wirtschaftspolitischen Grundkonzeption der Gewerkschaften bekämpft werden sollten, haben diese keine Initiative zur Durchsetzung ihrer vielfach erhobenen wirtschaftspolitischen Forderungen[5] oder auch nur zur Berücksichtigung ihrer Argumente entwickelt.

---

[4] Hierbei ist allerdings Anm. 70 auf S. 427 zu beachten.

[5] Weisen wir aber doch einmal auf ein Beispiel einer an eine ganze Gruppe von Arbeitnehmerrepräsentanten erhobenen Forderung hin:

Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft richtete am 21. August 1961 die Aufforderung an alle der DAG angehörigen Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten, dafür zu sorgen, daß mehr Aufträge nach West-Berlin von den Firmen, bei denen die Angesprochenen als Arbeitnehmervertreter wirken, erteilt werden.

Diese Maßnahme der Gewerkschaft war eine Reaktion auf die Berlin-Krise nach Sperrung aller Verbindungen zwischen Ost- und West-Berlin. Sie stieß auf einen gleichen Erlebnishorizont der anderen Gruppen in den Aufsichts-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein Grund für diese Inaktivität der Gewerkschaft liegt zweifellos darin, daß die der Marktwirtschaft immanenten Prozesse nicht rechtzeitig erkannt wurden. Viele der Begleiterscheinungen eines ständigen Aufstiegs und einer Entwicklung, die sogar Optimisten überraschte, mußten damit bezahlt werden, daß im Schatten gleichzeitig Prozesse abliefen, die der künftigen Wirtschaftsentwicklung, der künftigen Dynamik, der künftigen Wirtschaftsstruktur der Bundesrepublik Deutschland schwere Probleme aufgeben.

Der zweite Grund für die auffällig große Inaktivität der Gewerkschaften, die die ihr zugefallene Machtposition nicht ausnützen, liegt in der Kritik, die die Institution Mitbestimmung in ihren eigenen Reihen findet. *Die schärfste Kritik an der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer hörte die Arbeitsgruppe nicht von seiten der kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder oder der Aktionäre, sondern vielmehr von Gewerkschaftsangehörigen.* Die Gewerkschaft, die ihre politische Kraft früher aus dem Kampf gegen eine Ausbeutung der Arbeiter durch den Unternehmer zog, verlor durch die Einführung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer eines ihrer wirksamsten Kampfesziele. Die Abschwächung der den Arbeitgebern gegenüber bewußt gegnerischen Positionen, d. h. des Integrationseffektes ihrer eigenen Gemeinschaftskräfte, ist für eine auf kämpferische Durchsetzung von Interessen der Arbeiter aufbauende Gemeinschaft, wie sie die Gewerkschaft darstellt, eine überaus empfindliche Erscheinung.

6. Es besteht kein Zweifel, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer *Spannungszustände,* die sich infolge der Interessengegensätze immer wieder zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmer bilden, entscheidend abgeschwächt und bestimmte Integrationseffekte, nunmehr aber bezogen auf das einzelne Unternehmen — zumindest innerhalb eines weiten Kreises interessierter Arbeitnehmer — hervorruft. Die Untersuchung zeigte weiter, daß als Folge sogar der Mitwirkungs- und Informationsrechte ein beachtlich großer Teil der Arbeitnehmer dazu veranlaßt wurde, wirtschaftliche Probleme „ihres" Unternehmens zu erkennen und sie in ihren virtuellen Aktionssektor mit aufzunehmen.

Das heißt: Ein im Vergleich zu früheren Generationen verhältnismäßig beachtlicher Teil der Arbeitnehmer sieht in dem Betrieb, der „ihre" Arbeitsstätte ist, einen — wenn auch meist überschätzten Teil — „ihres" Unternehmens[6]. Im einzelnen haben die Arbeitnehmer viel auszuset-

räten und Betriebsräten wie auch des Vorstands und auf einen hierdurch in diesem Punkt gleichmäßig geformten Bereich des virtuellen Aktionssektors. Aus diesem Grund wurde die Aufforderung zu einer Einflußnahme auf ein gleichartiges unternehmerisches Verhalten, für das weder Aufsichtsrat noch Betriebsrat zuständig sind, nicht bewußt empfunden.

[6] Bedenken wir, daß ein Arbeiter in der Regel (außer der Schlafenszeit) den größten Teil eines Tages an seiner Arbeitsstätte zubringt, oft mehr als in seiner Wohnung oder an anderen Stellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zen. Aber es ist für kritische Beobachter erstaunlich, wie sehr unter den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland der Wandel der inneren Einstellung der Arbeitnehmer zu ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit, ihren Rechten und Pflichten im Vergleich etwa zu der Zeitspanne von 1920 bis 1930 ganz anders verlief als beispielsweise in den USA. In den USA spielt der „Job" eine viel größere Rolle, die unpersönliche Vertragsbeziehung zu einem fremd bleibenden Unternehmen, dessen Probleme den Arbeiter nichts angehen und das man bestreikt, wenn man die günstigste Ausgangsposition und der Gegenspieler die schwächste Situation erreicht hat.

Für unsere Untersuchungsgruppe war es überraschend festzustellen, wie oft Arbeitnehmer stolz auf die Leistungen ihres Unternehmens, seine Weltgeltung, seine Pläne waren und sich damit weitgehend identifizierten, aber auch Fehlschläge und Krisenerscheinungen des Unternehmens, die sie noch nicht unmittelbar berührten, mit innerer Anteilnahme verfolgten. Wissenschaftlich müssen wir zwar mit der Zuordnung derartiger Beobachtungen vorsichtig sein. Der Erlebnishorizont, der diese Einstellung prägt, ist zu vielschichtig. Aber immerhin läßt es sich nicht ausschließen, daß die Mitbestimmung auch dann, wenn der einzelne Arbeitnehmer durch sie nicht unmittelbar berührt wird, und auch dann, wenn er sein Mißfallen über den seiner Meinung nach viel zu gut bezahlten und manchmal unzulänglichen Arbeitsdirektor oder die Aufsichtsratsmitglieder, die den sozialen Aufstieg nicht vertragen haben, oder den zu laschen Betriebsrat äußert, zu diesem Erfolg, der die Produktivität der Wirtschaft zu steigern vermag, beigetragen hat. Die rechtzeitige Entschärfung möglicherweise auftretender Spannungen, ein Miterlebenlassen günstiger wie schwieriger unternehmerischer Entschlüsse kann hier also auch ökonomisch relevant werden.

Die Zahl der Streiks, die Härte der Arbeitskämpfe und ihre Länge haben abgenommen. Nochmals sei betont: Wenn auch der Erlebnishorizont der Menschen unserer Zeit anders ist als der der Arbeiter vor und nach dem ersten Weltkrieg, so dürfte doch die Institution Mitbestimmung zur Verringerung der Zahl, Schärfe und Dauer der Arbeitskämpfe beigetragen haben.

7. Der Arbeitsdirektor nimmt im Spannungssystem des Organismus „Unternehmen" dabei eine besondere Stellung ein, und zwar eine nicht nur soziologisch, sondern auch ökonomisch relevante Position, die es in der überkommenen Unternehmensstruktur des Kapitalismus nie gegeben hat: Er wird geradezu zum Mittler entgegengesetzter Anschauungen, hinsichtlich verschiedener Bereiche einander widersprechender virtueller Aktionssektoren[7]. Unterschiedliche Erlebnishorizonte werden

[7] Ein Beispiel hierfür: Die Arbeitsdirektoren verhinderten 1955 einen Streik in der eisenschaffenden Industrie durch ihr entschiedenes Eintreten gegen den Streikbeschluß; vgl. Anm. 88 zu S. 249.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

durch sein Auftreten einander angenähert, entstehende Spannungen rechtzeitig ausgeglichen. Diese Spannungen können sich nicht mehr langfristig verhärten, wie häufig in der Zeit vor dem ersten Weltkrieg und im Weimarer Staat, in der solche Spannungen zu immer schärferer Radikalisierung und schließlich zu einer Minderung der Produktivität der Wirtschaft beigetragen haben.

8. Die Entwicklungsdynamik der Institution Mitbestimmung hat sich in der Bundesrepublik Deutschland erheblich anders geformt als die der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien oder in Polen. Viele der Nachteile, die als Auswirkung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Arbeiterselbstverwaltung Polens und Jugoslawiens auftraten, haben sich in der Bundesrepublik Deutschland nur in einigen vereinzelten Fällen, insgesamt aber in bloßen Ansätzen gezeigt.

In Jugoslawien vor allem waren die verantwortlichen Persönlichkeiten so stark von den Zufälligkeiten der Willensbildung von Stimmberechtigten abhängig, daß sie nicht in der Lage waren, die Gesamtheit eines Entwicklungsprozesses objektiv zu berücksichtigen und daher zu stark ihren eigenen engen Erlebnishorizont als Maßstab für ihre Handlungen wählten. Auf diese Weise wurde in Jugoslawien eine verhältnismäßig starke *inflationistische* Tendenz durch die Arbeiterselbstverwaltung ausgelöst. Man begünstigte Investitionen, die bestimmte Erleichterungen oder Vorteile für die Arbeiter eines Werkes brachten, drängte dafür aber Investitionen zurück, die der Gesamtheit der Wirtschaft hätten mehr nützen können.

Diese Erscheinungen traten also in Deutschland zwar in einigen oben geschilderten Tendenzen, nicht aber im gleichen Ausmaß wie in Jugoslawien auf.

9. Der Grund der gegenüber der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien unterschiedlichen Entwicklung ist darin zu erblicken, daß die Institution Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland sich auffällig schnell selbst „institutionalisierte". Zwar müssen sich auch bei der deutschen Mitbestimmung die verantwortlichen Persönlichkeiten regelmäßig zur Wahl stellen, aber eine einmal eingenommene Position wird in einer großen Zahl der Fälle in einem bestimmten Umfang „zementiert", die Betreffenden werden also häufig wiedergewählt. Auf diese Weise sind die verantwortlichen Persönlichkeiten der Mitbestimmung in der Bundesrepublik nicht im gleichen Maße von den Meinungsschwankungen der Masse der jeweiligen Arbeitnehmer betroffen, die nicht mehr als die augenblickliche Situation ihrer Arbeitsbedingungen sehen, für darüber hinausgehende (insbesondere volkswirtschaftliche) Prozesse aber nicht genügend Übersicht aufzubringen vermögen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

10. Um die Auswirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland zu werten, muß man sich bewußt sein,

a) daß die virtuellen Aktionssektoren der verschiedenen Organe der Mitbestimmung nicht völlig miteinander übereinstimmen,

b) daß die im Kompromiß zustande kommende „Einwirkung" der verschiedenen Träger der Mitbestimmung in verschiedenen Bereichen bei weitem nicht die Kompetenzen ausfüllt, die der Gesetzgeber der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer zugestand, in anderen Bereichen aber auch weit darüber hinausreicht. Die ökonomisch relevante Einwirkung der Mitbestimmung ist demnach in ihrer tatsächlichen Form erheblich von der juristischen Gestalt und den Rechten, die ihr das Mitbestimmungsgesetz von 1951, die sogenannte Holding-Novelle von 1956 und das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 zubilligten, verschieden,

c) daß die „Interessen" und Ziele und damit die Handlungen und Reaktionen der Vertreter der Arbeitnehmer im Wirken der Institution Mitbestimmung nicht denen der Unternehmung oder der Unternehmensleitung in allen Bereichen entgegengesetzt sind. Oft bestehen zwischen den virtuellen Aktionssektoren von Gruppen der Aktionäre und der Unternehmensleitung erheblich größere Gegensätzlichkeiten und Differenzen in den Zielsystemen und in der Auswahl der Wege, die zur Erreichung der Ziele eingeschlagen werden sollen, als zwischen Unternehmungsleitung und den Repräsentanten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. An diesem Tatbestand scheitert jeder Versuch, das Wirken der Institution Mitbestimmung, ausgehend von der These einer strikten Gegensätzlichkeit der Positionen von „Arbeit" und „Kapital", von Arbeitnehmern und Unternehmensleitung, z. B. mit Hilfe der Theorie der (Zwei-Personen-Nullsummen-)Spiele analysieren zu wollen.

11. Keinesfalls darf also die Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Gegenposition zu der Entschlußfreiheit des „Unternehmers" (im Sinne des *Schumpeter*schen Begriffs) gesehen werden.

a) Wesen und Richtung, auch der ökonomisch relevanten Einwirkung der Mitbestimmung, kann man nur erfassen, wenn man mit einem begrifflichen Werkzeug wie dem des virtuellen Aktionssektors versucht,

   aa) von jenem Zielsystem auszugehen, das sich aus verschiedenartigen, teilweise miteinander kollidierenden Zielen unterschiedlicher Dringlichkeitsstufe formt,

   bb) die Art der Prägung und die Variationsbreite jenes Sektors mit in die Analyse einzubeziehen, innerhalb dessen sich die auf die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmenswillensbildung beziehenden Handlungen und Reaktionen der Träger der Mitbestimmung bilden.

b) Ähnlich bilden sich autonome Entscheidungen oder Reaktionen auf Impulse innerhalb der handlungsfähigen Organe des Unternehmens. Aus diesen sich teilweise deckenden, teilweise widersprechenden Bereichen der in der Unternehmung zusammentreffenden virtuellen Aktionssektoren erwachsen die juristisch und ökonomisch relevanten Handlungen der juristischen Person „Unternehmung" in einer besonderen Dynamik, die wir eingehend analysierten. Sie sind nur in bestimmten Bereichen das Ergebnis eines Kompromisses, in anderen echter Bestandteil der gegenüber früher veränderten Dynamik der unternehmerischen Willensbildung.

Im Gegensatz zu der Problemstellung auch der modernen Theoretischen Nationalökonomie, die vom Einheitsbild „des" Unternehmers ausgeht und ihm einfache, von der Maximierung des Gewinns oder der Minimierung der Kosten bestimmte Zielsetzungen (z. B. als Aktionsparameter den Preis, als Erwartungsparameter die abzusetzende Menge) zuschreibt, zeigt die Untersuchung, wieviel interessanter und tiefschichtiger in Wirklichkeit das Zustandekommen jeder unternehmerischen Entscheidung ist. Dies gilt für die Investitionstätigkeit genauso wie für die Preisbildung und für die Reaktionen der Unternehmung auf Nachfrageänderungen, auf Wandlungen der Konjunktur oder der Marktstruktur. Die Funktionen, die die moderne Theorie aufstellt, beziehen sich in ihrer leider zu weitgehenden Abstraktion ebenso auf den Kleinunternehmer, der persönlicher Alleineigentümer der Produktionsanlagen ist, wie auf die Aktiengesellschaft mit einer einzigen Betriebsstätte oder den Weltkonzern mit Hunderten von juristisch selbständigen, wirtschaftlich aber abhängigen Gesellschaften und Tausenden von Betrieben. Sie verliert damit an Aussagefähigkeit für viele Vorgänge der modernen Wirtschaftsentwicklung, weil ihr Maßstab diese viel tiefschichtigeren Prozesse gar nicht zu erfassen vermag. Mit derartigen Denkmodellen der modernen Nationalökonomie könnte man nie eine „Einwirkung" der Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Willensbildung der Unternehmen erfassen. Dort, wo die Wirkungskraft der Mitbestimmung am stärksten ist, ergeben sich in allen obengenannten Bereichen erheblich veränderte Verhaltensweisen und Reaktionen, beispielsweise sowohl hinsichtlich der Investitionsfunktion, als auch gegenüber veränderten Preisen der Produktionsmittel, gegenüber Nachfrageschwankungen oder dem technischen Fortschritt, weil das Zielsystem und die Willensbildung der Unternehmung erheblich vielschichtiger sind, als die Denkmodelle der modernen Theorie annehmen. Das, was im Modell der modernen Theorie als einziges Ziel dargestellt zu werden pflegt, die Mini-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mierung der Lohnkosten und anderer Kosten bzw. die Maximierung des Gewinns, wird in einer Großunternehmung unter bestimmten Verhältnissen sogar nur ein verhältnismäßig nebensächliches Ziel im Rahmen eines viel umfassenderen Zielsystems sein.

12. In Unternehmungen mit hohem Wirkungsgrad der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist jedenfalls die Minimierung der Lohnkosten nicht die dominierende Verhaltensweise. Bei Nachfragerückgang wird möglichst eine Entlassung überzähliger Arbeiter vermieden. Sie werden solange wie möglich weitgehend mit Füllarbeit beschäftigt, oder es werden andere Wege beschritten (z. B. Aufnahme neuer Produktionszweige), um überflüssig gewordene Arbeiter dennoch zu halten. Bei der Investitionsplanung spielt die Sicherung des Arbeitsplatzes für die vorhandene Belegschaft eine größere Rolle als die Ausnützung höchstmöglicher Gewinnchancen für die Aktionäre.

13. Für die Fragestellung unserer Untersuchung ist — zumindest dort, wo der Wirkungsgrad der Mitbestimmung am größten ist, also in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau — ganz besonders wichtig, daß die im Entwicklungsprozeß *des einzelnen Werkes* auftretenden Sozialprobleme[8] unmittelbar in die Unternehmensplanung der einzelnen Unternehmung eingehen. Früher wäre diese Verhaltensweise undenkbar gewesen, solange man glaubte, daß allein die Minimierung der Kosten bzw. die Maximierung des privatwirtschaftlichen, an die Unternehmer auszuschüttenden Gewinns Aufgabe des Unternehmens sei und höchstens der Staat die sich hier ergebenden Mängel zu beseitigen habe. Heute garantiert schon allein der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau — die im übrigen ja ganz besonders zur Konzentration und zur weiteren Konzernbildung Anlaß gaben — die umfassende Zielsetzung. In diesen Wirtschaftszweigen ist, falls der Arbeitsdirektor eine starke Persönlichkeit mit genügenden Fähigkeiten ist und er genügend Überblick hat, keine Planung und keine langfristige Investitionstätigkeit mehr möglich, ohne daß gleichzeitig im Vorstand die hier anfallenden sozialen Probleme diskutiert werden. Selbst wenn sich der Arbeitsdirektor nicht voll durchsetzt, hat seine gleichberechtigte Mitwirkung im beschließenden und nach außen allein handlungsberechtigten Organ zur Folge, daß die auf Zusammenarbeit angewiesenen Vorstandskollegen in ihren virtuellen Aktionssektoren irgendwo Kompromisse schließen. Zum anderen haben sogar denkbar schwache Institutionen, wie z. B. der Wirt-

[8] Dagegen läßt sich nicht auch sagen, daß die im Entwicklungsprozeß der *Marktwirtschaft* auftretenden sozialen Probleme in die Unternehmensplanung eingingen. Hier verläßt sich auch die Mitbestimmung auf den Staat, nimmt also diese Seiten nicht in ihren virtuellen Aktionssektor auf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftsausschuß, bewirkt, daß die mit der Entwicklung auftretenden Sozialprobleme in einigen Unternehmen, die hierfür Verständnis hatten, wenigstens teilweise als Folge des vertrauensvollen gemeinsamen Diskutierens der Probleme in der Planung mit bedacht werden.

Gegenüber der Art, in der vor dem ersten Weltkrieg Investitionen getätigt wurden, Unternehmenszusammenschlüsse zustande kamen und andere langfristige Planungen vorgenommen wurden, ist die Mitberücksichtigung der sozialen Probleme der von diesen Maßnahmen betroffenen Menschen ein ganz besonders großer Fortschritt. Früher gab es nur Einzelfälle von Unternehmern, die über das reine maximale Gewinnstreben hinaus sozialpolitische Aufgaben zu verwirklichen suchten. Die Masse der Investitionsentscheidungen und sonstigen Beschlüsse in Unternehmungen, die insgesamt den „Entwicklungsprozeß" der deutschen Wirtschaft vor dem ersten Weltkrieg und nachher ausmachten, kamen ohne solche Rücksichten zustande. Die dabei auftretenden sozialen Schäden zu heilen, überließ man dem Staat.

14. In diesem Zusammenhang sei auf folgenden Tatbestand hingewiesen: Die Position des Vorstands ist infolge der Einbeziehung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer dort stärker geworden, wo er bisher vorwiegend nur von einer einzigen Machtposition — beispielsweise einem Großaktionär[9] — abhing, die in der Hauptversammlung und im Aufsichtsrat die Mehrheit der Stimmen beeinflussen konnte. Gibt es zwei (oder mehr) Gruppen mit unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren, so gewinnt das von ihnen abhängige Organ insgesamt an Gewicht. Dort, wo in der qualifizierten Mitbestimmung die Arbeitnehmer über den von ihnen gestellten „neutralen" Mann die Mehrheit der Mandate besetzen, ist die hier geschaffene neue Abhängigkeit in der Regel schwächer als die von einem Großaktionär mit der Mehrheit der Stimmen in der Hauptversammlung und im Aufsichtsrat. Hierfür gibt es mehrere Gründe:

a) Die virtuellen Aktionssektoren der Vertreter der Arbeitnehmer sind so aufgebaut, daß diese zwar nicht in anderen unternehmerischen Belangen, aber in der Regel im Hinblick auf die Persönlichkeiten und die Arbeitsweise der Mitglieder des Vorstands eine gleichermaßen geschlossene Gruppe bilden wie die Stimmen, die vom Großaktionär abhängen.

b) Der Großaktionär kümmert sich im Interesse seiner unternehmerischen Pläne nahezu um die Gesamtheit der unternehmerischen Entschlüsse des Vorstandes. Er pflegt also erheblich mehr „hereinzure-

[9] Sprechen wir von einem Großaktionär, so ist ökonomisch oft der Tatbestand der Konzernbeziehung gegeben, eine äußerst wichtige Problematik in der Entwicklung einzelner Bereiche der modernen Wirtschaftsstruktur. Wir können die Frage auch folgendermaßen formulieren: Inwieweit werden durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer Konzernbindungen gelockert oder unangetastet gelassen?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gieren", als es das Gesetz als Regel annimmt. Das Zielsystem im virtuellen Aktionssektor der verschiedenen Gruppen der Arbeitnehmervertreter ist dagegen erheblich anders gelagert als das des Großaktionärs und in manchen Bereichen dem des Vorstands viel ähnlicher. Fragen der Lohn-, Sozial- und Beschäftigungspolitik stehen im Vordergrund, also Ziele, die in der Regel zwar das kaufmännische und technische Vorstandsmitglied interessieren, aber im ganzen bei ihnen doch nicht das Gewicht innerhalb ihres Zielsystems annehmen, das bei ihnen die Entschlüsse über größere Investitionen, die Einführung technischen Fortschritts und die weitere Planung für das spezielle „eigene" Unternehmen beanspruchen (im Gegensatz zum Konzerninteresse, das beim Großaktionär oft dazu führt, daß er die in einem Unternehmen „verdienten Mittel" zur Investition in anderen Konzernunternehmen beansprucht oder zur Erweiterung des Konzerninteresses in ganz anderen Wirtschaftszweigen verwendet). Gerade weil das Dringlichkeitssystem beider Gruppen unterschiedlich ist, man aber dem dringlichsten Ziel des anderen mindestens wohlwollend neutral gesonnen ist, kommt das Zusammenwirken beider Gruppen oft verhältnismäßig leicht zustande, und zwar vor allem dort, wo ein beiden unangenehmer Herrschaftsanspruch eines Großaktionärs droht.

Ein Großaktionär legt oft Wert darauf, daß zur Erweiterung seiner Machtposition, zur Vergrößerung oder Festigung seines Konzerns zwischen den Unternehmen in seinem Machtbereich (auch wenn in Unternehmen erst eine Minderheitenbeteiligung besteht) Sonderverträge abgeschlossen werden (Patentüberlassungsverträge, besonders drückende Bezugsverträge, langfristige Vorratsverträge zu im Vergleich zur Marktsituation besonders niedrigen Preisen). Solche Bestrebungen aber werden durchweg von den Repräsentanten der Mitbestimmung abgelehnt.

Im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung kann eine Konzernspitze ihren Willen nicht mehr ohne weiteres durchsetzen. Ihr Einfluß erstreckt sich auf höchstens fünf Sitze eines elfsitzigen Aufsichtsrats. Die Bestellung des Vorstands der abhängigen Gesellschaft mit qualifizierter Mitbestimmung ist demnach der Konzernspitze nicht mehr ohne weiteres allein möglich. Vor allem in jenen Unternehmenskomplexen, bei denen im Konzernverband für die herrschende Gesellschaft nur das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet, dann also, wenn nach dem Umsatz berechnet die Unternehmen ohne qualifizierte Mitbestimmung im Konzernverband überwiegen, gewinnen die Arbeitsdirektoren und andere Vorstandsmitglieder der Tochtergesellschaften sogar dort, wo sie bei dem Bestehen eines Organvertrags weisungsgebunden sind, eine ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hältnismäßig starke Stellung. Sie können vom herrschenden Unternehmen nicht gegen den Willen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der abhängigen Gesellschaft abberufen werden.

Im Bereich der einfachen Mitbestimmung kommt es darauf an, wie viele Aufsichtsratssitze die herrschende Konzernspitze zu besetzen vermag. Die Arbeitnehmervertreter unterstützen meist den Vorstand „ihres" abhängig gewordenen Teilunternehmens.

Dennoch hatte die Mitbestimmung die indirekte Wirkung einer Verstärkung der Konzentrationstendenz. Sie erwuchs aus § 15 des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes, dem Umwandlungsgesetz von 1956, dem Umwandlungssteuergesetz von 1957 und den Gesetzeslücken, die eine Umgehung oder Schwächung des Wirkungsgrades der Mitbestimmung möglich machten, gleichzeitig aber ökonomisch eine Konzentration darstellen[10].

15. Wir erkennen, wie sehr es berechtigt war, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer als *„Institution"* zu behandeln und nicht nur die von den verschiedenen Gesetzen gewährten unterschiedlichen Rechte und Pflichten des Arbeitsdirektors, der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und des Betriebsrats als Grundlage der Analyse zu nehmen, wenn wir die ökonomisch relevanten Einwirkungen der Mitbestimmung auf die „Unternehmen" beschreiben wollen. Wenn schon in der bisherigen Entwicklung der Marktwirtschaft in vielen Bereichen das wirtschaftlich bedeutsame Handeln des „Unternehmens" nicht mehr allein durch das privatwirtschaftliche Prinzip der größtmöglichen Gewinnerzielung bzw. der Kostenminimierung erklärt werden kann, so hat die Mitbestimmung das ökonomisch relevante Zielsystem des „Unternehmens" verbreitert. Die volkswirtschaftlichen Folgen dieser Verbreiterung des Zielsystems sind die Auswirkungen einer durch die Institution Mitbestimmung hervorgerufenen Änderung der Willensbildung der Unternehmung vor allem — aber nicht allein — im Hinblick auf Kosten und Qualität des Produktionsfaktors Arbeit (Lohnhöhe und Ausgaben für sozialpolitische Zwecke), die Sekundärprozesse auslösen. Das Streben nach einer besonderen „Beschäftigungspolitik" bewirkt eine Verzögerung von Entlassungen bei verkleinerter Nachfrage. Die Liquidität des Unternehmens wird u. U. hierdurch schnell verschlechtert und das Unternehmen zur Kreditaufnahme gezwungen oder veranlaßt, Reserven anzugreifen. Hierin kann wiederum ein Antrieb für eine Kreditausweitung, eine Geldschöpfung liegen. Einwirkungen der Träger der Mitbestimmung auf die Gewinnverteilung haben ebenfalls Sekundärprozesse im volkswirtschaftlichen Ablauf zur Folge: Beispielsweise eine bessere Möglichkeit zur Selbstfinanzierung, eine Verringerung von Renteneinkommen, da das

[10] Vgl. hierzu S. 195 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitseinkommen zu Lasten der Dividende begünstigt wird. Sogar die Investitionstätigkeit bleibt infolge des engen Zusammenhangs aller Größen nicht unbeeinflußt. Dazu müssen Investitionen im sozialen Bereich, deren beträchtliche Zunahme in den letzten Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit wesentlich durch die Institution Mitbestimmung mit bedingt wurde, andere Beziehungen zwischen Einkommenseffekt und Kapazitätseffekt der gesamtwirtschaftlichen Investitionstätigkeit, einen anderen Kapitalkoeffizienten veranlassen als Investitionen im Produktionsbereich. Die Institution Mitbestimmung hat also erhebliche volkswirtschaftliche Auswirkungen, einmal auf die Unternehmensführung und darüber hinaus auf die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen gegenüber Markteinflüssen und auf sonstige unternehmerische Verhaltensweisen.

Innerhalb des Geltungsbereiches der Gesetze von 1951, 1952 und 1956 finden wir, worauf wir immer wieder hinwiesen, zwar große Unterschiede im Wirkungsgrad, in der Durchsetzungskraft der Institution Mitbestimmung, aber trotzdem überall eine gleichartige Tendenz zur Veränderung der überkommenen unternehmerischen Verhaltensweisen.

Wir haben zwar den Arbeitsdirektor, den Aufsichtsrat und den Betriebsrat getrennt voneinander behandelt und jeweils die virtuellen Aktionssektoren der Organe der Mitbestimmung analysiert. Wir fanden auch, daß interessante Unterschiede in den virtuellen Aktionssektoren auftreten. Der bedeutsamste Effekt ergibt sich aber aus dem Zusammenwirken. Es führt vielfach dazu, daß die Institution Mitbestimmung oft weit über die Rechte hinausgeht, die ihr das Gesetz gibt. Andererseits werden infolge der Differenzen in den virtuellen Aktionssektoren bestimmte Rechte und Möglichkeiten nicht ausgenützt. Aus den unterschiedlichen virtuellen Aktionssektoren der verschiedenen Organe der Mitbestimmung bestimmt sich der interessanteste Wesenszug der eigenständigen Entwicklungsdynamik der Institution Mitbestimmung. Es entstehen hier die Spannungslinien, in denen sich Integrationseffekte entwickeln.

Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer müssen also in der Art des Zusammenwirkens der verschiedenen Organe der Mitbestimmung gesehen werden, und zwar im Zusammenwirken einmal der Organe untereinander und dann jeweils mit den anderen Persönlichkeiten in der Unternehmensleitung, deren virtuelle Aktionssektoren sich schon allein durch das Gewicht dieser Institution gegenüber früher vielfach, z. T. beträchtlich, verändert haben. Was uns heute als „Unternehmung" bzw. „Unternehmer" entgegentritt, handelt also hinsichtlich des Zielsystems und hinsichtlich einiger Teilbereiche unternehmerischer Handlungen (in verschiedenen Wirtschaftszweigen unserer Volkswirtschaft) erheblich anders als in früheren Genera-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionen. Die Abweichungen in den autonomen Verhaltensweisen des Unternehmens wie auch in den Reaktionen gegenüber bestimmten Marktveränderungen sind aber von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig je nach Wirkungsgrad der Mitbestimmung unterschiedlich. Dabei ist allerdings noch zu beachten, daß verschiedene Auswirkungen der Mitbestimmung infolge der engen wirtschaftlichen Verbundenheit der Unternehmen innerhalb eines Wirtschaftszweiges und der Zweige innerhalb der Volkswirtschaft in gewissem Umfang auch auf Nachbarbereiche ausstrahlen.

16. Es müssen auch andere Seiten bedacht werden: Treffen, wie es für einige Bereiche der Einwirkung der Mitbestimmung charakteristisch ist, bei den entscheidungsberechtigten Organen der Unternehmung erheblich voneinander abweichende virtuelle Aktionssektoren aufeinander, so bedeutet das, falls die Beschlüsse gemeinsam gefaßt werden müssen, daß bei Uneinigkeit einzelne zur Entscheidung anstehende Probleme im Kompromiß immer wieder vertagt werden. Mit anderen Worten, ein Beschluß darüber wird bei mangelnder Verständigungsbereitschaft — vorzugsweise eine Frage der hier aufeinandertreffenden Persönlichkeiten — nicht gefaßt. Zumindest gibt es bei vielen Entscheidungen beachtlich lange Verzögerungen. In einer Periode ständigen Aufstiegs der wirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft drückt sich diese Tendenz bei weitem nicht so fühlbar aus wie in Zeiten von Krisen, Absatzrückgang oder Einschränkungen der Produktion.

17. In vielen Diskussionen wurde darauf hingewiesen, daß eine echte unternehmerische Entscheidung nur von einem einzigen Mann gefällt werden könne, der wagnisfreudig alle sich am Markt ergebenden Chancen schnell und tatkräftig ausnütze. Würde dieser Unternehmer durch den Zwang, andere zu befragen, daran gehindert, müßten die Investitionstätigkeit der Volkswirtschaft, sowie die Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft an wirtschaftliche Wechsellagen und damit schließlich die Produktivität darunter leiden.

Für Einzelfälle mag dies zutreffen, vor allem dort, wo die Fähigkeit des „Unternehmens", schnelle Entschlüsse zu fassen, beeinträchtigt wird.

Die theoretische Auffassung, daß *Investitionsentscheidungen* schnell und zweckmäßigerweise nur von einem einzigen unternehmerischen Menschen gefaßt werden, ist aber zumindest in Großunternehmen hinsichtlich bedeutender Investitionsentschlüsse nicht wirklichkeitsnah.

Größere Investitionen bedürfen stets einer gründlichen Vorplanung, die viel Zeit in Anspruch nimmt. Je komplizierter die technischen Anlagen werden, um so größer wird der Zeitaufwand bei der Planung. Damit werden den Organen der Mitbestimmung aber auch um so mehr direkte und indirekte Einwirkungsmöglichkeiten gegeben, vor allem wenn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

man bedenkt, daß zum Ressort des Arbeitsdirektors in der Regel auch die Personalabteilung gehört.

Man kann nicht sagen, daß unterschiedliche virtuelle Aktionssektoren bei der Willensbildung stets zum Nachteil der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens wie der Gesamtwirtschaft sein *müssen*. Größere Schwierigkeiten und Hemmungen in Unternehmen mit hohem Wirkungsgrad der Mitbestimmung können natürlich auftreten und wurden in der Untersuchung auch beobachtet. Daraus allein kann man aber noch nicht schließen, daß in allen Fällen die Ursache hierfür bei der Institution Mitbestimmung liegen muß.

Die Situation ist dabei nicht anders als im Leben des Staates. Zur Zeit des absoluten Staates und des Merkantilismus wurde oft darauf hingewiesen, daß die alleinige Entscheidungsgewalt der Persönlichkeit, die den größten Überblick hat, nämlich des absoluten Fürsten, jedem Zusammenwirken mit anderen ständischen Gewalten oder gar einem demokratisch gewählten Parlament überlegen ist, weil der absolute Fürst schnell und vollkommen handeln kann. Als nach dem Zusammenbruch des morsch und anpassungsunfähig gewordenen preußischen Staatssystems der Reichsfreiherr vom Stein die gemeindliche Selbstverwaltung schuf, erwuchsen aus diesem Recht der Mitwirkung des Bürgers besonders wertvolle Kräfte der Erneuerung der Staatsidee. Als nach den inneren Schwierigkeiten der Weimarer Demokratie nach dem ersten Weltkrieg der Nationalsozialismus das Führerprinzip proklamierte, erschien vielen Kritikern der Entwicklung diese einfache, umfassende Kompetenz eines einzelnen Menschen zur Gestaltung des gesamten Staatslebens und der Wirtschaft der Vielfalt der Einflüsse auf die Willensbildung (aufgrund der verschiedenen virtuellen Aktionssektoren) in der parlamentarischen Demokratie überlegen, genauso wie manche Theoretiker glauben, daß die Möglichkeit einer einheitlichen Planung und Lenkung der Wirtschaft nach einem einheitlichen Zielsystem, wie es der staatlichen Planwirtschaft möglich sei, stets der Dynamik der Marktwirtschaft mit ihren vielfachen Friktionen und Anpassungshemmnissen überlegen sein müsse. Die historischen Erfahrungen zeigen aber, daß noch so vollkommene organisatorische Lösungen versagen, wenn es nicht gelingt, immer wieder bestimmte Integrationseffekte zu erzeugen, die die Staatsidee und den inneren Zusammenhang stärken. Das gleiche gilt für die Lebensfähigkeit eines Großunternehmens und das System der Wirtschaft. Die oben skizzierte Argumentation allein ist folglich nicht in der Lage, Beweismaterial gegen eine positive Beurteilung mancher Auswirkungen der Institution Mitbestimmung zu liefern.

18. Man muß weiter bedenken, daß die Selbstverwaltung der Gemeinden in der Steinschen Städteordnung ihre große Bedeutung, ihre Integrationseffekte für die Erneuerung der Struktur des Staates und der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Staatsidee zu einer Zeit entfaltete, als Städte mit über 5000 Einwohnern unter die Kategorie „große Städte" fielen. Die überwiegende Masse der Unternehmen der Wirtschaft war damals — von unserer heutigen Perspektive aus gesehen — Klein- und Kleinstbetriebe. Inzwischen haben sich im Verlauf der industriellen Entwicklung Unternehmen in beachtlicher Zahl herausgebildet, die weit mehr Menschen beschäftigen, als in den „großen" Städten zur Zeit des Erlasses der Steinschen Städteordnung wohnten. Verschiedene Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland sind für ihren Raum weit bedeutungsvoller als eine Stadt mit einer Einwohnerzahl, die gleich der Zahl der Arbeitnehmer ist, die jedes von ihnen beschäftigt. Die wirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit, die Kaufkraft, die sozialen Verhältnisse werden von manchen Unternehmen mehr geprägt, als von einer Gemeinde entsprechender Größe. Unser Rechtssystem war bisher noch nicht in der Lage, die hier liegende Problematik zu erfassen.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hätte unter bestimmten Bedingungen wenigstens in einem Teilbereich — dort wo sie qualifiziert ist — eine ähnliche Wirkung erzielen können, wie der Integrationseffekt der Steinschen Städteordnung. Ansätze sind zweifellos erkennbar. Aber die Gesamtwirkung bleibt weit hinter dem zurück, was die Institution hätte erzielen können.

Der Grund für die Minderleistung liegt einmal im Erlebnishorizont der Zeit, zum anderen in verschiedenen Engen und Hemmnissen der rechtlichen Struktur und der Organisation.

19. Daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland auf der Ebene des Arbeitsdirektors und des Aufsichtsrats eine Institution mit verhältnismäßig wenigen Mitwirkenden in zu Neid aufreizenden, gut bezahlten, fast zu einer Lebensstellung ausbaufähigen oder als Sprungbrett auswertbaren Positionen geworden ist, was sie ursprünglich eigentlich nicht sein sollte, hat aber auch Schattenseiten. Die Institution ist nämlich weit davon entfernt, wirklich eine von der Gesamtheit oder zumindest von der großen Mehrheit echt getragene „Mitbestimmung" der „Arbeitnehmer" zu sein. Die Institution und ihre Träger haben es im allgemeinen nicht verstanden, den einzelnen Arbeitnehmer in genügendem Ausmaße anzusprechen.

20. Ausdrücklich sei zwar nochmals darauf hingewiesen, daß die Fragestellung, inwieweit Arbeitnehmer die Mitbestimmung befürworten oder ablehnen, wissenschaftlich bei weitem nicht die Erkenntnisse zu vermitteln vermag, die oft in das Ergebnis einer Befragung hinein interpretiert werden. Im virtuellen Aktionssektor eines jeden Arbeiters gibt es verschiedene Beweggründe, die ihn zur Institution Mitbestimmung positiv Stellung nehmen lassen, andere wiederum, die auf Gleichgültigkeit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gegenüber der Mitbestimmung oder gar auf Ablehnung hinwirken. Da das Zielsystem der Arbeitnehmer eines Unternehmens unter dem Erlebnishorizont der Zeit in (begrenzter) ständiger Wandlung begriffen ist, genügt eine geringe Veränderung des Tenors der Frage, um sofort andere Ergebnisse hervorzurufen, und zwar auch dann, wenn die Befragten bemüht sind, objektiv und ehrlich zu antworten. Zwischen Zustimmung und Ablehnung besteht ein sehr weites System miteinander in Beziehung stehender, aber unterschiedlich bewerteter Fakten. Bei der in solchen Befragungen notwendig einfachen Fragestellung und den aus statistischen Gründen viel zu global geforderten Antworten kann der virtuelle Aktionssektor meist nicht vollkommen genug ausgedrückt werden.

Feststeht jedoch, daß die Mitbestimmung — zumindest bisher — noch nicht in der Lage war, die erforderliche Resonanz bei der Masse der Arbeitnehmer zu finden, so positiv bestimmte Erscheinungen und Wirkungen zu beurteilen sind. Die Institution braucht aber diesen Integrationseffekt, wenn sie langfristig wirklich ihre Aufgabe erfüllen will.

21. Für die Anfangszeit ist freilich die Verbindung zwischen den Repräsentanten und den Repräsentierten der Institution, das wechselseitige Beeinflussen der gegenseitigen virtuellen Aktionssektoren noch nicht so lebensnotwendig, wie für das spätere Wirken der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Denn in der ersten Zeit des Wirkens einer Institution sind alle an ihr beteiligten Repräsentanten noch von dem Ethos und der Grundidee ihres Auftrags erfüllt. Erst im Zeitablauf schwächt sich — das entspricht dem Wesen der menschlichen Natur — diese ursprüngliche Bindung an die zugrunde liegende Idee ab, wenn nicht ein Integrationseffekt lebendig ist, der das verhindert. In der Geschichte vieler sozialer Ideen, die zur Institution wurden, zeigte sich, daß auch Einrichtungen, die im höchsten Ausmaß sozial sein wollten, zu lästigen Fremdkörpern sogar für die werden konnten, um deren Wohlergehen willen sie ins Leben gerufen worden waren. Erinnern wir uns an manche Institutionen des Merkantilismus. Selbst ganze Wirtschaftssysteme, die den Anspruch erhoben, in denkbar weitestem Umfang soziale Forderungen zu verwirklichen, wurden — ohne daß sie ihre Grundeinstellung änderten — höchst unsozial, als sie unfähig wurden, die Gesamtheit derer, die sie repräsentieren wollten, anzusprechen, Integrationseffekte hervorzurufen und Entwicklungsprozesse innerhalb der sich dabei formenden virtuellen Aktionssektoren fruchtbar zu verarbeiten. (Denken wir z. B. an die Entwicklung der Wirtschaftssysteme in den Städten des ausgehenden Mittelalters auf mitteleuropäischem Boden.)

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer muß aber mehr sein als nur eine Institution mit einem Apparat gut bezahlter Funktionäre. Ihre Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutung hängt davon ab, welche Integrationswirkungen sie bei den Arbeitern und Angestellten in Hinblick auf die Aufgaben und das Wirken des Unternehmens in der wirtschaftlichen Entwicklung zu erzielen vermag. Positiv zu bewertende Ansätze sind schon festzustellen. Aber es sind erst Ansätze.

22. Obgleich die soziale Grundidee wesentlich und wertvoll die virtuellen Aktionssektoren aller ihrer Träger formte, hatte die Institution Mitbestimmung bisher mehr den Charakter einer Gegenkraft (countervailing power) gegenüber den Machtpositionen von Großaktionären oder der Vorstände der Unternehmungen, die sich seit der Jahrhundertwende in zunehmendem Maße in wirtschaftlicher und politischer (auch sozialpolitischer) Hinsicht verstärkten und durch das Aktiengesetz von 1937 sogar zusätzlich legalisiert wurden. Diese „countervailing power" wirkte aber nicht etwa allen hier zutage tretenden Tendenzen der Eigendynamik entgegen, sondern behinderte nur einige Wesens- und Entwicklungszüge der anonymen Machtpositionen, verstärkte dabei jedoch andere. So verstärkte die Institution Mitbestimmung der Arbeitnehmer die — leider anonymen — Machtpositionen, die sich gerade in der Eisen- und Stahlindustrie und im Kohle- und Eisenerzbergbau in der Dynamik der Marktwirtschaft herausgebildet hatten. Wahrscheinlich ist der Kreis derer, die im Bereich der industriellen Entwicklung des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ökonomische Entwicklungen durchzusetzen vermögen und die Wirtschaftsprozesse gestalten können, durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht — wie beabsichtigt — größer geworden, sondern kleiner. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat zu vorhandenen Machtpositionen neue gehäuft, eine sehr unvollkommen wirkende „countervailing power"!

23. Schließlich ist zu fragen: Wer kontrolliert die Gegenkraft, die angeblich Entwicklungen unmöglich machen soll, welche zu den Ereignissen von 1933 bis 1945 führten. Die Mitbestimmung hat neue Machtpositionen geschaffen, die nur zu einem geringen Teil ausgenutzt werden. Werden sie zielbewußt organisiert, können sie weit größer sein als alle überkommenen Machtpositionen, die sie kontrollieren will.

24. Die Untersuchung zeigte folglich, daß sich vieles in der Praxis der Mitbestimmung der Arbeitnehmer anders ergab, als die Parteien vor Erlaß der Gesetze gefürchtet oder gehofft hatten, und daß auch die gesetzliche Regelung die tatsächlichen Wirkungen der Mitbestimmung nicht vollständig wiedergibt. Manche Kompetenzen werden nicht ausgenutzt, andere Seiten der Mitbestimmung setzen sich durch die „normative Kraft des Faktischen" über Teile des überkommenen Rechtssystems hinweg. Die Verhältnisse waren für sie allerdings auch besonders günstig,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

so daß man diese Zeitspanne noch nicht als repräsentativ für alle typischen wirtschaftlichen Wechsellagen innerhalb eines marktwirtschaftlichen Entwicklungsprozesses ansehen kann. Die endgültige Bewährungsprobe hat sie in Zeiten zu erbringen, die nicht durch einen ständigen steilen wirtschaftlichen Aufstieg gekennzeichnet sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Anhang

Universität Hamburg
Institut
für Industrie- und Gewerbepolitik

Hamburg 13
Nonnenstieg 14
Tel. 44 10 21 /App. 889

Fragenkonzept für die Untersuchung über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland[1]

Inhaltsübersicht

I. Allgemeine Fragen über das Unternehmen 520
A. Rechtsform 520
B. Belegschaft 520
C. Vermögens- und Kapitalstruktur 521
D. Gesamtumfang der Investitionen 521
E. Gesamtumfang der Sozialleistungen 521
F. Löhne und Gehälter 522
G. Regelung der Arbeitszeit 522
H. Informationswesen 522
I. Einführung der Mitbestimmung 522

II. Spezielle Fragen 523
A. Aufsichtsrat 523
1. Zusammensetzung des Aufsichtsrates 523
a) Zahl der Mitglieder 523
b) Persönliches über alle Aufsichtsratsmitglieder 523
c) Der „elfte Mann“ 523
2. Art und Form der Mitentscheidung des AR in bezug auf:
a) Investitionen 523
b) Freiwillige Sozialleistungen 525
c) Arbeitsentgelt und Gewinnbeteiligung 526
d) Regelung der Arbeitszeit 527
e) Informationswesen 527
f) Sonstige Fragen (auch Ausbildungswesen) 528
3. Unterschiede in den Entscheidungen der Arbeitnehmer-Aufsichtsratsmitglieder 528

[1] Dieses Fragenkonzept diente der Arbeitsgruppe als Leitfaden bei direkten Befragungen. Es wurde u. a. aufgrund der Erfahrungen verfaßt, die mit verschickten Probefragebögen gesammelt worden waren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

B. Vorstand 528
1. Zusammensetzung des Vorstands 528
a) Zahl der Mitglieder 528
b) Persönliches über alle Vorstandsmitglieder 528
2. Aufgabenbereich und Funktion des Arbeitsdirektors 528
a) Personalpolitik 528
b) Betriebliche Sozialpolitik 528
c) Betriebliche Lohnpolitik 529
d) Regelung der Arbeitszeit 529
e) Informationswesen 530
3. Mitentscheidung des Arbeitsdirektors in betriebspolitischen Fragen außerhalb seines Ressorts 530
C. Betriebsrat 530
1. Zusammensetzung des Betriebsrates 530
2. Einflußnahme des Betriebsrates über die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und/oder den Arbeitsdirektor 530
D. Wirtschaftsausschuß 531
1. Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses 531
2. Funktionsweise des Wirtschaftsausschusses 531

III. Persönliche Fragen 531
A. An die Aufsichtsratsmitglieder 531
1. Allgemeine Fragen 531
2. Spezielle Fragen 532
B. An den Vorstand 532
1. Allgemeine Fragen 532
2. Spezielle Fragen 532
C. An den Betriebsrat 532
1. Allgemeine Fragen 532
2. Spezielle Fragen 533
D. An den Wirtschaftsausschuß 533
1. Allgemeine Fragen 533
2. Spezielle Fragen 533

* *
*

I. Allgemeine Fragen über das Unternehmen

(Die gewünschten Angaben lassen sich teilweise aus Bilanzen und Geschäftsberichten entnehmen.)

A. Rechtsform

1. Welche Rechtsform hat das Unternehmen?
2. Hat sich die Rechtsform seit 1951 bzw. 1952 geändert?
   Wenn ja, wie, wann und aus welchen Gründen?
3. Wo ist der Sitz des Unternehmens?
4. Ist das Unternehmen konzernverflochten oder nicht?
   Wenn ja, Mutter- oder Tochtergesellschaft und seit wann?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

B. Belegschaft

1. Zahl der Belegschaftsmitglieder	1950	1951	1952	.....	1960
a) Angestellte, männl., weibl.					
b) Arbeiter, männl., weibl. gelernt angelernt ungelernt					
c) Lehrlinge					

2. Altersaufbau der Belegschaft (Durchschnittsalter)
   a) Angestellte, männl., weibl.
      + Lehrlinge
   b) Arbeiter, männl., weibl.
      + Lehrlinge
3. Betriebszugehörigkeit (Durchschnittszugehörigkeit)
   a) Angestellte, männl., weibl.
   b) Arbeiter, männl., weibl.
4. Gewerkschaftszugehörigkeit in % (Angestellte und Arbeiter)

C. Vermögens- und Kapitalstruktur

1. Vermögen	1950	1951	1952	1953	1954	.....	1960
11. Anlagevermögen							
22. Umlaufvermögen							
2. Kapital							
11. Grundkapital bzw. Stammkapital							
22. Rücklagen							
33. Fremdkapital aa) langfr. bb) kurzfr.							
3. Gewinn							
11. Insgesamt (ausgewiesen)							
22. Dividende bzw. sonstige Art der Gewinn-ausschüttung							

D. Gesamtumfang der Investitionen	1950	1951	1952	.....	1960
1. Im Produktionsbereich					
2. Im Sozialbereich					
3. Abschreibungen					

E. Gesamtumfang der Sozialleistungen	1950	1951	1953	.....	1960
1. Summe der Sozialleistungen, davon 11. gesetzliche 22. freiwillige					

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Formen der freiwilligen sozialen Leistungen:

Die zusätzlichen Sozialleistungen teilen wir auf in individuell-direkte Zuwendungen (z. B. Weihnachtsgratifikationen, Sterbegelder, Ausbildungsbeihilfen, Unterstützungskasse etc.) und in nicht-individuelle Leistungen (soziale Einrichtungen, z. B. Werksbüchereien, Werkskantinen, Erholungsheime, Werkssiedlungen, Werksfürsorge etc.), sowie betriebliche Altersversorgung und sonstige.

	Summe	individuell-direkte	nicht individuelle Sozialleistungen	Altersversorgung	sonstige
1950					
.					
.					
.					
.					

F. Löhne und Gehälter

1. Summe der Löhne und Gehälter 1950, 1951, 1952, 1953 . . . 1960
2. Gewinnbeteiligung?
   Wenn ja, 11. Seit wann?
   22. Nach welchem System?
   33. Summe der Ausschüttungen 1950, 1951, 1952, 1953 . . . 1960
3. Zahlt der Betrieb übertarifliche Löhne?
   Wenn ja, 11. Seit wann?
   22. Um wieviel Prozent liegt der gezahlte normale Stundenlohn je Tarifgruppe über dem Tariflohn? 1950, 1951, 1952, 1953...1960

G. Regelung der Arbeitszeit

Welche Veränderungen der Arbeitszeit wurden seit 1950 über den tarifvertraglichen Rahmen hinaus vorgenommen?

(Die Formulierung der Fragen nach den tatsächlichen Größen läßt sich nur in Anlehnung an die individuell-betrieblichen Gegebenheiten vornehmen. Dabei interessiert in erster Linie folgende Vierteilung:)

1. Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich
2. Arbeitszeitverkürzung mit teilweisem Lohnausgleich
3. Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich
4. Regelung der Überstunden

H. Informationswesen

Welcher Informationsträger (z. B. Werkszeitschrift) bedienen sich das Unternehmen und die einzelnen Betriebe des Unternehmens und seit wann?

I. Einführung der Mitbestimmung

1. Welchem Gesetz unterliegt das Unternehmen?
   11. dem Montan-Mitbestimmungsgesetz
   22. dem Betriebsverfassungsgesetz
   33. dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Haben Sie vor Inkrafttreten des betreffenden Gesetzes bereits eine Arbeitnehmer-Mitbestimmung eingeführt?
   Wenn ja, wann und in welcher Form?
3. Seit wann gibt es die vorgeschriebene Mitbestimmung in Ihrem Unternehmen?
   Falls Einführung nach 1951 bzw. 1952, aus welchen Gründen?
4. (Für Unternehmen, deren Rechtsform sich nach 1951 bzw. 1952 geändert hat:)
   Welche Konsequenzen ergaben sich aus dieser Änderung für die Mitbestimmung?
5. (Für Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und deren Belegschaftsstärke sich verändert hat:)
   Haben sich infolge einer Veränderung der Zahl der Arbeitnehmer Konsequenzen für die Mitbestimmung ergeben?

II. Spezielle Fragen

A. Aufsichtsrat

1. Zusammensetzung des Aufsichtsrats

a) Zahl der Mitglieder

b) Persönliches über alle Aufsichtsratsmitglieder (Herkunft, Bildungsweg, gewerkschaftliche Bindung, politische Bindung, öffentliches Hervortreten usw., Anzahl der AR-Mandate)

c) Der „elfte Mann":
   aa) Zur Person (Herkunft, Bildungsgang, parteiliche und gewerkschaftliche Orientiertheit, öffentliches Hervortreten usw.)
   bb) Wie erfolgte die Wahl des „elften Mannes"?
   cc) Bei welchen Beschlüssen des AR war seine Stimme ausschlaggebend?

2. Art und Form der Mitentscheidung des AR in bezug auf:

a) Investitionen

aa) Formales:

11. Bestimmt die Satzung, daß bestimmte Arten von Geschäften im Bereich der Investitionen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden dürfen? (§ 95 AktGes.)
    Wenn ja, welche Begrenzungen bestehen hinsichtlich Umfang und Art der genehmigungspflichtigen Geschäfte?
22. Hat der Aufsichtsrat zu irgendeiner Zeit beschlossen, daß Geschäfte im Bereich der Investitionen seiner Zustimmung bedürfen?
    Wenn ja, *α*) Zu welchem Zeitpunkt wurde der Beschluß gefaßt?
    β) Welche Begrenzungen bestehen hinsichtlich Umfang und Art der genehmigungspflichtigen Geschäfte?
    γ) Von wem ging die Initiative des Beschlusses aus?
33. Wirkt der AR bei Investitionsfragen beratend ?

bb) Faktisches:

Hinweise: Es sind Alternativ-Fragen vorgesehen. Das erste Frageschema richtet sich auf die Angabe von konkreten Zahlen. Da zu befürchten ist, daß dieses Schema nicht zur Anwendung gelangen kann, richtet sich das zweite nur auf die Erfragung von Tendenzen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Um u. U. feststellen zu können, ob sich die Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter seit Einführung der Gesetze verändert hat, wurde die Einteilung nach Jahren gewählt. Die Frage nach dem Gesamtumfang der Investitionen wurde bereits im allgemeinen Teil unter D, aufgeteilt in Produktions- und Sozialbereich, gestellt. Falls der AR in Investitionsfragen mitzuentscheiden hat, interessiert nunmehr die Frage nach der Initiative und der Auseinandersetzung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern bei Investitionsentscheidungen. Da die Erfahrung zeigt, daß in den AR zumeist einstimmige Beschlüsse gefaßt werden, ergibt sich die Aufgabe, festzustellen, welche Besprechungen und Auseinandersetzungen (Fraktionssitzungen!!) vor den betreffenden AR-Sitzungen stattgefunden haben. Daraus lassen sich trotz der Einstimmigkeit der Beschlüsse im AR eventuelle Rückschlüsse auf effektive Differenzen ziehen. Es wäre wünschenswert, die Initiative und die Abstimmungsergebnisse in bezug auf die Investitionen im Produktions- und Sozialbereich zahlenmäßig festzustellen.

Investitionen seit Einführung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, über die der Aufsichtsrat mitzuentscheiden hatte:

Jahr	Durchgeführte Investitionen in DM			im Produktionsbereich			im Sozialbereich		
	Produktionsbereich	Sozialbereich*)	Summe	Initiative in DM aus Bereich		Abstimmungsergebnis über die durchgef. Inv.	Initiative in DM aus Bereich		Abstimmungsergebnis über die durchgef. Inv.
				Anteilseigner	Arbeitnehmer		Anteilseigner	Arbeitnehmer	
1950									
.									
.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*) Als Investitionen im Sozialbereich wird die Erstellung von Kapitalgütern in diesem Bereich verstanden.

Falls sich eine Beantwortung dieser Fragen in der gewünschten Weise als unmöglich erweist, ist es erforderlich, zumindest die Häufigkeit aufgetretener Differenzen zu ermitteln, um daraus gewisse Tendenzen erkennen zu können. Der Gedankengang läßt sich wie folgt schematisch darstellen:

Jahr	Zahl der Investitionsentscheidungen			
	Produktionsbereich	Sozialbereich	Summe	
1950				
.				
.				
1	2	3	4	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

im Produktionsbereich			im Sozialbereich		
Häufigkeit der Initiative aus Bereich		Abstimmungsergebnis bei der Inv.entsch.	Häufigkeit der Initiative aus Bereich		Abstimmungsergebnis bei der Inv.entsch.
Anteilseigner	Arbeitnehmer		Anteilseigner	Arbeitnehmer	
5	6	7	8	9	10

b) Freiwillige Sozialleistungen

aa) Formales:

11. Bestimmt die Satzung, daß bestimmte Arten von Geschäften im Bereich der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen nur mit Zustimmung des AR vorgenommen werden dürfen? (§ 95 Akt. Ges.) Wenn ja, welche Begrenzungen bestehen hinsichtlich Umfang und Art der genehmigungspflichtigen Geschäfte?

22. Hat der AR zu irgendeiner Zeit beschlossen, daß Geschäfte im Bereich der betrieblichen Sozialleistungen seiner Zustimmung bedürfen?
Wenn ja,

aa) Zu welchem Zeitpunkt wurde der Beschluß gefaßt?

bb) Welche Begrenzungen bestehen hinsichtlich Umfang und Art der genehmigungspflichtigen Geschäfte?

cc) Von wem ging die Initiative des Beschlusses aus?

33. Wirkt der AR bei Fragen über die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen beratend?

bb) Faktisches

Analog zu den Investitionen geht es uns hier wieder um die Feststellung von Initiative und Auseinandersetzung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Es ergibt sich etwa folgendes Fragenschema:

Zusätzliche Sozialleistungen
seit Einführung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer

Jahr	zusätzliche betr. Sozialleistungen in DM, über die der AR zu beraten hat				
	individuell-direkte	nicht individuelle	Altersversorgung	sonstige	Summe
1950					
1	2	3	4	5	6

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

individuell-direkte			
Initiative aus Bereich		Abstimmungs-ergebnis	
Anteils-eigner	Arbeit-nehmer		(Gleiches Schema für: nicht individuelle Sozialleistungen Altersversorgung sonstige Sozialleistungen)
7	8	9	

c) Arbeitsentgelt und Gewinnbeteiligung:

aa) Formales:

11. Bestimmt die Satzung, daß

α) übertarifliche Lohnzahlung
β) Gewinnbeteiligung

nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden dürfen? (§ 95 Akt. Ges.)
wenn ja, welche Regelungen wurden im einzelnen getroffen?

α) übertarifliche Lohnzahlung
β) Gewinnbeteiligung

22. Hat der Aufsichtsrat zu irgendeiner Zeit beschlossen, daß

α) übertarifliche Lohnzahlung
β) Gewinnbeteiligung

seiner Zustimmung bedürfen?
wenn ja,

αα) zu welchem Zeitpunkt wurde der Beschluß gefaßt?
ββ) welche Regelungen wurden im einzelnen getroffen?
γγ) von wem ging die Initiative des Beschlusses aus?

33. Wirkt der AR bei Fragen über

α) übertarifliche Lohnzahlung
β) der Gewinnbeteiligung

beratend mit?

bb) Faktisches

Falls der AR über diese Fragen mitzuentscheiden hat, ist es unseres Erachtens gerade in diesem Bereich denkbar, daß es zu Differenzen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen kommt. Diese Differenzen festzustellen, ist in erster Linie Aufgabe der an Ort und Stelle vorzunehmenden Befragung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auch hier muß analog zu den vorangegangenen Problemkreisen eine Aufteilung in Fragen nach der Initiative und nach der Auseinandersetzung vorgenommen werden.

d) Regelung der Arbeitszeit:

aa) Formales:

11. Bestimmt die Satzung, daß der AR bei Veränderungen der Arbeitszeit (Verkürzung ohne Lohnausgleich, Verkürzung mit Lohnausgleich) zuzustimmen hat?

    Wenn ja, ist die Zustimmung auf eine bestimmte Art oder Umfang der Arbeitszeitveränderung beschränkt?

22. Hat der AR zu irgendeiner Zeit beschlossen, daß Veränderungen der Arbeitszeit seiner Zustimmung bedürfen?
    Wenn ja,
    α) zu welchem Zeitpunkt wurde der Beschluß gefaßt?
    β) in welchen Grenzen liegt die Zustimmungsbedürftigkeit?
    γ) von wem ging die Initiative zu diesem Beschluß aus?

33. Wirkt der AR bei Veränderungen der Arbeitszeit beratend?

bb) Faktisches

Die Formulierungen der Fragen nach den tatsächlichen Größen lassen sich nur in Anlehnung an die individuell-betrieblichen Gegebenheiten vornehmen. Dabei interessiert in erster Linie folgende Dreiteilung des Problems:

11. Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich
22. Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich
33. Regelung der Überstunden

Auch hier ist es wiederum notwendig, zu erfahren, von welcher Seite die Initiative zu der betr. Regelung ausging und wie die Auseinandersetzung verlief.

e) Informationswesen:

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei darauf hingewiesen, daß nachfolgend unter Informationswesen die Kontaktnahme des Organs AR zum einzelnen Belegschaftsmitglied und zu den übrigen Organen (insbesondere Betriebsrat) und umgekehrt gemeint ist.

11. Hat die AR satzungsmäßig die Aufgabe oder die Möglichkeit, Informationen an die Mitarbeiter zu geben bzw. zu veranlassen bzw. ihnen zuzustimmen?
    z. B. über
    den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens,
    freiwillige Sozialleistungen
    Dividendenpolitik
    Konzentrationspolitik
    Investitionspolitik etc.
    Wenn ja, welche Gepflogenheiten haben sich im Unternehmen herausgebildet?
    z. B.
    Verteilung der Geschäftsberichte an sämtliche oder ausgewählte Belegschaftsmitglieder,
    Herausgabe und Verteilung von Werkszeitschriften (Mitwirkung des AR?)
    Betriebsversammlungen (Mitwirkung des AR?)
    Einzelauskünfte etc.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bb) Unterliegt dieses Informationsrecht bzw. diese Informationsmöglichkeit bestimmten Beschränkungen?
Wenn ja, welcher Art?

cc) Hat der AR zu irgendeiner Zeit beschlossen, Veränderungen (Erweiterungen bzw. Verminderungen) betr. das Informationswesen vorzunehmen?
Wenn ja,

a) wann?
b) Auf Veranlassung welcher Seite?
c) Welche Veränderungen?

f) Sonstige Fragen, die auf Grund der individuellen betrieblichen Gegebenheiten auftauchen. Hierbei handelt es sich vor allem um Fragen der Preis- und Absatzpolitik (Preisbindung etc.), der betrieblichen Organisation, der überaus wichtigen Problematik der Finanzierung (Kapitalerhöhung, Ausgabe von Anleihen etc.), um die Frage der Konzentration (unter Beachtung von § 15 des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes von 1956), um Fragen des Ausbildungswesens etc.

3. Unterschiede in den Entscheidungen der Arbeitnehmer-Aufsichtsratsmitglieder

Es ist denkbar, daß sich dem Verhalten der Arbeitnehmer im AR im Hinblick auf Entscheidungen über die produktivitätsbestimmenden Faktoren Unterschiede ergeben. Dabei könnten diese Differenzen auftreten entweder zwischen den betriebszugehörigen Arbeiter- und Angestelltenvertretern und/oder zwischen den betriebszugehörigen und den betriebsfremden Mitgliedern. In diesem Zusammenhang könnten auch Differenzen, die sich aus unterschiedlicher Gewerkschaftszugehörigkeit (DGB, DAG, CGD) ergeben, eine Rolle spielen. Dabei resultieren diese Differenzen:
a) aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Anschauungen
b) aus unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Anschauungen.

B. Vorstand

1. Zusammensetzung des Vorstands

a) Zahl der Mitglieder
b) Persönliches über alle Vorstandsmitglieder (Herkunft, Bildungsweg, gewerkschaftliche und politische Bindung, öffentliches Hervortreten etc.)
(Für Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung:) Bei der Behandlung des Vorstandes steht der Arbeitsdirektor als Repräsentant der Mitbestimmung im Vordergrund. Die Formulierung nachstehender Fragen wird unter diesem Aspekt vorgenommen.

2. Aufgabenbereich und Funktion des Arbeitsdirektors:

Die Ressortabgrenzung ist von Unternehmen zu Unternehmen so unterschiedlich, daß von einer modellmäßigen Abgrenzung abgesehen werden muß. Es ist daher nur möglich, die Befragung den individuellen betrieblichen Gegebenheiten anzupassen. Generelle Arbeitsbereiche lassen sich jedoch abgrenzen.

a) Personalpolitik

Sind seit Bestehen der Institution des Arbeitsdirektors Veränderungen im Bereich der Personalpolitik vorgenommen worden? Wenn ja, welcher Art sind diese Veränderungen und auf wessen Initiative erfolgten sie?

b) Betriebliche Sozialpolitik

Verrechnung der freiwilligen Sozialleistungen?
(als Kosten, Aufwand, Gewinnbestandteil?)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Veränderung der Verrechnungweise seit Bestehen der Institution des Arbeitsdirektors?

Analog der Befragung des Aufsichtsrates muß auch hier das Schwergewicht auf die Initiative des Arbeitsdirektors und die sich eventuell anschließende Auseinandersetzung gelegt werden. Da der Vorstand letztlich die Entscheidung über die betriebliche Sozialpolitik hat, erübrigen sich spezielle Fragen nach der Auseinandersetzung, sofern die Antragstellung des Arbeitsdirektors und deren Verwirklichung bekannt sind.

So läßt sich der Gedankengang etwa folgendermaßen darstellen:

Freiwillige Sozialleistungen

Jahr	Antragstellung seitens des Arbeitsdirektors in DM				Davon verwirklicht in DM			
	individ. direkte	nicht individuelle	Alters-versorgung	sonstige	indiv. direkte	nicht indiv.	Alters-versorgung	sonstige
1950								
1951								
1952								
.								
.								
.								
1960								

c) Betriebliche Lohnpolitik

Es gilt festzustellen, ob der Arbeitsdirektor seit Beginn seiner Tätigkeit auf die übertarifliche Lohngestaltung, Gewinnbeteiligung etc. Einfluß genommen hat. Analog der betrieblichen Sozialpolitik geht es auch hier darum festzustellen, welche Initiative der Arbeitsdirektor auf diesem Gebiet entwickelt hat und inwieweit sich seine Vorschläge durchgesetzt haben.

Die Vielfalt der möglichen Regelungen und Methoden läßt eine schematische Darstellung a priori nicht ratsam erscheinen. Eine Schematisierung läßt sich bei den Einzelbefragungen u. U. nachholen. Die Erfahrung hat gezeigt, daß gerade auf diesem Gebiet die Betriebe über mustergültige Aufstellungen und Statistiken verfügen und daß gerade in bezug darauf eine erfreuliche Aufgeschlossenheit besteht. Aus diesem Grunde dürften die Befragungen in diesem Bereich nicht auf allzu große Schwierigkeiten stoßen.

d) Regelung der Arbeitszeit

Hier interessieren in erster Linie die betrieblichen Regelungen hinsichtlich der Leistung von Überstunden und der Festsetzung von Schichten, da die generellen Vorschriften über die Arbeitszeit tarifvertraglich geregelt sind.

Es treten u. a. folgende Fragen auf:

Hat der Arbeitsdirektor Einfluß auf die Regelung der Überstunden genommen, sofern keine tariflichen Vereinbarungen vorliegen?

Das gleiche gilt hinsichtlich des Schichtbetriebes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

e) Informationswesen

Was unter Informationswesen zu verstehen ist, wurde bereits im Fragenkonzept für den AR erläutert. Die an den Vorstand (insbesondere an den Arbeitsdirektor) zu stellenden Fragen entsprechen den Fragen an den AR.
Hinzu kommt hier die Frage nach der Einrichtung und dem Aufbau des betrieblichen Vorschlagswesens. Hier liegt u. U. eine der wesentlichen Aufgaben des Arbeitsdirektors. Gerade das Vorschlagswesen ist für die Entwicklung der Produktivität eines Betriebes von besonderer Bedeutung.
Auch hier erscheint eine vorgefaßte modellmäßige Betrachtungsweise als Unterlage für die Befragung nicht ratsam, da eine zu große Vielfalt der individuell-betrieblichen Regelungen zu erwarten ist.

3. Mitentscheidung des Arbeitsdirektors in betriebspolitischen Fragen außerhalb seines Ressorts

Aus der Gesamtverantwortung des Vorstandes ergibt sich, daß die einzelnen Vorstandsmitglieder in wesentlichen betriebspolitischen Fragen, auch wenn sie außerhalb ihres speziellen Ressorts liegen, mitzuentscheiden haben. Es ist nun zu untersuchen, inwieweit der Arbeitsdirektor auf derartige Entscheidungen Einfluß genommen hat. Insbesondere im Hinblick auf Fragen der

a) Investitionspolitik
b) Finanzierung
c) Integration und Konzentration
d) Absatz- und Preispolitik (Preisbindung)
e) Rationalisierung
f) Organisation

(Dabei interessiert besonders, ob seit Einführung der Institution des Arbeitsdirektors sich im betrieblichen Weisungsverlauf Veränderungen ergeben haben.)

C. Betriebsrat

Die besondere Stellung des Betriebsrates innerhalb des Betriebes zeigt sich darin, daß er zwar de jure keinen unmittelbaren Einfluß auf die betriebliche Willensbildung hinsichtlich produktivitätsbestimmender Entscheidungen ausüben kann, de facto aber gewisse Einflußmöglichkeiten bestehen. Diese ergeben sich aus der unmittelbaren Kontaktnahme des Betriebsrates zu dem einzelnen Belegschaftsmitglied. Darüber hinaus ist denkbar, daß der Betriebsrat auch auf die Entscheidungen der Arbeitnehmer-AR-Mitglieder und des Arbeitsdirektors einwirkt.

1. Zusammensetzung des Betriebsrates

a) Zahl der Mitglieder
b) Persönliches über die Betriebsratmitglieder (Herkunft, Bildungsweg, gewerkschaftliche und politische Bindung, öffentliches Hervortreten etc.)
c) Sind ehemalige Betriebsratsmitglieder in einen Aufsichtsrat oder Vorstand gewählt worden?

2. Einflußnahme des Betriebsrates über die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und/oder den Arbeitsdirektor auf

a) Investitionen
b) Freiwillige Sozialleistungen
c) Arbeitsentgelt und Gewinnbeteiligung
d) Regelung der Arbeitszeit
e) Informationswesen
f) Personalpolitik
g) Ausbildungswesen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

D. Wirtschaftsausschuß

1. Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses

a) Zahl der Mitglieder

b) Persönliches über alle Mitglieder des Wirtschaftsausschusses (Herkunft, Bildungsweg, gewerkschaftliche und politische Bindung, öffentliches Hervortreten etc.)

c) Gehören Mitglieder des Wirtschaftsausschusses dem Aufsichtsrat bzw. dem Betriebsrat an?
Wer wurde von Unternehmensseite entsandt?

2. Funktionsweise des Wirtschaftsausschusses

a) Häufigkeit der Sitzungen

b) Behandelte Themenkreise

c) Wie funktioniert der Wirtschaftsausschuß?

11. Organ für einseitige oder gegenseitige Information
22. Organ für Beratungen und Weiterleitung von Anregungen
33. „Pädagogisches Instrument"

III. Persönliche Fragen

A. An die AR-Mitglieder

Der folgende Fragenbereich soll zur Kontrolle der vorhergegangenen Fragestellung dienen. Es wird zu untersuchen sein, ob sich die Ergebnisse der Fragenkreise II auf Grund bewußter Verhaltensweisen der beteiligten Personen oder mehr zufällig ergeben haben. Dabei wird es notwendig, die innere Einstellung der Beteiligten zu erforschen, da sich häufig zeigt, daß zwischen innerer Überzeugung und effektiven Handlungen Diskrepanzen auftreten. Es ist denkbar, daß beispielsweise bei Fragen der betrieblichen Sozialpolitik Arbeitnehmervertreter in der AR-Sitzung unter dem Einfluß der momentanen Situation in der Versammlung anders entscheiden, als sie es ursprünglich entsprechend ihrer inneren Einstellung vorhatten. Das gleiche gilt modifiziert für die Vertreter der Anteilseigner im AR. Dabei werden sachliche Argumente häufig für diesen Meinungswechsel entscheidend sein. Hier zeigen sich u. E. Ansatzpunkte, die bei einer möglichen zunehmenden Dogmatisierung bestimmter Anschauungen zu wirtschaftlichen und sozialen Spannungen führen können.

Methodisch wäre zu bemerken, daß es nicht möglich erscheint, hier durch konkrete Fragestellungen zu Ergebnissen zu gelangen, sondern daß es vielmehr darauf ankommt, im persönlichen Gespräch die Grundeinstellung der Gesprächspartner festzustellen. Aus diesem Grunde werden im folgenden nur die Fragenkreise skizziert, die bei diesen Gesprächen anzuschneiden wären.

Um die Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen der Fragenkreise II zu ermöglichen, wurde entsprechend der Gliederung zu II die gleiche Reihenfolge gewählt.

1. Allgemeine Fragen

Vorstellung über den Aufgabenbereich eines AR-Mitgliedes.

Auffassung über die bestehende Aufgabenverteilung zwischen den Organen. Reformbedürftig? In welchen Punkten?

Auffassung über die Wirksamkeit der bestehenden gesetzlichen Regelung der Mitbestimmung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auffassung über die Tätigkeit der anderen Organe (z. B. Arbeitsdirektor).
Fraktionssitzungen? Beurteilung, Häufigkeit, Themen?
Besuch von Schulungskursen der Gewerkschaften?
Allgemeine Anregungen bzw. Weisungen durch die Gewerkschaften?
Weiterhin ist von Interesse zu erfahren, wie die einzelnen AR-Mitglieder die Aufteilung der Arbeitnehmer-Mandate auf

a) betriebszugehörige und betriebsfremde Mitglieder
b) Arbeiter- und Angestelltenvertreter

beurteilen.

2. Spezielle Fragen

a) Investitionspolitik:
Persönliche Auffassung über ihre Bedeutung und Beurteilung vorgenommener und vorzunehmender Investitionen und ihre Finanzierung.
Frage an Anteilseigner: Ob Einfluß bzw. Einflußmöglichkeit seitens der Arbeitnehmervertreter auf die Investitionspolitik besteht?
Analog sind die folgenden Fragenkreise anzusprechen:
b) Freiwillige Sozialleistungen
c) Arbeitsentgelt und Gewinnbeteiligung
d) Regelung der Arbeitszeit
e) Informationswesen

B. An den Vorstand

(Nur für Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung:)
Auch hier steht die Befragung des Arbeitsdirektors im Vordergrund. Die Befragung der anderen Vorstandsmitglieder dient im wesentlichen der Kontrolle der vom Arbeitsdirektor gemachten Angaben.

1. Allgemeine Fragen:

Vorstellung über den Aufgabenbereich eines Arbeitsdirektors.
Auffassung über die bestehende Ressortaufteilung zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern. Reformbedürftig? In welchen Punkten?
Auffassung über die Wirksamkeit der bestehenden gesetzlichen Regelung der Mitbestimmung.
Auffassung über die Tätigkeit der anderen Organe (z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß).
Teilnahme an und Beurteilung von Fraktionssitzungen.
Besuch von Schulungskursen der Gewerkschaften?
Allgemeine Anregungen bzw. Weisungen durch die Gewerkschaften?

2. Spezielle Fragen:

Es interessiert in erster Linie die spezifische Zielsetzung des Arbeitsdirektors als Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft in bezug auf die Teilbereiche seines Aufgabengebietes und alle übrigen betriebspolitischen Fragen, die den Gesamtvorstand angehen. So wird beispielsweise sehr interessant sein festzustellen, welche Zielsetzungen der Arbeitsdirektor hinsichtlich der betrieblichen Sozialpolitik (soziale Betriebspolitik?!) vertritt.
Außerdem wäre es wichtig zu erfahren, wie der Arbeitsdirektor generell die Fragen der Investitionspolitik, der Rationalisierung, der Preis- und Absatzpolitik, der Organisation usw. beurteilt.

C. An den Betriebsrat

1. Allgemeine Fragen:

Es ist zu fragen, ob der Betriebsrat seinen Aufgabenbereich für ausreichend oder reformbedürftig hält.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auffassungen über die Wirksamkeit der bestehenden gesetzlichen Regelung der Mitbestimmung.

Auffassung über die Tätigkeit der anderen Organe (Aufsichtsrat, Vorstand, Wirtschaftsausschuß). Weiterhin ist es interessant zu erfahren, ob der Betriebsrat glaubt, auf die Organe des Unternehmens über den gesetzlich abgesteckten Rahmen hinaus Einfluß zu nehmen; wenn ja, auf welchen Gebieten und in welchem Umfang. Ferner, ob der Betriebsrat glaubt, auch über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus Einfluß nehmen zu müssen.

Es wird notwendig sein zu erfahren, ob der Betriebsrat meint, in den ihm gesetzlich zustehenden Rechten behindert zu sein. Wenn ja, durch wen, in welcher Hinsicht und mit welcher Intensität?

2. Spezielle Fragen:

Hierbei geht es darum festzustellen, welche Meinung der Betriebsrat über die Investitionspolitik, Rationalisierung, Preis- und Absatzpolitik, Organisation und Konzentrationspolitik seines Unternehmens vertritt.

D. An den Wirtschaftsausschuß

(An den Wirtschaftsausschuß sind entsprechende Fragen zu richten wie an den Betriebsrat — vgl. III C 1 und 2)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabellenverzeichnis

zu Fritz Voigt: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen

Tabelle 1: Untersuchte Unternehmen, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen ..... 124 ff.

Tabelle 2: Eigentum am Kapital der Aktiengesellschaften der Bundesrepublik Deutschland 178

Tabelle 3: Betriebe und Beschäftigte in der gesamten Industrie im September 1959 nach Betriebsgrößenklassen (Bundesgebiet ohne Saarland und Berlin [West]) 197

Tabelle 4: Zahl und Kapital der Aktiengesellschaften mit DM-Grundkapital am 31. Dezember 1960 198

Tabelle 5: Zahl und Kapital der GmbH. mit DM-Stammkapital am 31. Dezember 1960 198

Tabelle 6: Rechtsform und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung 199

Tabelle 7: Grundkapital und Rücklagen von 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung 200

Tabelle 8: Beschäftigte, Löhne und Gehälter sowie gesetzliche soziale Aufwendungen bei 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung 201

Tabelle 9: Vergleich zwischen dem Grundkapital aller Aktiengesellschaften mit Sitz im Bundesgebiet (ohne Saarland und Berlin [West]) und dem Grundkapital von 65 Aktiengesellschaften mit qualifizierter Mitbestimmung 202

Jahresbezüge von Vorstandsmitgliedern in deutschen Aktiengesellschaften 208

Tabelle 10: Letzte Tätigkeit der Arbeitsdirektoren vor ihrer Berufung in den Vorstand 220

Tabelle 11: Beginn des beruflichen Werdegangs der Arbeitsdirektoren 220

Tabelle 12: Frühere Tätigkeiten der Arbeitsdirektoren 221

Tabelle 13: Alter der Arbeitsdirektoren beim Eintritt in den Vorstand 221

Tabelle 14: Entwicklung der durchschnittlichen Bruttostundenverdienste der Industriearbeiter 251

Tabelle 15: Entwicklung der Kohle- und Stahlpreise 252

Tabelle 16: Entwicklung der Erzeugerpreise im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie 253

Tabelle 17: Jahresbezüge von Aufsichtsratsmitgliedern in deutschen Aktiengesellschaften 311

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zahl der Aufsichtsrats- bzw. Beiratsmandate der Vorstandsmitglieder des DGB, der IG Metall und der IG Bergbau und Energie 312

Tabelle 18: Mitgliederzahl der Aufsichtsräte bzw. Beiräte von Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung ..... 314 f.

Tabelle 19: Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ..... 315 f.

Tabelle 20: Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten des Steinkohlen-, Braunkohlen- und Eisenerzbergbaus ..... 316 f.

Tabelle 21: Stellung der 574 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten der Unternehmen der Montanindustrie 317

Tabelle 22: Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten von Unternehmen der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen 318

Tabelle 23: Gewerkschaftszugehörigkeit von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat von Unternehmen der Metallindustrie .. 320

Tabelle 24: Position sowie Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmandate der neutralen Persönlichkeiten in den Aufsichtsräten der Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie und des Bergbaus ..... 352 f.

Tabelle 25: Anteil der Aufwendungen für betriebliche Sozialleistungen in v. H. der Lohn- und Gehaltssumme 366

Tabelle 26: Die Gesamtaufwendungen der Unternehmen je Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen 367

Tabelle 27: Betriebsratswahlen 1957, 1959 und 1961 in Betrieben der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen 420

Tabelle 28: Gruppierung der gewählten Betriebsratsmitglieder nach verschiedenen Merkmalen 421

Tabelle 29: Organisationsverhältnis und Gruppierung nach Arbeitern bzw. Angestellten der 1959 gewählten Betriebsratsmitglieder in Betrieben der Metallindustrie, die ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen 421

Tabelle 30: Betriebsratswahlen 1961 (Gesamtübersicht) 422

Tabelle 31: Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der IG Bergbau und Energie 422

Tabelle 32: Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der IG Chemie, Papier, Keramik 422

Tabelle 33: Betriebsratswahlen 1961 im Bereich der ÖTV 423

Tabelle 34: Verteilung der Angestellten-Mandate bei den Betriebsratswahlen 1961 423

Tabelle 35: Gruppierung der Betriebe nach der Größenordnung, der Zahl der Beschäftigten und der Betriebsratsmitglieder .. 424

Tabelle 36: Gewerkschaftsmitglieder am 30. 9. 1960 bzw. am 31. 12. 1960 im Bundesgebiet einschl. Berlin-West 425

Tabelle 37: Gegenüberstellung der Ergebnisse einer Befragung, die die IG Metall in 126 Großbetrieben der Metallindustrie, von denen 96 ausschließlich dem Betriebsverfassungsgesetz und 30 den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 bzw. von 1956 unterliegen, durchführte ..... 430 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 38: Brutto-Anlage-Investitionen 460
Tabelle 39: Verhältnis der Brutto-Anlage-Investitionen zur Lohn- und Gehaltssumme 460
Tabelle 40: Brutto-Anlage-Investitionen je Beschäftigten 460
Tabelle 41: Wirtschaftliche Streiks der gewerblichen Arbeiter im Deutschen Reich ..... 474 f.
Tabelle 42: Streiks in der Bundesrepublik Deutschland 475
Tabelle 43: Durchschnittliche Anzahl der Streiks im Deutschen Reich bzw. in der Bundesrepublik Deutschland 476
Tabelle 44: Streiks und Aussperrungen in ausgewählten Ländern 1950—1959 477
Tabelle 45: Durchschnittsdividenden von Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland 478

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sachwortverzeichnis

(Die Sachworte, die sich speziell auf den Beitrag von *W. Weddigen* bzw. auf den von *F. Voigt* beziehen, sind mit *(W)* bzw. *(V)* gekennzeichnet.)

Abberufung *(V)*
der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 296 ff., 325 f.
des Arbeitsdirektors 210 ff.
des Betriebsrats 407, 410 ff.
des neutralen Mitglieds 300
der weiteren Mitglieder 296 ff.
Angestellte *(V)*
Interessenkonflikt zwischen Arbeitern und -n 296, 325, 335, 340
Angestelltenausschuß *(W)* 32
Anhörungsrechte *(V)* 101 f., 152, 189 f., 400 f., 404, 447 f.
Anstalten *(V)*
bundesunmittelbare — 177
Anteilseigner *(W)* 55, 60, 69
Anteilseigner *(V)*
Vertreter der — 166 ff., 302, 309, 311, 322, 331, 338, 346 ff., 358, 360 ff., 392 ff., 415, 485 ff.
Akkordlohnsätze *(V)* 403, 410, 437 ff.

Aktien *(V)*
-gesellschaft 164, 193, 287 f., 291, 310, 394, 416, 445, 458 f.
Eigentum am Kapital der -en 178, 346
Zahl der -en 178
Gratis- 331, 391
Kommanditgesellschaft auf — 164, 193, 287, 291, 416, 458

Aktionär *(V)*
als Rentner 180
veränderter Einfluß 155, 165, 167, 388
Groß-
Bedeutung 389
Beziehung zum Vorstand 169, 509 f.
Verhältnis zum Kleinaktionär 186, 390
Konzerninteressen 180 f., 186, 354, 394 ff., 510
Zurückdrängung des Einflusses durch die Mitbestimmung 180 f., 193, 331, 334, 389, 464, 509
Einfluß auf den Wirkungsgrad der Mitbestimmung 193
virtueller Aktionssektor 169, 509 f.
Klein-
Entmachtung des -s 167, 181, 186, 309, 330, 390, 488 f.

Aktionsparameter *(V)* 145, 148, 507
Arbeit *(W)* (Produktionsfaktor) 14, 46 f., 49, 52, 63
Arbeiter *(V)*
Interessenkonflikt zwischen -n und Angestellten 296, 325, 335, 340
Arbeiterausschuß *(W)* 32
Arbeiterschutzgesetzgebung *(W)* 23
Arbeiterselbstverwaltung *(V)*
in Jugoslawien 98, 174, 276 f., 282, 505
in Polen 98, 174, 505
in Ungarn 174

Arbeitgeber *(W)*
-verband 21, 60 ff., 64 f., 66, 70
-vertreter 77, 81

Arbeitgeber *(V)*
Arbeitsdirektor als - 213, 432
Friedenspflicht 399
Fürsorgepflicht 440
Träger der Ordnungsfunktion nach Betriebsverfassungsgesetz 398 f.
Verhinderung der Bildung eines Betriebsrats 408 f.
-verband 104, 110, 116 f., 183, 213, 240, 347, 360, 398, 429
- Eisen- und Stahlindustrie 183, 226, 240 f.
Teilnahme von Beauftragten des -es an Betriebsratssitzungen 398
an Betriebsversammlungen 407

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitnehmer *(W)*
-gruppen 71
-mitbestimmung 74
-organisation 84
-schutzverbände 67
-verband 24, 60 ff., 65, 67, 78, 84
-vertreter 16 f., 22, 31, 39, 44, 48, 53 f., 56, 68 f., 71, 73, 76, 81

Arbeitnehmer *(V)*
Begriff 397
Bindung durch soziale Leistungen 261 f., 367
Entfremdung gegenüber der Mitbestimmung 95, 161, 277
Organisationsgrad 424, 430 f.

Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat *(V)*
176, 191, **287 ff.**, 321 ff., 397, 429, 458, 466, 485 ff., 493
Abberufung 296 ff., 325 f.
Abhängigkeit des Arbeitsdirektors von den -n 212 f., 267 f., 429 ff., 437, 468, 509
Konflikt mit dem Arbeitsdirektor im Bereich der Sozialpolitik 368 ff.
Zusammenwirken mit dem Arbeitsdirektor 225 f., 280 f., 287, 294, 332, 339, 354 f., 429
Zusammenwirken mit dem Betriebsrat 287, 294, 332, 512
Benachteiligungsverbot 305
Beruf 316 ff.
Bestellung durch Gericht 194, 326
Bildungsgang 315 ff.
Differenzen in der Gruppe der - 289, 324 f., 335, 344 f., 355, 357, 360 f., 369 f.
Einfluß auf die Beschäftigungspolitik 332, **363 ff.**
- Investitionspolitik 345, **373 ff.**, 416 f.
- Konzentrationspolitik **378 ff.**
- Lohnpolitik 332, **360 ff.**
- Planung 416 f., 513 f.
- Sozialpolitik 236 f., 332, **365 ff.**
- Tarifverhandlungen 332, 360 f.
- Einführung technischer Neuerungen 416 f.
Einfluß in Großunternehmen mit weiter Kapitalstreuung 321
- Unternehmen mit Großaktionär 321, 331
Einstellung zu Entlassungen 364 f.
- zur Gewinnausschüttung 358
Erlebnishorizont 307, 335 ff., 342
Ersatzbestellung 292
Ersatzwahl 302
Fähigkeit zum unternehmerischen Überblick 161, 357
Gewerkschaftszugehörigkeit 312, 316 f., 320 f.
Haftung 301 ff., 323
mangelnde Information durch die Unternehmensleitung 323 f., 330 ff., 345
im Interessenkonflikt 303 f., 323
Kündigungsschutz 305, 325 f.
in Minderheitenstellung 329, 395, 434
rechtliche Stellung **294 ff.**
Schweigepflicht 303, 323
Solidarität untereinander und mit anderen Repräsentanten der Institution Mitbestimmung 342, **351 ff.**, 354 f., 364
Streikbeteiligung 303, 305
Treuepflicht 303
virtueller Aktionssektor **335 ff.**, 356 ff.
Unterstützung des Vorstands 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.
Vorverhandlungen zwischen Vorstand und -n 331 f., 376, 392
Wahlverfahren **294 ff.**
Wahlvorschläge 295 ff., 300, 325
Wahrnehmung des Unternehmensinteresses 303
Zielsystem 308, 335 ff., 340 ff.
Zusammensetzung der Gruppe der - 294 ff., 319 f.
Bedeutung der Zusammensetzung der Gruppe der — 369

unternehmensangehörige - 181, 292, 318 ff., 335 ff., 432
Erlebnishorizont 335 ff.
relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
sozialpolitische Zielsetzung 267
Schulung durch Gewerkschaften 338
Vertretung der Interessen ‚ihres' Unternehmens 337
virtueller Aktionssektor 334, **335 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Konsequenzen der Unterschiede im Wahlverfahren 336 f.
Zielsystem 335 ff.
Zusammenwirken mit dem Vorstand 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.

unternehmensfremde - 191, 318 ff., 340 ff.
Erlebnishorizont 342

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewerkschaftsfunktionäre als - 242 ff., 381
relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
Stellung zur Investitionspolitik 345
Vertretung gewerkschaftlicher Zielsetzungen 342 ff.
virtueller Aktionssektor 334, **340 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Zielsystem 340 ff.

Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß *(V)* **445 ff.**
keine Beratung der - untereinander in Konzernen 455
Ernennung durch Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat 446 f.
Schweigepflicht 447, 453, 455
Problematik der Schweigepflicht 453
mangelnder Überblick über das Unternehmen 161, 454
Unterrichtung der Belegschaft 452, 454
Unterrichtung der Unternehmensleitung 452, 454

Arbeitsbedingungen *(W)* 24, 37

Arbeitsbewertung *(V)* 274

Arbeitsdirektor *(W)*
17, 21, 40, 45 f., 48, 53, 55 f., 58 f., 66, 68

Arbeitsdirektor *(V)*
166, **207 ff.**, 429, 466, 485 ff., 493, 504, 512, 515
Abberufung 210 ff.
Sicherung durch Pensionsverträge gegen die Folgen einer - 213
Altersgliederung 221
als Arbeitgeber 213, 432
Abhängigkeit von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat 212 f., 267 f., 429 ff., 437, 468, 509
Konflikt mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat im Bereich der Sozialpolitik 368 ff.
Zusammenwirken mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat 225 f., 280 f., 287, 294, 332, 339, 354 f., 429
Bedeutung der Institution des -s 286 f.
Belastungsprobe 216
keine Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Erfordernisse 247
beruflicher Werdegang 217, 220
Berufung 209 f.
regelmäßige Besprechungen 247, 277 f.
und Betriebsrat 224 ff., 239, 267, **429 ff.**
Einstellung des Betriebsrats bei Berufung eines —s 432
Spannungen zwischen - und Betriebsrat 224, 429, 432 f.
Zusammenwirken mit dem Betriebsrat 287, 322, 429
Bewährung der Institution des -s 216, 271, 285
Bezüge 208
- Zuweisungen an die Stiftung Mitbestimmung 313
Bildungsgang 235
Durchsetzungsfähigkeit 232
Einfluß auf die Beschäftigungspolitik 216, **254 ff.**, 260, 269
- Investitionspolitik 233, 260, **272 ff.**
- Konzentrationspolitik 233, **281 ff.**
- Lohnpolitik **237 ff.**, 254, 260, 274, 362, 437, 467 f.
- Preispolitik **281 ff.**
- Sozialpolitik 236, 244, **260 ff.**, 274
- Tarifverhandlungen 213, 240 ff.
Einzelzeichnungsrecht 208
Einstellung zu Entlassungen 235, 254 ff., 442
Erlebnishorizont **212 ff.**, 237, 254 f.
Abhängigkeit von den Gewerkschaften 212 ff., 223, 268, 342
Beziehungen zu den Gewerkschaften 166, 211 ff., 223, 239 ff., 249, 254, 268, 342, 432, 467, 489
Einstellung der Gewerkschaften bei Berufung eines -s 432
Ideenträger der Gewerkschaften 212 f., 237, 240 f., 271, 468 ff.
Konflikt mit Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat 239
Haftung 208
Interessenzwiespalt 213, 215 f., 432
Mißtrauenskundgebung durch Hauptversammlung 212
Pensionsberechtigung 213
Reaktion auf Befragungen 112

Ressort 207, 213, 225, **228 ff.**, 266, 280, 481, 514
leitende Angestellte gehören nicht zum - 230
Einschränkung des -s durch Vorstandskollegen 231
Mindestressort 209, 230
soziale Rolle 222
effektive Stellung **224 ff.**, 286

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

formale Stellung 168, **207 ff.**
Tätigkeit vor der Berufung 220 f.
Prägung durch das Unternehmen 223, 268
als früherer Unternehmensangehöriger 219, 432
als früherer Unternehmensfremder 219, 432
virtueller Aktionssektor des -s 208, **210 ff.**, 216, **222 ff.**, 237, 240 f., 254, 268, 278, 412 ff., 429, 432, 441, 468 ff.
Prägung durch Zusammenarbeit mit Aufsichtsrat und Betriebsrat 432
Zielsystem 211, 214, 254 f., 260, 432

Arbeitsdisziplin *(W)* 24 f., 43 f.
Arbeitsgenossenschaft *(V)* 174
Arbeitserleichterung *(V)* 279 f., 374 f.
Arbeitskämpfe 77, 435, 467 f., 504
Arbeitsmarkt *(W)* 28, 36, 52 f., 61 f., 65 f., 68, 72, 79
Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen *(V)* 95, 254 ff., 363 f., 385
Arbeitsordnung 20 f., 30, 35, 400
Arbeitsplatz *(W)* 24, 41, 47, 52
Arbeitsplatzsicherung *(V)* 215 f., 255 f., 279 f., 360, 363 f., 373, 478, 508
Arbeitsproduktivität *(V)* 261, 439, 474, 500
Arbeitsrecht 15 f., 61, 411
Arbeitsschutz *(V)* 215, 262, 266, 274
Arbeitsstättenzählung 1950 *(V)* 197
Atypische Obergesellschaften *(V)* 199 ff.
Aufsichtsorgan *(W)* 44, 66

Aufsichtsrat *(W)*
19 ff., 33, 38 f., 44 f., 55 f., 58 f., 66, 68 f., 71
-smitglied 39, 45, 48, 58

Aufsichtsrat *(V)*
164 f., 193 f., 242, **287 ff.**
Stellung nach dem Aktiengesetz 289, 306 f.

Arbeitnehmervertreter im - 176, 191, **287 ff.**, 321, 397, 429, 458, 466, 485 ff., 493
Abberufung 296 ff., 325 f.
Abhängigkeit des Arbeitsdirektors von den -n 212 f., 429 ff., 437, 468, 509
Konflikt mit dem Arbeitsdirektor im Bereich der Sozialpolitik 368 ff.
Zusammenwirken mit dem Arbeitsdirektor 225 f., 280 f., 287, 294, 332, 339, 354 f., 429
Zusammenwirken mit dem Betriebsrat 287, 294, 332, 512
Benachteiligungsverbot 305
Beruf 316 ff.
Bestellung durch Gericht 194, 326
Bildungsgang 315 ff.
Differenzen in der Gruppe der - 289, 324 f., 335, 344 f., 355, 357, 360 f., 369 f.
Einfluß auf die Beschäftigungspolitik 332, **363 ff.**
- Investitionspolitik 345, **373 ff.**, 416 f.
- Konzentrationspolitik **378 ff.**
- Lohnpolitik 332, **360 ff.**
- Planung 416 f., 513 f.
- Sozialpolitik 236 f., 332, **365 ff.**
- Tarifverhandlungen 332, 361 f.
- Einführung technischer Neuerungen 416 f.
Einfluß in Großunternehmen mit weiter Kapitalstreuung 321
- Unternehmen mit Großaktionär 321, 331
Einstellung zu Entlassungen 364 f.
- zur Gewinnausschüttung 358
Erlebnishorizont 307, 335 ff., 342
Ersatzbestellung 292
Ersatzwahl 302
Fähigkeit zum unternehmerischen Überblick 161, 357
Gewerkschaftsmitgliedschaft 312, 316 f., 320 f.
Haftung 301 ff., 323
mangelnde Information durch die Unternehmensleitung 323 f., 330 ff., 345
im Interessenkonflikt 303 f., 323
Kündigungsschutz 305, 325 f.
in Minderheitenstellung 329, 395, 434
rechtliche Stellung **294 ff.**
Schweigepflicht 303, 323
Solidarität untereinander und mit anderen Repräsentanten der Institution Mitbestimmung 342, **351 ff.**, 364
Streikbeteiligung 303, 305
Treuepflicht 303
virtueller Aktionssektor **335 ff.**, 356 ff.
Unterstützung des Vorstands 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.
Vorverhandlungen zwischen Vorstand und -n 331 f., 376, 392
Wahlverfahren **294 ff.**
Wahlvorschläge 295 ff., 300, 325

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wahrnehmung des Unternehmensinteresses 303
Zielsystem 308, 335 ff., 340 ff.
Zusammensetzung der Gruppe der - 294 ff., 319 f.
Bedeutung der Zusammensetzung der Gruppe der - 369
unternehmensangehörige - 181, 292, 318 ff., 335 ff., 432
Erlebnishorizont 335 ff.
relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
sozialpolitische Zielsetzung 267
Schulung durch Gewerkschaften 338
Vertretung der Interessen ‚ihres' Unternehmens 337
virtueller Aktionssektor 334, **335 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Konsequenzen der Unterschiede im Wahlverfahren 336 f.
Zielsystem 335 ff.
Zusammenwirken mit dem Vorstand 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.
unternehmensfremde - 191, 318 ff., 340 ff.
Erlebnishorizont 342
relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
Stellung zur Investitionspolitik 345
Vertretung gewerkschaftlicher Zielsetzungen 342 ff.
virtueller Aktionssektor 334, **340 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Zielsystem 340 ff.
Anteilseignervertreter im - 166 ff., 346 ff., 358, 392 ff.
Auskunftspflicht des Vorstands gegenüber dem - 289
Ausschuß 302, 322, 393, 395 f.
-bildung zur Wahrung von Geschäftsgeheimnissen 322
Bankenvertreter im Aufsichtsrat 169, 310, 351, 353, 358, 376, 392, 394, 478
Bedeutung der paritätischen Besetzung 389 ff., 459 ff., 464 ff., 486
Behinderung der Bildung eines -s 301
Einstimmigkeit der Aufsichtsratsbeschlüsse 117, 120, 332, 359, 390 ff.
Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den - 287, 308
Haftung 303 f.
als Herrschaftsinstrument in Konzernen 384
unternehmerische Initiative 391
Austragung von Interessengegensätzen außerhalb des - 289, 359
Situation bei Interessenkonflikten 303 f.
Kampfabstimmungen im - 117, 328, 331 ff., 347, 365, 379
als Kontrollorgan 289, 293, 308 f.
im Konzerngefüge 394
-smandate
Anzahl der - der Arbeitnehmervertreter 314
Besetzung durch Gewerkschaftsfunktionäre 312
Kumulierung von -n 309
neutraler Mitglieder 352 f.
als ‚Turnuspfründe' 312
Stellung in der Dynamik der Marktwirtschaft 395
Vertretung von Minderheiten 299
neutraler Mitglieder im - 169 f., 180 f., 310, 332, 346 ff., 389, 394, 509
Abberufung 300
Aufgabe 299, 346 ff.
als Arbeitnehmervertreter 242, 329 ff., 509
Mandate in Aufsichts- und Beiräten 352 f.
aus Bankkreisen 170, 351, 353
Eingreifen des Vermittlungsausschusses bei Uneinigkeit hinsichtlich der Nominierung eines -s 299
„Verteilungsverfahren" 310, 349
virtueller Aktionssektor 350 f.
Wählbarkeitsvoraussetzungen 294 f., 299 f.
Wahlverfahren 299 f., 348
Wahlvorschlag 299
Rechte einzelner Mitglieder 293 ff.
Recht auf Auskunft 289
- Bestellung und Abberufung des Vorstands 306
Schweigepflicht 303, 323
-ssitzungen
Austragung von Konflikten in - 117
-stantieme 294, 311 ff.
Zuweisung an Stiftungen und Kampffonds aus der - 312 f.
veränderte Stellung in der kapitalistischen Wirtschaft **387 ff.**
-swahl **294 ff.**
Anfechtung der - durch Gewerkschaften 300
als Integrationsmittel 167
weitere Mitglieder im - 180, 294 ff., 319 f., 346 ff., 394
Abberufung 296 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aufgaben 295 f., 309
als ‚Ideenträger' der Gewerkschaft 308 f.
keine verstärkte Verankerung der Unternehmen in der Öffentlichkeit durch - 308 f., 348
virtueller Aktionssektor **346 ff.**
Wählbarkeitsvoraussetzungen 294f.
Wahlverfahren 297 f.
Wahlvorschläge 295 ff.
Zielsystem 349 ff.

Auskunftspflicht des Vorstands (*V*)
gegenüber dem Aufsichtsrat 289
gegenüber dem Wirtschaftsausschuß 413, 444 ff.
Ausländische Machtgruppen (*V*)
Einfluß 186

Aussagefähigkeit der Untersuchung (*V*) 461 f., **483 ff.**
Ausschuß, Beratender (*W*) 17, 22
Aussperrung (*V*) 477
Automatisierung (*V*)
Einfluß der Mitbestimmung auf die - 416 f., 481 f.
Förderung durch Differenzierungsprozesse 469 f.

Banken (*V*)
-einfluß 167, 170, 390, 394
-vertreter im Aufsichtsrat 169, 310, 351, 353, 358, 376, 392, 394, 478
Beauftragter, gewerkschaftlicher 66, 398, 407
Befehlsgewalt (*W*), verwaltungsrechtliche 17

Befragung (*V*)
Aussagefähigkeit der - 113, 129, 264, 281, 428, 483 ff.
Bedeutung der Abhängigkeit der befragten Personen für die gegebenen Antworten 111, 496
Differenzen in den Aussagen 129
direkte - **109 ff.**, 493 ff.
Umfang der - 121 ff.
durch Fragebogen **106 ff.**, 129 ff., 493 ff.
Problematik der - durch Fragebogen 107 ff., 130
Reaktion von Arbeitsdirektoren auf -en 112
Reaktion von technischen und kaufmännischen Vorstandsmitgliedern auf -en 110 ff.

Belegschaft (*W*) 21, 29 f., 33 f., 35, 37 f., 42 f., 45, 47, 55, 57
-svertreter 31, 42, 47, 64, 66
Beratender Ausschuß (*W*) 17, 22
Beratungsrecht (*V*) 189 f.
Bergassessor (*V*) 185
Bergrechtliche Gewerkschaft (*V*) 193, 291 f., 459
Bestellung des Grubenvorstands 306
Umwandlungsgesetz für -en 195, 382

Bergwerksdirektor (*V*)
Verantwortung des - 183
Beschäftigung (*V*)
Über- 472
Unter- 480
Voll- 247, 479 f.

Beschäftigungspolitik (*V*)
Einfluß des Arbeitsdirektors auf die - 216, **254 ff.**, 260, 269
- der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - 332, **363 ff.**
- des Betriebsrats auf die - 189, 417, **438 ff.**
- der Mitbestimmung auf die - 165, 236, 382, 463 f., 510 f.

Beschwerderecht (*W*) 16, 30
Beteiligung (*W*) 37
Begriff 14
Beteiligungsrecht (*W*) 34, 37

Betrieb (*V*)
als arbeitsrechtliche Einheit 163
im Sinne der Arbeitsstättenzählung 104
im Ausland 177
Begriff **104 ff.**, 163, 396
ohne Betriebsrat 407 ff., 456
im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes 104 f.
der Binnenschiffahrt 397
Gesamthafen- 105, 177, 399
Hauptverwaltung als - 396
der Land-und Forstwirtschaft 176, 397
Land- der Seeschiffahrt und Luftfahrt 176, 397
des öffentlichen Dienstes 397
der Seeschiffahrt und Luftfahrt 176, 397
Tendenz- 176, 194, 292, 458

Betriebliches Lohnsystem (*V*) 239

Betriebs- (*W*)
änderung 38
ausschuß 29 ff., 34 ff.
disziplin 44
egoismus 71
gewerkschaftsleitung 29
klima 40, 43, 56 f., 68
mitglieder 33, 44
obmann 33
rat 18 ff., 29 ff., 37, 39, 42, 44, 47, 57 ff., 66, 69

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rätegedanke 31, 36
rätegesetz 32, 44, 57
rätesystem 31, 33
räteversammlung 33
ratsvertreter 31, 57 f.
vereinbarung 28, 37
verfassung 30
verfassungsgesetz 15, 31, 33 f., 37 ff. 42, 44, 48, 57
versammlung 33, 41 f.

Betriebs- *(V)*
ausstrahlungen 105
und Geschäftsgeheimnisse 448 f.
klima 95, 192, 259, 412, 457

Betriebsrat *(V)*
164, 176, 189 ff., 194, 287, **396 ff.**, 446 ff., 458, 466, 501 f., 504
Ablehnung der Kandidatur zum - 418 f.
Rechte bei Abberufung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat 297 f., 300 f.
Zusammenwirken mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat 287, 294, 332, 512
und Arbeitsdirektor 224 ff., 239, 267, **429 ff.**
Einstellung bei Berufung eines Arbeitsdirektors 432
Spannungen zwischen - und Arbeitsdirektor 224, 429, 432 f.
Zusammenwirken mit dem Arbeitsdirektor 287, 322, 429
gegen Bildung eines Aufsichtsrats 293
Rechte bei Aufsichtsratswahlen 296 ff.
Auflösung wegen Pflichtverletzung 410 f.
Auswahl der Mitglieder 417 ff.
Berücksichtigung von Minderheiten 398
Beteiligung bei Einstellungen 189, 439 ff.
- Entlassungen 189, 405, 417, 438 ff.
Betriebe ohne - 407 ff., 456
Einfluß auf die Berufung von Vorstandsmitgliedern 432, 441
- Beschäftigungspolitik 189, 417, **438 ff.**
- Einführung des technischen Fortschritts 416 f.
- Entwicklung des Arbeitsrechts 411
- Lohnpolitik 362 f., 436 f.
- Sozialpolitik 236 f., 267, 371
- Tarifverhandlungen 427, 437
- Unternehmenspolitik **433 ff.**
Einfluß in Großbetrieben 411, 414
- in Kleinbetrieben 410
- in Konzernen 411
- in Mittelbetrieben 410
Einspruchsrecht bei Kündigungen 404 f.
Einschränkung der Handlungsfreiheit des Unternehmers durch den - 438
Einstellung zu Entlassungen 442 f.
Erlebnishorizont 414 f.
Ernennung der Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß 446 f.
Fähigkeit zum unternehmerischen Überblick 161,
Friedenspflicht 399
Gesamt- 105, 163 f., 177, 190 f., 287, 397, **412 ff.**, 446, 502
Autorität des - 413 f.
als Ersatz für den Wirtschaftsausschuß 452
Spannungen zwischen Gewerkschaft und - 427 f., 437
Verhältnis zur Gewerkschaft 414, **425 ff.**, 439 f.
Gruppierung der Mitglieder nach Arbeitern bzw. Angestellten 421
Institutionalisierung des - 410, 414, 418, 427
Auswahl der Kandidaten 417 ff., 427
Nichterfüllung der Pflichten 410 f.
Organisationsgrad 420 ff.
rechtliche Kompetenzen **397 ff.**
Ausnutzung der Rechte 407 ff., 416 f.
Verzicht auf Rechte 407 f.
Sekundäreinwirkungen **414 ff.**
streikweise Arbeitsniederlegung 405
als Träger der Ordnungsfunktion nach dem Betriebsverfassungsgesetz 398 f.
Unterrichtung über Einstellungen 441 f.
keine Vergütung für die Tätigkeit im - 419
Verhinderung der Bildung eines - durch den Arbeitgeber 408 f.
virtueller Aktionssektor 429, **433 ff.**
Beziehungen zum Vorstand 443
Werbung zum Eintritt in die Gewerkschaft durch den - 439 f.
Zielsystem 429 ff.

Betriebsräte- *(V)*
ausschüsse 425
gesetz 98, 282, 287, 290, 400, 427, 429, 436, 490

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unterschiede zum Betriebsverfassungsgesetz 187
konferenzen 425
vollversammlungen 425

Betriebsrats- *(V)*
sitzungen 397
wahl 398, **417 ff.**
Ergebnisse **420 ff.**
Einfluß der Gewerkschaft auf die - 419, 427
Gemeinschaftswahl 420
Gruppenwahl 419 f.
Mehrheitswahl 419
Verhältniswahl 419
Verpflichtung zur - 398
Wahlbeteiligung 420
Wahlperiode 438
Wiederwahl 418, 421, 438

Betriebsverfassungsgesetz *(V)* 97, 152 f., 163 ff., 300 ff., 396 ff., 413, 417, 458 f., 485, 493, 500 f.
Bewährung 401, 443, 488 ff., 500
Entwurf der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft 426
Entwurf des Deutschen Gewerkschaftsbundes 426, 445 f.
Geltungsbereich 163 ff., 176 f., 186 ff., 197 ff., 291 f., 396 ff.
Ordnung des Betriebs durch das - 398
Unterschiede zum Betriebsrätegesetz 187
Betriebsvereinbarung *(V)* 164, 188 f., 399 ff., 403 f., 410, 414, 416, 435 ff.
privatrechtliche Wirksamkeit einer - 154
Betriebsversammlung *(V)* 398, **406 f.**, 412, 431
Forum der Berichterstattung und Diskussion 407
rechtliche Kompetenzen **406 f.**

Bewährung *(W)* 24

Bewährung *(V)*
Begriff 258 f.
der Institution des Arbeitsdirektors 216, 271, 285
des Betriebsverfassungsgesetzes 401, 443, 488 ff., 500
der Institution Mitbestimmung 110 f., 115, 258 f., 438, 485 f., 490 ff., 500 f.
des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes 488, 490 f.
des Mitbestimmungsgesetzes 387, 438, 488, 490 f., 500
Bezirksarbeiterrat *(V)* 282
Bruttostundenverdienste *(V)* 245, 251
Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung *(W)* 75, 77
Bundesverwaltungen *(V)* 177
Bundeswirtschaftsrat *(W)* 18, 80, 85

Christliche Soziallehre *(V)* 187, 426
Christlicher Gewerkschaftsbund *(V)* 421 f., 430 f.

Depotstimmrecht *(V)* 167, 169, 394
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft *(V)* 234, 297, 318 ff., 338, 419, 421 ff., 430 f., 450 f., 502
Entwurf der - zum Betriebsverfassungsgesetz 426
Deutsche Nationalversammlung *(W)* 29
Deutscher Gewerkschaftsbund *(W)* 39 f., 48, 58, 65, 70
Deutscher Gewerkschaftsbund *(V)* 194 ff., 234, 312 f., 319 ff., 338, 421 f., 445
Gesetzentwurf des -s zum Betriebsverfassungsgesetz 426, 445 f.
Deutscher Industrie- und Handelsgehilfenverband *(V)* 320 f., 419, 423, 425
Differenzierungsprozeß *(V)* 248 f., 469 f., 476, 482
Antrieb zur Konzentration, Rationalisierung und Automatisierung 469 f.
Bedeutung für die langfristige Entwicklung 288
Dividende *(V)* 157, 246, 279, 363, 476, 478

Eigendynamik *(V)* 153, 466, 488
geprägter Formen 179, 388 f., 394, 436
der Mitbestimmung 153, 436
Eigentum *(V)*
inhaltliche Begrenzung des -s durch das Mitbestimmungsrecht 154 f.
am Kapital der Aktiengesellschaften 178, 346
Eigentumsunternehmer *(V)* 181 f., 385
Veränderung Stellung des -s im Zeitablauf 334
Eigentumsverfassung *(V)* 98, 284, 387

Einfache Mitbestimmung *(V)* 111 f., 190, 291, 397, 458 f., 466, 510 f.
Begriff 102
Bewährung 490 f.
Einfluß auf die Sozialpolitik 409 f.
statistische Angaben 197 ff., 318 ff., 459

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirkungsgrad 175, 186 ff., 193, 333, 395, 465 f., 501
Einheitsgesellschaft *(V)* 291, 310
Einigungsstelle *(V)* 189, 400, **436 ff.**, 448, 456 f., 502
Einkommenseffekt *(V)* 258, 482
Einsatzbetriebe *(V)* 257 f.
Einspruchsrecht *(W)* 38
Einspruchsrecht *(V)*
der Gewerkschaften bei Aufsichtsratswahlen 296 ff.
negatives Konsensprinzip 189, 404 f.

Einstellungen *(V)* 189
Beteiligung des Betriebsrats bei - 189, 439 ff.
Unterrichtung des Betriebsrats über - 441 f.
Einzelkündigung *(V)* 189
Elastizität *(W)* 49, 61
Elfter Mann *(W)* 39, 67
Engelkurven *(V)* 247, 463
England 75, 445

Entlassungen *(V)* 189, 235, 417, 438 ff., 508, 511
Beteiligung des Betriebsrats bei - 189, 405, 417, 438 ff.
Einstellung des Arbeitsdirektors zu - 235, 254 ff., 442
- der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu - 364 f.
- des Betriebsrats zu - 442 f.
Massen- 189
Entleerungsbereich *(V)* 163, 288

Entwicklungs- *(V)*
bereich 288
dynamik der Mitbestimmung 152, 505, 512
fähigkeit 444
prozeß 286, 470
Sozialprobleme im - 508

Ergiebigkeit *(W)* 41, 47, 56, 73
betriebswirtschaftliche 41
gesamtwirtschaftliche 21, 26 f., 40, 57, 71, 82
volkswirtschaftliche 26, 82

Erlebnishorizont *(V)* 111 ff., **140 ff.**, 406, 461, 464, 484, 487, 494 ff., 504
Begriff 112
der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 307, 335 ff., 342
der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 335 ff.
der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 342
des Arbeitsdirektors **212 ff.**, 237, 254 f.
der Betriebsratsmitglieder 414 f.
Ertragstheorie *(W)* 41, 49, 55
Erwartungsparameter *(V)* 145, 507
Euratom *(W)* 85
Europäische Wirtschaftsgemeinschaft *(W)* 22, 85

Familiengesellschaften *(V)* 181, 292 f., 334, 389, 458
Fluktuation *(V)* 95, 258, 430
Fragebogen *(V)*
Befragung durch - **106 ff.**, 129 ff., 493 ff.
Problematik der Befragung durch - 107 ff., 130
Text des Untersuchungs- 519 ff.
Fraktionssitzungen *(V)* 354 ff., 368, 392

Geldschöpfung *(V)* 113, 245 f., 333, 463, **473 ff.**
Gemeinschaftsparität *(W)* 64, 66
Genossenschaft *(V)* 164, 193, 287 ff., 291, 302, 327
Arbeits- 174
Produktions- 174
Produktiv- 173 f., 489

Gesamtbetriebsrat *(V)* 105, 163 f., 177, 190 f., 287, 397, **412 ff.**, 446, 502
Autorität des - 413 f.
als Ersatz für den Wirtschaftsausschuß 452

Gesamtbetriebsräte *(W)* 34
Gesamthafenbetrieb *(V)* 105, 177, 397
Gesellschaft mit beschränkter Haftung *(V)* 164, 175, 198 f., 291, 306, 322, 394, 416, 458
Gesellschafterversammlung *(V)* 210
Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat *(V)* 191, 287, 490
Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit *(V)* 216, 290
Gewerkenversammlung *(V)* 209 f.

Gewerkschaft *(W)* 19, 21, 29, 31, 33, 42 f., 48, 50 f., 54 ff., 69 ff., 76, 81, 84

Gewerkschaft *(V)* 95, 104, 110, 166, 239 ff., 262, 398, 401, 411, 415, 419 ff., 425 ff., 489
Abhängigkeit des Arbeitsdirektors von den -en 212 ff., 223, 268, 342
Beziehungen zum Arbeitsdirektor 166, 211 ff., 223, 239 ff., 249, 254, 268, 342, 432, 467, 489

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verhalten bei Berufung eines Arbeitsdirektors 432
Arbeitsdirektor als Ideenträger der -en 212 f., 237, 240 f., 271, 468 ff.
Teilnahme von Beauftragten der -en an Betriebsratssitzungen 398
- an Betriebsversammlungen 407
Spannungen zwischen -en und Betriebsrat 427 ff., 437
Verhältnis zum Betriebsrat 414, **425 ff.**, 439 f.
Einfluß auf Betriebsratswahlen 419, 427
Einstellung zum Wahlverfahren zum Betriebsrat 419
Einspruchsrecht bei Aufsichtsratswahlen 296 ff.
Haftung bei Vorschlag ungeeigneter Aufsichtsratskandidaten 304
im Interessenkonflikt 159 f.
Kampfmaßnahmen der -en 170, 343, 360 f., 401, 435, 439, 470 ff., 504
als Kampforganisation 467 f.
Einstellung zur Konzentration 195 f., 233, 379 ff.
Machtposition der - 159, 393, 439, 502, 517
Einstellung zur Mitbestimmung 95, 97 f., 153, 503
Möglichkeit eigener Wirtschaftspolitik 159, 502
und Lohnpolitik 239 ff., 361 ff., 437, 467 ff.
Organisationsgrad der Arbeitnehmer 425.
- der Betriebsratsmitglieder 420 ff.
Problematik der Entsendung von Vertretern der -en in Organe der Institution Mitbestimmung 489
Rechte der -en im Bereich der Institution Mitbestimmung 295 ff., 426
Einstellung zur Sozialpolitik 262 f., 372
Vertrauenskörper der -en 431 f.
„Werbung" des Betriebsrats zum Eintritt in eine - 439 f.
Interesse am Wirtschaftsausschuß 453

Gewerkschaften *(V)*
Christlicher Gewerkschaftsbund 421 f., 430 f.
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft 234, 297, 318 ff., 338, 419, 421 ff., 430 f., 450 f., 502
Deutscher Gewerkschaftsbund 194 ff., 234, 312, 319 ff., 338, 421 ff., 445
Deutscher Industrie- und Handelsgehilfenverband 320 f., 419, 423, 425
Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten 313
- Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr 321, 423, 425
IG Bau-Steine-Erden 196 f.
IG Bergbau und Energie 196, 212, 312, 422, 425
IG Chemie, Papier, Keramik 97, 422, 425, 476
IG Metall 97 f., 194 ff., 212, 241, 312, 318 ff., 324, 418, 420 ff., 429 ff.

Gewerkschafts- *(V)*
eigene Unternehmen 196 f.
funktionäre
in Arbeitgeberfunktion 183
als unternehmensfremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 342 ff., 381, 489
virtueller Aktionssektor der - 212 ff., 426

Gewinn *(V)*
-beteiligung der Arbeitnehmer 103 f.
Q- 480, 492
-verteilung 181, 245 f., 385, 482
Gratisaktien *(V)* 331, 391
Grenzkosten *(V)* 288, 489
Bedeutung der langfristigen -entwicklung 288

Großaktionär *(V)*
Bedeutung 389
Beziehung zum Vorstand 169, 509 f.
Verhältnis zum Kleinaktionär 186, 390
Konzerninteressen 180 f., 186, 354, 394 ff., 510
Zurückdrängung des Einflusses durch die Mitbestimmung 180 f., 193, 331, 334, 389, 464, 509
Einfluß auf den Wirkungsgrad der Mitbestimmung 193
virtueller Aktionssektor 169, 509 f.

Großbritannien *(W)* 28
Großraumwirtschaft *(W)* 22, 82, 85
Grubenvorstand *(V)* 209
Gruppenegoismus *(W)* 71
Günstigkeitsprinzip *(V)* 412 f.

Handelskammer *(W)* 75
Handwerkerparlament *(W)* 30
Handwerks- *(W)*
innung 75
kammer 75
Handwerkszählung 1956 *(V)* 197
Hans-Böckler-Gesellschaft *(V)* 234, 338

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hauptversammlung *(V)* 167, 209 f., 212, 346, 395, 510
als „demokratisches" Organ der Aktiengesellschaft 288
Holding-Novelle *(W)* 40

Holding-Novelle (Mitbestimmungsergänzungsgesetz) *(V)*
96, 102, 152 f., 158, 161 f., 175 f., 195, 199, 207, 228, 296 ff., 379 ff., 397, 459, 466, 485, 493, 500 f.
Bewährung 488, 490 f.
Geltungsbereich 161 ff., 175 f., 199 ff., 459
human relations *(W)* 40, 43

IG Bau-Steine-Erden *(V)* 196 f.
IG Bergbau und Energie *(V)* 196, 212, 312, 422, 425
IG Chemie, Papier, Keramik *(V)* 97, 422, 425, 476
IG Metall *(V)* 97 f., 194 ff., 212, 241, 312, 318 ff., 324, 418, 420 ff., 429 ff.
Vertrauenskörper der - 431
Indifferenzbereich *(V)* 163, 288, 492

Individual- *(W)*
gedanke 60
grundsatz 28, 35
prinzip 24, 51, 60, 74
Individualismus *(W)* 74
Induktionsprozesse *(V)* 157
Industrialisierung *(V)* 113, 163, 381, 388, 469 ff.
frühere Stadien der - 187
Industrie- und Handelskammern *(W)* 75
Informationsgremium *(V)*
Wirtschaftsausschuß als - 447
Informationsrecht 15, 31, 37, 41 f., 47, 56, 76, 294, 400 f., 447 f., 503
Initiativrecht *(V)* 101 f., 152, 188 f., 400 f., 404
Integrationseffekt *(V)* 324, 428, 442, 444, 512 ff.
Internationale Arbeitsorganisation *(W)* 22, 82 ff.

Investitionen *(V)*
zur Arbeitserleichterung 279 f., 374 f.
zur Automatisierung 415 ff., 481 f.
Fehl- 233, 278 f.
zur Rationalisierung 364, 374 f., 481 f.
und Selbstfinanzierung 245 ff., 256, 279, 375, 467, 470, 476, 482, 511

Investitions- *(V)*
entscheidungen / Änderung durch die Mitbestimmung 513
funktion / Problematik der - 149
modelle 272 ff.
planung 374, 416 f.
politik
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - 345, **373 ff.**, 416 f.
Einfluß des Arbeitsdirektors auf die - 233, 260, **272 ff.**

Italien *(W)* 28

Jugoslawien 19, 98, 174, 217 f., 276 f., 282, 505

Kampfmaßnahmen *(V)*
gewerkschaftliche - 170, 343, 360 f., 401, 435, 439, 470 ff., 504
Kampfabstimmungen im Aufsichtsrat *(V)* 117, 328, 331 ff., 347, 365, 379
Kanada 28, 445
Kapazitätseffekt *(V)* 482
Bedeutung der langfristigen Entwicklung des -s 288
Kapital *(W)* (Produktionsfaktor) 46, 49
Kapital *(V)*
Eigentum am - der Aktiengesellschaften 178, 346
-gesellschaften
Eigendynamik der - 388 f.
Wandlungen der organisatorischen Grundstruktur von - 346 f., 388 f.
Kapitalismus *(V)* 387
Kapitalist und Proletarier *(V)* 166, 169 f., 201
Kapitalistisches Wirtschaftssystem *(V)* 387, 393
Kartellkontrolle *(W)* 62
Kaufkraft *(V)* 246, 473, 479 f., 483
Klassenkampf *(V)* 172, 210, 290, 310, 354, 386, 444, 500, 502
Kleinaktionär *(V)*
Entmachtung des -s 167, 181, 186, 309, 330, 390, 488 f.
Verhältnis zum Großaktionär 186, 390
Koalitionsrecht *(W)* 74
Kohlenkrise *(V)* 250, 256, 259, 433
Kohlepreis *(V)* 250, 252 ff.
Kollektivismus *(W)* 30, 73 f.

Kollektiv- *(W)*
gedanke 60
grundsatz 28, 35
prinzip 24, 60, 74
recht 28
Kommanditgesellschaft auf Aktien *(V)* 164, 193, 287, 291, 416, 458
Konjunkturelle Bewegungen *(V)* 247
Konsensprinzip *(V)*
negatives - 101, 189, 404 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

positives - 101, 188, 400 ff.
Konsument *(W)* 72, 77, 81, 85
Konsumneigung *(V)* 246, 473
Konsumtion *(W)* 25
Kontinentalwirtschaft *(W)* 22, 27, 82, 85
Kontrollratsgesetz *(W)* 48

Konzentration *(V)*
Antrieb zur - durch Differenzierungsprozesse 470
Stellung der Gewerkschaften zur - 195 f., 233, 379 ff.
Unterschiede im Umfang der - 186
-spolitik
Einfluß des Arbeitsdirektors auf die - 233, **281 ff.**
- der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - **378 ff.**
-sprozeß 195 f., 249, 285, 378 f.
-stendenz 180, 284, 288, 382 ff.
Konzern *(W)* 53, 55, 68
Konzerne im Bereich der qualifizierten Mitbestimmung *(V)* 179, 195 f., 314 f., 379, 383
Konzerninteressen des Großaktionärs *(V)* 180 f., 186, 354, 394 ff., 510
Körperschaften *(W)* 73, 75 ff.
des öffentlichen Rechts 18, 75
mittelstufige - 77
Körperschaften *(V)*
bundesunmittelbare - 177
Kredit *(V)*
Notwendigkeit zur Aufnahme von kurzfristigen -en wegen höherer Aufwendungen für die Arbeitnehmer 478 f., 482 f.
Kündigung *(V)*
Einspruchsrecht des Betriebsrats bei -en 404 f.
Kündigungsschutz *(V)*
für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 305, 325 f.
-gesetz 189, 325, 415, 442
-prozesse 408 f.

Landwirtschaftsinnungen *(W)* 75
Lohnhöhe *(W)* 69, 72

Lohn *(V)*
-bildungsdynamik 467 ff.
-bildungsprozeß 183, 242 f.
-entwicklung 244 f., 251
-erhöhungen
Begünstigung kapitalintensiver Betriebe durch - 248 f., 469
Benachteiligung arbeitsintensiver Betriebe durch — 248, 469 f.
Einstellung des Vorstands zu - 238, 242, 244, 361, 468
Idee des gerechten -s 104
Nominal- 244, 469, 471
-politik
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - 332, **360 ff.**
- des Arbeitsdirektors auf die - **237 ff.**, 254, 260, 274, 362, 437, 467 f.
- des Betriebsrats auf die - 362 f., 436 f.
- der Mitbestimmung auf die - 158, 165, 181, 236 f., 244 f., 249, 332, 382, 467 f.
und Gewerkschaft 239 ff., 361 ff., 437, 467 ff.
Real- 470 ff.
system
betriebliches - 239, 436 f.
tarifliches - 239 ff.
Lüdenscheider Abkommen *(V)* 196, 315

Machtposition *(V)*
anonyme
Begriff 309
Verhinderung -en als Aufgabe der Mitbestimmung 282, 382
Verstärkung -en durch die Mitbestimmung 309, 383, 517
der Gewerkschaft 159, 439, 502, 517
des Vorstands 165, 390 ff., 509, 517
Management *(V)*
geringe Kontrolle des - durch die Institution Mitbestimmung 385
wachsende Selbständigkeit des - 384

Markt *(W)*
-ausgleich 52 f., 67 f.
horizontaler - 77
-gleichgewicht 62 f.
-parteien 52
-verband 62, 64
-wirtschaft 71, 75 f., 78
freie - 28, 51, 61, 65, 74
gelenkte - 28, 35 f., 50 ff., 55, 59, 61 ff., 68, 71, 74, 77 ff.

Marktstrategie *(V)* 260
Maschineneinsatz *(V)* 246
Marxismus *(W)* 66
Massen *(W)*
-entlassungen 38
-einstellungen 38
Mehrheits- *(W)*
beschluß 16
bildung 17
entscheidung 67, 76, 79
Meinungsverschiedenheiten *(V)*
Beilegung von - zwischen Wirtschaftsausschuß und Unternehmer 413

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Methode *(V)*
Untersuchungs- **106 ff.**, 493 ff.
Mitberatung *(W)* 15 f., 31, 43 f., 56
-sfunktion 30
-srecht 38, 42, 56

Mitbestimmung *(W)*
24, 28, 30, 33, 36, 43 f., 46, 53, 56, 61, 63, 69 f., 71, 79
außerbetriebliche 19
betriebliche 18 ff., 27 ff., 31, 36, 37 ff., 43, 46, 48, 57 ff., 68 ff., 78

Begriff 13 ff., 18, 21
des Betriebsrats 19
betriebswirtschaftliche 20
innerbetriebliche 19 ff.
internationale 22 ff., 82 ff.
mittelstufige 18, 21, 73, 75
personelle 21
soziale 21
überbetriebliche 14, 18 ff., 73 ff.
übernationale 22 ff., 82 ff.
überstaatliche 22, 82 ff.
unternehmerische 19 ff.
wirtschaftliche 21, 71
des Wirtschaftsausschusses 19

Mitbestimmung *(V)*
Abschwächung von Interessengegensätzen durch die - 227, 305, 503
Ablehnung 153
Änderung der Art von Investitionsentscheidungen 513 f.
Anhörungsrechte 101 f., 152, 189 f., 400 f., 404, 447 f.
Auslösung von Sekundärprozessen 235 f., 249, 492
Ausnützung der Rechte durch Betriebsrat **407 ff.**
Bankeneinfluß 170, 390, 394

Begriff **99 ff.**
juristischer Begriff der — 100 f.
als polemischer Begriff 160, 171
Bewährung 110 f., 115, 258 f., 438, 485 f., 490 ff., 500 f.
Eigendynamik der - 153, 436

einfache - 111 f., 190, 291, 397, 458 f., 466, 510 f.
Begriff 102
Bewährung 490 f.
Einfluß auf die Sozialpolitik 409 f.
statistische Angaben 197 ff., 318 ff., 459
Wirkungsgrad 175, 186 ff., 193, 333, 395, 465 f., 501

Einfluß auf die Automation 416 f., 481 f.
- Beschäftigungspolitik 165, 236, 463 f., 510 f.
- Kampfziele der Gewerkschaft 503
- Lohnpolitik 158, 165, 181, 236 f., 244 f., 249, 332, 382, 467 f.
- Qualität des Produktionsfaktors Arbeit 172, 408, 472 ff., 500, 511
- Sozialpolitik 165, 271, 409 f.
- Unternehmenspolitik 100, 105, 224 ff., 235 f., 321 ff., 332 f., 356 ff., 389, 433 ff., 457

Einfluß bei unterschiedlicher Streuung des Aktienkapitals 186, 389 f.
Eingliederung der Institution - in das Rechtssystem 153 f.
Einspruchsrecht 189, 404 f.
Einwirkung auf die Dividendenzahlung 157, 279, 476, 478
Einwirkung auf die Lohnhöhe und Einkommensgestaltung 165, 237 ff., 254, 260, 274, 332, 360 ff., 403, 436 f., 463, 467 ff.
Einwirkung auf das Realeinkommen 470 f., 480
Entfremdung der Arbeitnehmer von der Institution - 95, 161, 277, 515
Entwicklungsdynamik 152, 505, 512
als Fremdkörper im Gesellschaftsrecht 110, 501
als Gegenkraft 158, 165, 271, 381 f., 517
Gestaltungskraft der - 105 f.
Einstellung der Gewerkschaften zur - 95, 97 f., 153, 503
Einfluß des Großaktionärs auf den Wirkungsgrad der - 193
Zurückdrängung des Einflusses von Großaktionären durch die - 180 f., 193, 331, 334, 389, 464, 509
historische Parallelen 172 ff.
Idee der - 98, 151 f., 456
Informationsrecht 294, 400 f., 447 f., 503
Initiativrecht 101 f., 152, 188 f., 400 f., 404
als Institution 511
Integrationseffekt der - in Richtung auf das Unternehmen 172
durch die - ausgelöste Konflikte 120, 210
Kritik an der - 503
Mitentscheidung 188
Mitspracherecht 101, 191, 400 f.
Mitwirkungsrecht 101 f., 152, 503
im öffentlichen Dienst 100, 151

qualifizierte - 190, 229, 291, 397, 429, 459, 466, 472, 474, 482, 491 f., 509 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Forderung nach Ausdehnung der - 97 f., 153
Begriff 102
Bewährung 110 ff., 258 ff., 490 f., 497
Änderung des Einflusses von Großaktionären durch die - 464
Konzerne mit - 179, 195 f., 314 f., 379, 383
Auslösung von Sekundärprozessen 492
als Bahnbrecher im Bereich der Sozialpolitik 366
Einfluß auf die Sozialpolitik 409
statistische Angaben 199 ff., 314 ff., 459 f.
volkswirtschaftliches Gewicht 459
Wirkungsgrad 175, 182 ff., 193 f., 291, 332 f., 380, 394 f., 465 f., 501
Kompetenz zur Setzung objektiven Rechts 188
Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Institution - 117 f., 285, 401, 490
Resonanz bei den Arbeitnehmern 161, 515 f.
Sonderregelungen 194 ff.
als prägendes eigenständiges Spannungsfeld 415
Stiftung - 313
überbetriebliche - 100, 151, 282, 289
Verringerung der Zahl der Streiks 474 ff.
Versuche zur Umgehung der - 106, 158, 162, 168, 181, 285, 322, 382 f.
Unterrichtungsrecht 101 f., 190, 405, 447 f.
Unterschiede im Durchsetzungsvermögen 185 f.
Veränderungen des Zielsystems der Unternehmen durch die - 156, 165, 171, 275, 287
„vereinbarte" - 194 f., 201
volkswirtschaftliche Auswirkungen der - 101 ff., 332, **458 ff.**, 512 f.
Stärkung der Stellung des Vorstands durch die - 509 f.
durch die - veränderte Willensbildung im Vorstand 486
Wesen der - **151 ff.**
ökonomisches Wesen der - 155 ff.
rechtliches Wesen der - 153 ff.
Wirkungsgrad 156 ff., **175 ff.**, 182 ff., 192, 201 ff., 291 ff., 382 ff., 465 f., 489, 501, 507
zum Wortsinn 160

Mitbestimmungs- *(W)*
aufgabe 40
betriebe 50, 58
ergänzungsgesetz 40
gesetz 17, 39, 45, 50, 53, 58, 65, 67 f.
pflicht 66
recht 17, 20, 27, 29, 34, 42, 45, 51, 66
regelungen 28, 67

Mitbestimmungsergänzungsgesetz (Holding-Novelle) *(V)* 96, 102, 152 f., 158, 161 f., 175 f., 195, 199, 207, 228, 296 ff., 379 ff., 397, 459, 466, 485, 493, 500 f.
Bewährung 488, 490 f.
Geltungsbereich 161 ff., 175 f., 199 ff., 459

Mitbestimmungsgesetz *(V)* 96, 102, 152 f., 161 f., 175 f., 182, 199, 207, 228, 291, 294 ff., 379, 397, 413, 459, 466, 484 f., 493, 500 f.
Bewährung 387, 438, 488, 490 f., 500
Geltungsbereich 161 ff., 175 f., 199 ff., 291, 459

Mitbestimmungsrecht *(V)*
als Begrenzung des Eigentums 154
Fremdkörper im Gesellschaftsrecht 110
negatives Konsensprinzip 101, 189
positives Konsensprinzip 101, 188, 400 ff.
in marktwirtschaftlicher Entwicklung 285
als Privatrecht 154
Unterscheidung von anderen Rechten der Institution Mitbestimmung 101, 152, 188, 400 f.
als Verfassungsrecht der Betriebe und Unternehmen 154
Mitdirektionsrecht, Begriff *(W)* 16 ff., 40, 45
Miteigentum 14, 55, 103
Mitentscheidung *(V)* 288 ff.

Mitentscheidung *(W)* 13, 21, 29, 37, 41, 44, 46, 48, 51 f., 54, 56 f., 63, 65, 67, 73, 75, 79 f., 81 f., 85
Begriff 15 ff.
betriebliche 50, 57, 59, 66
-sbefugnis 16 f., 27
-srecht 17, 27, 32 f., 37 ff., 47, 52, 58 f., 63, 74, 76 ff.

Mitsprache *(W)* 29, 31 f., 34, 37, 41, 43 f., 46, 56 f., 75 f., 78, 81 f., 84 ff.
Begriff 15 ff., 20, 22
betriebliche 59
-recht 27, 32, 38, 47 f., 52, 73 f., 76 f.
Mitspracherecht *(V)* 101, 191, 400 f.
Mitteldeutschland *(W)* 28
Mittelbeschaffung *(W)* 25

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitunternehmer *(V)* 103
Mitverantwortung *(W)* 67
Mitverwaltungsrecht, Begriff *(W)* 16 ff.
Mitwirkung *(W)*
  Begriff 13 ff., 17, 56
  -srecht 27, 38
Mitwirkungsrecht *(V)* 101 f., 152, 503
Monopol *(W)* 32, 60, 62, 64 f., 72
Montan- *(W)*
  betrieb 40, 50
  industrie 39 f., 54, 67
  union 22, 85

Nachfrage *(V)* 246
  Bedeutung der langfristigen Entwicklung der - 246, 288
  -elastizität
    in bezug auf das Einkommen 246, 384, 482 f.
    in bezug auf den Preis 288, 384, 468, 480, 489
    der Kohle 250
  Erhöhung der kaufkräftigen - 246 f., 463 ff.
Nationalisierung *(V)* 182
Nationalprodukt *(W)* 26, 63
Nationalversammlung, Deutsche *(W)* 29

Neutrales Mitglied im Aufsichtsrat *(V)* 169 f., 180 f., 310, 332, 346 ff., 389, 394, 509
  Abberufung 300
  Aufgabe 299, 346 ff.
  als Arbeitnehmervertreter 242, 329 f., 509
  Mandate in Aufsichts- und Beiräten 352 f.
  aus Bankkreisen 170, 351, 353
  Eingreifen des Vermittlungsausschusses bei Uneinigkeit hinsichtlich der Nominierung eines -s 299
  „Verteilungsverfahren" 310, 349
  virtueller Aktionssektor 350 f.
  Wählbarkeitsvoraussetzungen 294 f., 299 f.
  Wahlverfahren 299 f., 348
  Wahlvorschlag 299
Norwegen *(W)* 28
North German Iron- and Steel Control *(V)* 310

Obergesellschaften *(V)*
  atypische 199 ff.
  typische 199 ff.
Öffentlicher Dienst *(V)* 100, 151, 398
Österreich *(W)* 28, 30
Optimalität, Begriff *(V)* 142

Partnerschaft *(V)* 103, 293

Pensions- *(V)*
  regelung für die Eisen und Stahl erzeugende Industrie 263, 269
  rückstellungen 269 f.
  verträge für den Arbeitsdirektor 213
Personal *(V)*
  -gesellschaft 158, 181, 489
  methodische -planung 257
  -politik 230 ff., 440
Personalvertretungsgesetz 14 f., 100, 151, 177, 358, 501
Personelle Angelegenheiten *(V)* 164, 188 f., 404 f., 414, 435, 438, 441 ff., 458 f.
Planwirtschaft *(W)* 28, 65, 73, 75, 79, 83
Polen *(V)* 98, 174, 217, 505

Preis *(V)*
  -erhöhung 282 f., 468
  Nachfrageelastizität in bezug auf den - 288, 384, 468, 480, 489
  -politik
    Einfluß des Arbeitsdirektors auf die - **281 ff.**
    - des Aufsichtsrats auf die - 393
Privateigentum *(W)* 54
Produktionsfaktoren *(W)* 14, 46, 49, 61

Produktions- *(V)*
  ausfall durch Streik 251, 474 ff.
  ausschüsse in England 445
  - in Schweden 445
  genossenschaft 174
  faktor Arbeit
    Einfluß der Mitbestimmung auf die Qualität des - 172, 408, 472 ff., 500, 511
    Verminderung der Qualität des - durch Streiks 474
Produktivität *(W)* 21, 23 ff., 27 ff., 34 f., 36, 40 ff., 56 f., 60 ff., 66 ff., 72, 74, 76 f., 79 ff.
  -sgesetz 46, 49
  -stheorie 41
  -swert 29
  -swirkung 27, 40
  -sziel 75

Produktivität *(V)* 99, 115, 244, 246 f., 261, 373, 439, 444, 474, 500, 504 f.
Produktivgenossenschaft (V) 173 f., 489
Proletarier und Kapitalist *(V)* 166, 169 f., 201

Q-Gewinne *(V)* 480, 492

Qualifizierte Mitbestimmung *(V)* 190, 229, 291, 397, 429, 459, 466, 472, 474, 482, 491 f., 509 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Forderung nach Ausdehnung der - 97 f., 153
Begriff 102
Bewährung 110 ff., 258 ff., 490 f., 497
Änderung des Einflusses von Großaktionären durch die - 464
Konzerne mit - 179, 195 f., 314 f., 379, 383
Auslösung von Sekundärprozessen 492
als Bahnbrecher im Bereich der Sozialpolitik 366
Einfluß auf die Sozialpolitik 409
statistische Angaben 199 ff., 314 ff., 459 f.
volkswirtschaftliches Gewicht 459
Wirkungsgrad 175, 182 ff., 193 f., 291, 332 f., 380, 394 f., 465 f., 501

Rationalisierung *(V)* 364, 374 f., 470, 481
Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Institution Mitbestimmung *(V)* 117 f., 285, 401, 490
Reichswirtschaftsrat, vorläufiger 80, 82, 283 f.

Schiedsspruch *(W)* 16, 21, 37, 77
Schiedsstelle *(V)* 435, 445
Schlichtungsausschuß *(W)* 18, 21, 32 f., 73, 77
Schweden *(W)* 19, 28, 31, 36
Schweiz *(W)* 28
Schweigepflicht *(V)* 303, 323, 447, 453, 455
Sekundärprozesse *(V)*
ausgelöst durch die Institution Mitbestimmung 235 f., 249, 492
Selbstverwaltung *(W)* 18, 41
Selbst- *(V)*
finanzierung und Investitionen 245 ff., 256, 279, 375, 467, 470, 476, 482, 511

verwaltung
Arbeiter-
in Jugoslawien 98, 174, 276 f., 282, 505
in Polen 98, 174, 505
in Ungarn 174
der Wirtschaft 282

Sozial *(V)*
Wandlung des Begriffs „-" 260
Soziale *(V)*
Angelegenheiten 164, 188 f., 400, 414, 435 f., 458 f.
Inseln 268 f.
Rolle 141, 222, 335, 345
„Sozialer" Klimbim *(V)* 215, 262, 368

Sozial *(W)*
-ausschuß 22
-belastung 46
-fonds 22
-parteien 35, 52, 63 f., 78, 83
-partner 28, 31 f., 35 f., 37, 40, 43, 47, 49, 56, 67, 71 f., 75, 77, 81, 85

-*politik* 13, 15, 18 ff., 23, 26, 30, 35, 41, 45, 51 f., 61 ff., 66, 74 ff., 80, 82 f., 84 f.
-produkt 26
-versicherung 22 f., 75

Sozial *(V)*
-direktor 191
-investitionen 267, 377
-konkurrenz 268
-lehre, christliche 187, 426

-*leistungen* 171, 205, 261 f., 365 ff., 385, 466f., 470 ff., 479 f.
Abbau übertriebener — 215, 262, 269
- als Druckmittel gegenüber dem Betriebsrat 409 f.

-*politik* 165, 181, 236, **260 ff., 365 ff.,** 382 f., 393, 409, 437, 510
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - 236 f., 332, **365 ff.**
Einfluß des Arbeitsdirektors auf die - 236, 244, **260 ff.,** 274
- des Betriebsrats auf die - 236 f., 267, 371
- der Mitbestimmung auf die - 165, 271, 409 f.
- der Steuergesetzgebung auf die - 264, 270
Einstellung der Gewerkschaften zur - 262 f., 372
ökonomische Erfordernisse der - 263
ökonomische Zielsetzung der - 261 f.
-probleme im Entwicklungsprozeß 508

Sozialismus *(W)* 81
Spannungen zwischen den Repräsentanten der Institution Mitbestimmung *(V)* 224, 335, 344 f., 355, 357, 360, 368 ff., 429, 432 f.
Sparneigung *(V)* 473
Spieltheorie *(V)* 120, 134 f., 506
Spitzenverbände *(W)* 18
Stahl *(V)*
-flaute 257, 433
-preis 252 f.
-treuhänder-Vereinigung 310
Ständestaat *(W)* 79 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Statistische Angaben *(V)*
zur einfachen Mitbestimmung 197 ff., 318 ff., 459
zur qualifizierten Mitbestimmung 199 ff., 314 ff., 459 f.
über Streiks 474 ff.
Stiftung *(V)*
bundesunmittelbare -en 177
Mitbestimmung 313

Streik *(V)* 170, 245, 249 f., **470 ff.**, 500, 504
Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an -s 303, 305
Produktionsausfall durch - 251, 474 ff.
statistische Angaben über -s 474 ff.
Verminderung der Qualität des Produktionsfaktors Arbeit durch -s 474
Warn- 249
Strukturwandlung der Volkswirtschaft *(V)* 469 f.

Stufengleichgewicht *(W)* 25, 60, 63
bipolares 24
horizontales 61 f., 65
labiles 36
stabiles 36
vertikales 27, 60, 62, 64, 74
Systematik des Gesetzgebers *(V)* 177

Tarif *(V)*
-liches Lohnsystem 239 ff.
-verhandlungen
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf - 332, 360 f.
- des Arbeitsdirektors auf - 213, 240 ff.
- des Betriebsrats auf - 427, 437
-vertrag 104, 158, 213, 404, 412, 416
Haus- 437
Werks- 437
werksnaher - 437

Tarifvertrag *(W)* 33, 72
-spartner 28, 72
-srecht 61, 63
-regelungen 37
-streitigkeiten 77
-swesen 35
Technischer Fortschritt *(V)* 246, 385, 416 f., 479, 481
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die Einführung des - 416 f.
Einfluß des Betriebsrats auf die Einführung des - 416 f.

Teilhabe *(W)* 37
Begriff 14
-recht 34
Tendenzbetrieb *(V)* 176, 194, 292, 458
Theorie der Spiele *(V)* 120, 134 f., 506
Tripartismus *(W)* 83
Typische Obergesellschaften *(V)* 199 ff.

Überbeschäftigung *(V)* 472
Umwandlungsgesetz (für bergrechtliche Gewerkschaften) *(V)* 195, 382
Umwandlungssteuergesetz *(V)* 195, 382
Ungarn *(V)* 174, 217
Unterbeschäftigung *(V)* 480

Unternehmen *(V)*
Begriff **104 ff.**
als juristische Einheit 105 f., 162 f., 179, 414 f., 459
als organisatorische Einheit 105 f.
als ökonomische Einheit 162, 179
gewerkschaftseigene - 196
Goodwill eines -s 361, 482
Einzel- 416
Familien- 181, 292, f., 389
Tochtergesellschaften ausländischer - 177, 322
Willensbildung des - 462 f., 468
ohne Wirtschaftsausschuß 450 f.

Unternehmens- *(V)*
angehörige Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 181, 292, 318 ff., 335 ff., 432
Erlebnishorizont 335 ff.
relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
sozialpolitische Zielsetzung 267
Schulung durch Gewerkschaften 338
Vertreter der Interessen „ihres" Unternehmens 337
virtueller Aktionssektor 334, **335 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Konsequenzen der Unterschiede im Wahlverfahren 336 f.
Zielsystem 335 ff.
Zusammenwirken mit dem Vorstand 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.

fremde Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 191, 318 ff., 340 ff.
Erlebnishorizont 342
Gewerkschaftsfunktionäre als - 242 ff., 381

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

relative Anzahl in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 319 ff.
Stellung zur Investitionspolitik 345
Vertretung gewerkschaftlicher Zielsetzungen 342 ff.
virtueller Aktionssektor 334, **340 ff.**
Wahlverfahren 294 ff.
Zielsystem 340 ff.

politik
Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die - **356 ff.**
- des Arbeitsdirektors auf die - **237 ff.**
- des Betriebsrats auf die - **433 ff.**
- des Wirtschaftsausschusses auf die - **452 ff.**
Wandlung der - 389

verfassung 386
verband Eisenerzbergbau 226 f.
verband Ruhrbergbau 183 f., 226
zusammenschlüsse 394

Unternehmer *(V)*
in Aktiengesellschaften mit weiter Streuung des Kapitals 166 f.
Begriff des -s in der theoretischen Nationalökonomie 132 f., 507
Eigentums- 181 f., 334, 385
Einschränkung der Handlungsfreiheit des -s durch den Betriebsrat 438
Ersatz durch Rechenautomaten 149 f.

Unterrichtungsrecht *(V)* 101 f., 190, 405, 447 f.

Untersuchung *(V)*
-sbereich 122 ff.
-sergebnisse **500 ff.**
-sgegenstand 95 ff.
-smethode **106 ff.**, 493 ff.
Repräsentativproblem der - 120 ff.
-swerkzeuge **132 ff.**
-sziel **95 ff.**, 118 ff.

USA 28, 67, 75, 301, 322, 445, 501

Vermittlungsausschuß *(V)* 299
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit *(V)* 292
Vertrauenskörper der Gewerkschaft *(V)* 431 f.
Vertrauensrat *(W)* 30
-sleute, gewerkschaftliche 57
-smitglieder 30
Verwaltungen des Bundes *(V)* 177

Virtueller Aktionssektor *(V)*
109, 114, 131, 165, 461, 494 ff., 506 ff., 512 f.
der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat **335 ff., 356 ff.**
des Arbeitsdirektors 208, **210 ff.**, 216, **222 ff.**, 237, 240 f., 254, 268, 278, 412 ff., 429, 432, 441, 468 ff.
Prägung durch Zusammenarbeit mit Aufsichtsrat und Betriebsrat 432 f.
Bedeutung der Übereinstimmung von Teilbereichen verschiedener - 144, 513
Beeinflussung von Einzelheiten einer Planung durch verschiedene - 143

Begriff **135 ff.**
Abgrenzungen gegen andere Begriffe 148 ff.
Aufgaben des Begriffs 145 ff.
des Betriebsrats 429, **433 ff.**
Einschränkungen des -s 141 f.
des Großaktionärs 169, 509 f.
der Gewerkschaftsfunktionäre 212 ff., 426
des neutralen Mitglieds 350 f.
der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 334, **335 ff.**
der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 334, **340 ff.**
Variationsbreite des -s 494
Wandlungen des -s 275, 287
der weiteren Mitglieder **346 ff.**
Typenbildung 145, 222, 334

Vollbeschäftigung *(V)* 247, 479 f.

Vorstand *(W)* 17, 19 ff., 45 f., 48, 53 f., 67 ff.

Vorstand (V) 180, 207 ff., 501, 514 f.
Auskunftpflicht gegenüber dem Aufsichtsrat 289
- dem Wirtschaftsausschuß 413, 444 ff.
Beziehungen zu den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat 339, 342
- zum Betriebsrat 443
- zum Großaktionär 169, 509 f.
- zum Wirtschaftsausschuß 455
Bezüge 208
Einstellung zu Lohnerhöhungen 238, 242, 244, 361, 468
Kampfzustände im - 235
Machtposition des -s 165, 390 ff., 509, 517

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rechtliche Stellung 168
Unterstützung durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 181, 324, 331, 339 f., 361 f., 368, 509 f.
Vorverhandlungen zwischen - und Arbeitnehmervertretern 331 f., 376, 392
veränderte Willensbildung im - 229 ff., 355, 486, 509 f.
wachsende Unabhängigkeit des -s 180 f., 345, 390 f., 509 f.

Wachstum der Volkswirtschaft *(V)* 333, 479
Wählbarkeitsvoraussetzungen *(V)* 397
für neutrale Mitglieder 294 f., 299 f.
für weitere Mitglieder 294 f.
Wegfall der - für unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 302

Wahl *(V)*
der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat **294 ff.**
-beeinflussung 313, 408 f.
-berechtigung 397
des Betriebsrats 398, **417 ff.**
-ergebnisse für die Betriebsratswahlen **420 ff.**
Gemeinschafts- 420
Gruppen- 419 f.
-körper 296
-männer 298, 300 f., 336
Mehrheits- 419
des neutralen Mitglieds 299 f., 348
-organ 212, 296 ff., 304
Verhältnis- 419
-vorschläge für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 295 ff., 300, 325
- für neutrale Mitglieder 299
- für weitere Mitglieder 295 ff.
-vorstand 398, 409
der weiteren Mitglieder 297 f.
Warenmarkt *(W)* 62 f., 68
Weihnachtsgeld *(V)* 363, 392

Weitere Mitglieder im Aufsichtsrat *(V)* 180, 294 ff., 319 f., 346 ff., 394
Abberufung 296 ff.
Aufgaben 295 f., 309
als „Ideenträger" der Gewerkschaft 308 f.
keine verstärkte Verankerung der Unternehmen in der Öffentlichkeit durch die - 308 f., 348
virtueller Aktionssektor **346 ff.**
Wählbarkeitsvoraussetzungen 294 f.
Wahlverfahren 297 f.
Wahlvorschläge 295 ff.

Zielsystem 349 ff.
Weltgewerkschaftsbund *(W)* 84
Weltwirtschaft *(W)* 22, 27
Werkgemeinschaft *(W)* 18, 29 ff., 34, 72
Werturteil *(W)* 23 ff.
Westdeutschland *(W)* 31, 33, 36, 44, 51, 59, 67 f.
Wirtschaftliche Angelegenheiten *(V)* 164, 176, 188 ff., 397, 405 f., 413, 434, 448, 458 f.

Wirtschafts- *(W)*
ausschuß 19, 22, 31, 34, 38, 42
bindung 60
demokratie 18 f., 51, 53, 78 f.
freiheit 60
führung 13 f., 20 f., 27, 31, 44, 46 ff., 51 ff., 56 f., 62 f., 66, 68, 74
gebilde 21, 26, 35, 73
kammern 75
leistung 25
lenkung 36, 51, 60 f., 63, 65, 74, 76 f., 79
ordnung 27 ff., 35, 51, 59 f., 67, 70 f., 73 f.
politik 57, 61 ff., 69, 74 ff., 80, 85
pyramide 13, 18, 20 ff., 62, 65
Basis der - 20 ff., 28, 35, 46, 60, 62 ff., 71 f., 75, 77, 79
Mittelstufe der - 18, 21 f., 28, 60 ff., 74, 79
Spitze der - 18, 21 f., 60, 65, 74, 77, 79 f.
stufen 13, 62, 82

Wirtschaftsausschuß *(V)* 164, 176, 190 f., 194, 397, 413, 416, **444 ff.**, 459, 488, 501 f.

Arbeitnehmervertreter im - **445 ff.**
keine Beratung der - in Konzernen 455
Ernennung durch Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat 446 f.
Schweigepflicht 447, 453, 455
Problematik der Schweigepflicht 453
mangelnder Überblick über das Unternehmen 161, 454
Unterrichtung der Belegschaft 452, 454
Unterrichtung der Unternehmensleitung 452, 454
Auskunftspflicht des Vorstands gegenüber dem — 413, 444 ff.
Ersatz des -es durch den Gesamtbetriebsrat 452
Interesse der Gewerkschaften am - 453

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

als Informationsgremium 447
tatsächliche Stellung **450 ff.**
Unternehmen ohne - 450 f.
Beeinflussung der Unternehmenspolitik 452 ff., 457

Wirtschafts- *(V)*
demokratie 282, 499
vereinigung
Bergbau 243
Eisen- und Stahlindustrie 226
verfassung, kommunistische 284
Wohlfahrtseinrichtungen 37, 402

Zechenschließung *(V)* 257, 365
Zentralverwaltungswirtschaft *(W)* 73, 79
Ziel der Untersuchung *(V)* 95 ff., 118 ff.

Zielsystem (V)
Begriff **137 ff.**
der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 335 ff.
der unternehmensfremden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 340 ff.
des Arbeitsdirektors 211, 214, 254 f., 260, 432
des Betriebsrats 429 ff.
der weiteren Mitglieder 349 ff.
Einfluß auf die Willensbildung des Unternehmens 464
Erweiterung des -s der Unternehmen durch die Mitbestimmung 171, 511
Prägung des -s durch neue Kräfte 389
Veränderung des -s durch Mitbestimmung 156, 165, 171, 275, 287

Zusammenwirken der Repräsentanten der Mitbestimmung *(V)* 255 f., 270, 287, 294, 332, 354, 429, 455, 512 f.
Zwangskartelle *(W)* 75
Zweckstufenpyramide *(W)* 27

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44181-5 | Generated on 2025-10-30 20:46:48
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/