

Mitbestimmung und Marktwirtschaft

Sinnvolle betriebliche Einrichtungen setzen sich im freien Spiel der Kräfte im Laufe der Zeit mit Sicherheit durch. Das ist eine marktwirtschaftliche Grundüberzeugung. Von diesem Standpunkt her muss es auffallen, dass von der Mitbestimmung allgemein angenommen wird, sie könne nur mit gesetzlichem Zwang durchgesetzt werden.

Der unvoreingenommene Beobachter der Auseinandersetzungen wird sich fragen:

1. Stimmt es, dass sich sinnvolle Einrichtungen im marktwirtschaftlichen Kräftespiel durchsetzen?
2. Stimmt es, dass die Mitbestimmung eine sinnvolle Einrichtung ist?
3. Stimmt es, dass Mitbestimmung nur mit gesetzlichem Zwang durchgesetzt werden kann?

Es wäre widersprüchlich, alle drei Fragen zu bejahen. In der politischen Auseinandersetzung scheint die größte Einigkeit darin zu bestehen, dass die dritte Frage zu bejahen sei. Konsequenterweise bezweifeln viele Anhänger der Marktwirtschaft, dass die Mitbestimmung eine sinnvolle Einrichtung sei. Ebenso konsequent bezweifeln Vertreter der Mitbestimmung, dass die marktwirtschaftliche Ordnung den eigenartigen Vorzug habe, dass sich sinnvolle betriebliche Einrichtungen im freien Spiel der Kräfte durchsetzen.

Wer sich nicht leicht in Entweder-Oder-Alternativen hineinjagen lässt, wird sich im Zuge einer differenzierenden Betrachtung klarmachen, dass es einerseits sehr verschiedene Arten von Mitbestimmung geben kann und dass andererseits die bei uns realisierte Wirtschaftsordnung noch nicht die vollkommenste marktwirtschaftliche Ordnung ist. Einem modernen Verständnis dieser Ordnung ist bewusst, welch großen Einfluss ihre konkrete Ausgestaltung und die Konjunkturlagen auf die Ergebnisse des freien Spiels der Kräfte haben. Mit dieser Offenheit für Entwicklungsmöglichkeiten soll die Frage angegangen werden, ob Mitbestimmung wirklich nur mit gesetzlichem Zwang durchgesetzt werden kann.

Die Untersuchung muss mit der Feststellung beginnen, dass die Rechtsordnung Unternehmern und Arbeitnehmern Vertragsfreiheit gewährt, die es ihnen schon lange gestattet hätte, alle diskutierten Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer zu vereinbaren. Die Analyse des modernen Arbeitsverhältnisses ergibt ferner, dass unsere Rechtsordnung bestimmt: Unternehmer und Arbeitnehmer treten *gleichberechtigt* einander gegenüber, wenn sie miteinander ein Arbeitsvertragsverhältnis aushandeln. Beiden Vertragspartnern steht die sog. »Privatautonomie« in gleicher Weise zu. Wenn man voll realisiert, dass am Beginn jedes Arbeitsverhältnisses die Rechtsgleichheit

steht, wird es zu einer Frage, warum sich die Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag dem Unternehmer praktisch ausnahmslos unterwerfen; m. a. W., warum dem Unternehmer ein »Direktionsrecht« eingeräumt wird. Es wäre doch zu vermuten, dass sich die Arbeitnehmer, wenn sie gleichberechtigt sind, weitgehende *Mitbestimmungsrechte* ausbedingen und sich nicht einer einseitigen Herrschaft unterwerfen.

Man muss ganz klar sehen, dass das Direktionsrecht des Unternehmers sich rechtlich nicht aus seinem Eigentums- oder sonstigen Verfügungsrecht über die Produktionsmittel ableiten lässt. Das Eigentum gibt nur ein Herrschaftsrecht über Sachen (»Der Eigentümer einer Sache kann ... mit der Sache nach Belieben verfahren ...«, § 903 BGB), nicht über Personen. Wer ein Weisungsrecht über Personen braucht, muss es sich von diesen Personen *vertraglich* einräumen lassen; die Ausnahmen (Dienstverpflichtungen u. ä.) sind durch das Grundgesetz – Art. 12 und 12a – sehr eng begrenzt.

Man darf nicht glauben, dass sich die Arbeitnehmer in den Arbeitsverträgen deshalb dem Direktionsrecht unterwerfen, weil man das schon immer so gemacht hat. Die jahrzehntelange Mitbestimmungsdiskussion hat ein verbreitetes Umdenken ausgelöst. Fast alles Überkommene in der Betriebsstruktur ist in Frage gestellt worden – trotzdem steht das Direktionsrecht noch weitgehend unangefochten da. Für die meisten scheint es naturgesetzliche Notwendigkeit zu haben. Seine Einschränkung wird vielfach gar nicht in Erwägung gezogen; man strebt lediglich an, es in andere Hände zu legen. Gewählte Arbeitnehmervertreter sollen an seiner Ausübung beteiligt werden, indem sie Sitz und Stimme in den zentralen Unternehmensorganen erhalten. Der Streit um den Stimmenanteil – ob »paritätisch« oder weniger – macht politische Schlagzeilen und ist eine »Koalitionsfrage« der bestehenden Bundesregierung. Erst neuerdings wird verstärkt über Möglichkeiten der Verbesserung der Position des einzelnen Arbeitnehmers gegenüber dem traditionellen Direktionsrecht durch sog. »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« diskutiert.

Die Sachverständigenkommission¹ zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission, auch Biedenkopf-Kommission genannt) beschäftigt sich zwar ausführlich mit dem Direktionsrecht², kommt aber – abgesehen von einigen noch zu erwähnenden Ansätzen – nicht über den Streit um die paritätische oder nichtparitätische Besetzung der zentralen Unternehmensorgane hinaus. Denn sie sieht

¹ »Mitbestimmung im Unternehmen«. Bericht der Sachverständigenkommission. Stuttgart (Kohlhammer) 1970, 284 Seiten, 12,- DM.

² a.a.O., S. 104 ff., 108 ff.

keine Möglichkeit, auf das Direktionsrecht zu verzichten: »Das Prinzip der Arbeitsteilung, die Notwendigkeit einheitlicher Planung, Leitung und Organisation des Produktionsprozesses im Unternehmen als einem wirtschaftlichen Zweckverband erfordert eine Unternehmensleitung, die über den Einsatz des Faktors Arbeit entscheiden und die Arbeitsleistung des einzelnen Arbeitnehmers durch Weisungen konkretisieren kann«³. Andererseits heißt es wenige Seiten weiter: »Obwohl die Kommission sich in ihren Empfehlungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf die Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern in den Unternehmensorganen beschränkt, ist sie sich darüber im klaren, dass eines der Hauptprobleme der Mitbestimmung in der sachgerechten Lösung der Autoritätsbeziehungen am Arbeitsplatz selbst besteht«⁴. Diese Aufgabe wird gedanklich nur zu bewältigen sein, wenn man die zunächst sehr einleuchtende These von der Notwendigkeit einheitlicher, zentraler Leitung des arbeitsteiligen Produktionsprozesses nicht für gänzlich unerschütterlich hält – wenn man sie also einmal in Frage stellt. Das soziale Ziel ist die geistige Anstrengung, eine einleuchtende These vorübergehend als falsch zu behandeln, wohl wert.

Bei der paritätischen Mitbestimmung gewinnt der einzelne Arbeitnehmer nur die Chance eines Schutzes vor dem Missbrauch des Direktionsrechts, indem seine Repräsentanten die Ausübung überwachen können; es bleibt aber bei einer ausschließlichen Fremdbestimmung über den einzelnen Arbeitnehmer. Bei der »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« soll diese Fremdbestimmung – zumindest weitgehend – durch Mitbestimmungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers in seinem Tätigkeitsbereich ersetzt werden (eine faktische Mitbestimmungsmöglichkeit kraft Sachverstandes haben viele Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer eigenen Tätigkeit schon immer gehabt).

Warum haben sich die Arbeitnehmer in den Arbeitsverträgen diese Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz nicht schon seit jeher ausbedungen? Warum haben sich dafür nicht schon längst bewährte und allgemein bekannte Vertragsmuster entwickelt? Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben doch das gleiche Selbstbestimmungsrecht darüber, welche Verträge sie eingehen. Warum haben diese Selbstbestimmungsberechtigten sich bei der Vereinbarung ihrer Zusammenarbeit nicht auf dem halben Wege der Mitbestimmung über den täglichen Vollzug der Zusammenarbeit getroffen? Warum ist es regelmäßig dazu gekommen, dass eine Seite sich der Fremdbestimmung durch die andere Seite unterwirft? Muss man nicht auch einmal ernstlich fragen, warum es immer dieselbe Seite ist, die sich der Fremdbe-

³ a.a.O., S. 114.

⁴ a.a.O., S. 118.

stimmung der anderen unterwirft? – Also: warum hat sich im Wege der freien Vereinbarung nie die Unternehmerseite der Fremdbestimmung durch die Arbeitnehmerseite unterworfen? – Man muss sich ganz klar machen, dass solchen Vereinbarungen rechtlich nichts im Wege stünde!

Diese Fragen lassen sich von der Rechtsordnung her nicht beantworten. Die Rechtsordnung gibt Vertragsfreiheit. Außerrechtliche Faktoren bestimmen, zu welchen konkreten Vertragsbestimmungen der Gebrauch der Vertragsfreiheit durch gleichermaßen selbstbestimmungsberechtigte Partner im Regelfall führt. Die wichtigsten außerrechtlichen Faktoren sind die Machtlage und die Interessenlage der Vertragspartner.

Die Frage nach der Machtlage zwischen den Vertragspartnern ist die Frage danach, wer von ihnen »am längeren Hebel sitzt«. Jede Analyse zeigt, dass es eine Vielzahl verschiedener Machtlagen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern gibt. Am ungünstigsten für die Arbeitnehmer ist es, wenn sie in großer Zahl einem einzigen Unternehmer, also einem Nachfragemonopol nach Arbeit gegenüberstehen. Ihre Verhandlungsposition verbessert sich schlagartig, wenn auf der Unternehmerseite Konkurrenz um die Arbeitskräfte, mindestens um die guten Arbeitskräfte herrscht. Neben der Marktform auf der Nachfrageseite ist für die Machtlage zwischen den Partnern der Arbeitsverträge der Knappheitsgrad der Arbeitskräfte ausschlaggebend. Die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer ist bei Vollbeschäftigung weit besser als bei Unterbeschäftigung. Dabei soll hier nicht der Versuch gemacht werden, den Beschäftigungsgrad, der als Vollbeschäftigung zu bezeichnen ist, von dem, der schon Überbeschäftigung genannt werden muss, näher abzugrenzen. Es muss jedoch ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht werden, dass die üblicherweise getroffenen Abgrenzungen viel zu sehr von traditionellen, oft sogar von geradezu reaktionären Vorstellungen von der »richtigen« Machtlage zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern ausgehen, als dass man sie unbesehen mit ihrem ganzen verdeckten Wertungsgehalt übernehmen dürfte. Für unsere Zwecke genügt, dass es irgendwo zwischen extremer Unterbeschäftigung und extremer Überbeschäftigung einen optimalen Beschäftigungsgrad geben muss, bei dem weder die Unternehmer- noch die Arbeitnehmerseite eine Übermacht besitzt.

Es ist ein Gebot der Gerechtigkeit, dass sich die Wirtschaftspolitik darum bemüht, diesen optimalen Beschäftigungsgrad herzustellen und auf Dauer zu stabilisieren. Es genügt nämlich keineswegs, dass beim Pendeln des Beschäftigungsgrades zwischen Unterbeschäftigung und Überbeschäftigung der optimale Beschäftigungsgrad immer wieder einmal kurzzeitig realisiert ist. Arbeitsverträge werden in aller Regel für längere Fristen abgeschlossen, und die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers ist nicht viel stärker als dem niedrigsten Beschäftigungsgrad entspricht, der während der

von ihm in Aussicht genommenen Dauer des Beschäftigungsverhältnisses zu erwarten ist. Mit anderen Worten: die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer wird typischerweise weniger durch den jeweils gerade realisierten Beschäftigungsgrad bestimmt, als durch den niedrigsten Beschäftigungsgrad, den die Wirtschaftspolitik voraussichtlich – wenn auch nur für kurze Zeiträume – zulassen wird. Diese Feststellung gilt jedenfalls für denjenigen Teil der Vertragsbedingungen, der hier von besonderem Interesse ist, weil diese Vertragsbestandteile regelmäßig für die ganze Vertragsdauer konstant und für alle Mitarbeiter des Unternehmens gleich sind. Auf die Lohnhöhe, die ohnehin öfter angepasst werden muss, schlägt der jeweilige Beschäftigungsgrad weit unmittelbarer durch. – Anschauungsmaterial für diese Zusammenhänge haben die vielfältigen und schockartigen Wirkungen der Rezession von 1966/67 reichlich geliefert.

An dieser Stelle kann nicht auseinandergesetzt werden, dass es heute möglich ist, einen bestimmten hohen Beschäftigungsgrad auf Dauer konstant zu halten⁵. Für unseren Zusammenhang genügt die Feststellung, dass vom Erreichen dieses wirtschaftspolitischen Zieles abhängt, ob die Verhandlungspositionen von Arbeitnehmern und Unternehmern ins Gleichgewicht gebracht werden. Die Herstellung dieses Gleichgewichts wird als mächtiger »ökonomischer Hebel« auf die Arbeitsvertragsverhandlungen einwirken: die Arbeitnehmer werden aus der ökonomischen Zwangslage befreit, die sie nötigt, sich dem Direktionsrecht der Unternehmer zu unterwerfen; sie werden die ökonomische Freiheit haben, die von der Rechtsordnung gewährte Vertragsfreiheit zu ihren Gunsten benutzen zu können.

Wird bei optimaler Beschäftigungslage die Mitbestimmung von alleine kommen – im Wege freier Vereinbarungen? Unsere Analyse der Machtlage kann nur verständlich machen, warum die bloße Vertragsfreiheit in den mehr als 100 Jahren ihres Bestehens nicht zur Mitbestimmung geführt hat, nämlich wegen Fehlens eines optimalen Beschäftigungsgrades. Daraus darf nicht schon der Schluss gezogen werden, dass die Herstellung und dauernde Sicherung eines bestimmten (optimalen) Beschäftigungsgrades die Durchsetzung der Mitbestimmung im Wege freier Vereinbarungen zur Folge haben wird. Die Analyse gestattet nur den Schluss, dass der Beschäftigungsgrad *eine* wesentliche Voraussetzung für die Durchsetzung von Mitbestimmungsrechten am Arbeitsplatz durch freie Vereinbarungen ist. Er verbürgt im Verhältnis von Arbeitnehmern und Unternehmern das ökonomische Gleichgewicht, die Gegenseitigkeit, die Proudhon die Formel der Gerechtigkeit genannt hat.

⁵ Vgl. u. a. E. Behrens, Konjunkturstabilität nur durch leichte Inflation. Fragen der Freiheit, Folge 75, Seiten 39–42.

Voraussagen über das, was rechtlich und ökonomisch freie Menschen miteinander aushandeln und vereinbaren werden, sind nicht ohne weiteres möglich. Wir brauchen jedoch das Feld noch nicht zugunsten der Propheten zu räumen, denn erfahrungsgemäß kann man durch eine sorgfältige Analyse der Interessenlage, in der sich die Vertragsschließenden hinsichtlich der Vertragsgegenstände befinden, wertvolle Hinweise auf die Tendenzen ihrer Verhandlungen erhalten. Im ökonomischen Bereich pflegen die Menschen ihren ökonomischen Interessen nur selten bewusst zuwiderzuhandeln.

Beim Lohnverhältnis⁶ liegt ein Interessengegensatz zwischen den Unternehmern und den Arbeitnehmern hinsichtlich des Einkommens offen zu Tage. Die Einkommen der Arbeitnehmer muss der Unternehmer bezahlen; sie sind für ihn Kosten. Jede Erhöhung der Arbeitnehmerinkommen schmälert unmittelbar das Unternehmereinkommen, den Gewinn.

Noch gravierender für unsere Untersuchung ist die Interessendivergenz zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern hinsichtlich der zu erbringenden Arbeitsleistung: die Arbeitnehmer möchten für den zugesicherten Lohn möglichst wenig tun müssen, während die Unternehmer daran interessiert sind, dass ihre Arbeitnehmer viel und gut arbeiten. Jeder produktive Handschlag vermehrt unmittelbar das Einkommen und Vermögen der Unternehmer, während er das Einkommen und Vermögen der betreffenden Arbeitnehmer nicht so unmittelbar berührt. Sie haben an der Produktivität ihres Tuns allenfalls ein mittelbares Interesse, weil sie mit einer Produktivitätserhöhung die Fähigkeit und vielleicht sogar die Bereitschaft des Unternehmers steigern, höhere Löhne zu zahlen. Ein automatischer Zusammenhang zwischen Leistung der Arbeitnehmer und Einkommen – wie er für den Unternehmer besteht – ist für die Arbeitnehmer jedoch nicht gegeben. Das wirtschaftliche Interesse des Unternehmers an der Produktivität der Arbeitnehmer ist also wesentlich stärker als das der Arbeitnehmer selbst.

Diese Interessendivergenz spiegelt sich in der täglichen Zusammenarbeit darin, dass die Unternehmer die Arbeitnehmer zu höheren Leistungen drängen und dass diese sich dem zu entziehen suchen. Die Unternehmer sind mit den Leistungen der Arbeitnehmer chronisch unzufrieden, während die Arbeitnehmer das Gefühl nicht loswerden, dass mehr als billig von ihnen verlangt wird. Die Unternehmer errichten ein System möglichst lückenloser quantitativer und qualitativer Leistungskontrollen, das die Arbeitnehmer als entwürdigend und verletzend empfinden. Bei der gegebenen Interessenlage sind Leistungskontrollen der Unternehmer eine ebensolche Selbstverständ-

⁶ Eine teilweise Wiederholung von Gedanken, die ich in dem Aufsatz »Partnerschaft – Gedanken zur Neuordnung des Arbeitsverhältnisses« in FdF 28, 36 ff. schon einmal formuliert habe, lässt sich nicht vermeiden.

lichkeit wie das Nachzählen des Inhalts der Lohntüten durch die Arbeitnehmer. Das ändert jedoch nichts an dem Dilemma, dass Kontrollen der Arbeitsleistung, wenn sie einseitig und nicht gegenseitig sind, für den Kontrollierten peinlich wirken. Der ökonomische Interessengegensatz macht die Situation nur noch schwieriger, als sie ohnehin schon ist, indem er den Unternehmer zur Übertreibung der Kontrolle und den Arbeitnehmer zur Überempfindlichkeit anreizt.

Wie soll man es da noch für möglich halten, dass sich Unternehmer und Arbeitnehmer auf Mitbestimmung einigen werden? Die Arbeitnehmer werden zwar sehr daran interessiert sein und versuchen, jede Festigung ihrer Verhandlungsposition durch Stabilisierung eines optimalen Beschäftigungsgrades zur Durchsetzung einer Mitbestimmung über die Produktion zu benutzen. Aber die Unternehmer werden sich absolut sperren; ihre Furcht, dass die Arbeitnehmer bei der Ausübung einer solchen Mitbestimmung das Interesse des Gesamtbetriebes nicht in derselben Weise im Auge haben werden wie sie selbst und dass die Arbeitnehmer im Wege der Mitbestimmung einen Abbau der eingerichteten Leistungskontrollen anstreben werden, ist kein Hirngespinnst, sondern in der aufgezeigten ökonomischen Interessenlage wohlbegründet. Niemand gesteht vernünftigerweise freiwillig einem anderen ein Mitbestimmungsrecht in Angelegenheiten zu, an denen der andere ein geringeres oder gegenteiliges Interesse hat. Die Unternehmer werden daher auf dem Direktionsrecht über die Arbeitsleistung beharren und jede Einschränkung durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz ablehnen.

Mit einem solchen Verhalten befinden sie sich auch im Einklang mit dem gesamtwirtschaftlichen Interesse an einer quantitativ und qualitativ möglichst guten Bedarfsdeckung. Diese Interessenkonvergenz ist kein Zufall, denn es ist ja gerade ein Charakteristikum der Marktwirtschaft, dass sie das Unternehmerinteresse dem gesamtwirtschaftlichen Interesse koordiniert. Nur weil und soweit es dieser Wirtschaftsordnung gelingt, die Interessen der Unternehmen denen der Gesamtwirtschaft zu koordinieren, kann sie die umfassende Unternehmerfreiheit (Selbstbestimmungsrecht) gewähren. Die Arbeitnehmerinteressen sind, wie wir gesehen haben, dem gesamtwirtschaftlichen Interesse nicht in derselben Weise koordiniert. Deshalb kann den Arbeitnehmern im Vollzug des Produktionsprozesses kein der Unternehmerfreiheit gleichkommendes Selbst- oder Mitbestimmungsrecht zugestanden werden. Sie müssen unter dem Direktionsrecht derjenigen bleiben, deren Interessen dem gesamtwirtschaftlichen Interesse koordiniert ist. Mit anderen Worten: die Unternehmer müssen zu Aufpassern über die Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer bestellt bleiben. Die Arbeitnehmer müssen zur Gewährleistung einer guten Bedarfsdeckung auch weiterhin Untertanen der Unternehmer sein; Mitbestimmung kann ihnen aus gesamtwirtschaftlichen

Erwägungen heraus nicht zugestanden werden. Im Rahmen des Produktionsprozesses stehen sich eine herrschende und eine beherrschte Klasse gegenüber: Unternehmer und Arbeitnehmer. – Dieser Gegensatz ist übrigens nicht identisch mit dem von Kapital und Arbeit, bei dem die Unternehmer als selbständig Arbeitende auf seiten der Arbeit stehen. – Es sollte nachdenklich stimmen, dass sich die Stellung des Arbeitnehmers im Produktionsprozess unserer gegenwärtigen Wirtschaftsordnung allenfalls graduell, aber nicht prinzipiell von der eines Arbeitnehmers in einer Zentralverwaltungswirtschaft unterscheidet.

Muss wirklich für die Arbeitnehmer alles beim alten bleiben? Kann überhaupt nach der Herstellung eines optimalen Beschäftigungsgrades, der die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer stärkt, gegen ihr Interesse alles beim alten bleiben – auch wenn die Unternehmer- und gesamtwirtschaftliche Interessen die Erhaltung der überkommenen Strukturen erfordern? Lenken wir unseren Blick von der Situation der Verhandlung zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern über den Arbeitsvertrag einmal weg. Hier scheint jede Bewegung in eine neue Richtung durch eine starre Weigerung der Unternehmer blockiert zu sein. Schauen wir statt dessen auf den Einfluss, den die Befreiung der Arbeitnehmer aus einer ökonomischen Unterlegenheit auf den täglichen Vollzug der Arbeitsverhältnisse haben wird. Reiches Anschauungsmaterial dafür haben die Zeiten hohen Beschäftigungsgrades immer wieder gegeben: Weil die Angst vor Arbeitslosigkeit genommen ist, erlauben sich die meisten Arbeitnehmer allerlei Unpünktlichkeiten und Schlampereien. Sie meiden Betriebe, die strenge Leistungskontrollen aufrechterhalten, bzw. weichen ihnen durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes aus. Die aufgrund des Direktionsrechts erteilten Anweisungen (Befehle) stoßen zunehmend auf taube Ohren. Die Unternehmer müssen sich einen neuen Führungsstil angewöhnen, bei dem an die Stelle des Befehls die Überredungskunst tritt – oder nüchterner gesprochen: der Versuch, die Arbeitnehmer von der betrieblichen Notwendigkeit jeder von ihnen erwarteten Leistung zu überzeugen⁷. Aber auch damit haben sie nur beschränkten Erfolg, weil den Arbeitnehmern aus ihrer Interessenlage heraus die betrieblichen Notwendigkeiten relativ gleichgültig sind. Sie scheuen sich nicht einmal mehr, offen zu zeigen, dass sie kein Interesse an der Quantität und der Qualität der eigenen Arbeitsleistung haben.

Diese Beobachtungen zeigen, dass das Direktionsrecht für sich allein nicht ausreicht, um eine Arbeitsleistung zu erzwingen, die nach Quantität und Qua-

⁷ Auch nach den Feststellungen der Sachverständigenkommission (Seite 110) »nimmt die Bereitschaft der Unternehmensleitung zur kooperativen Handhabung des Arbeitsverhältnisses mit Arbeitskräftemangel zu, mit Arbeitslosigkeit ab«.

lität den Interessen der Unternehmer und der Gesamtwirtschaft genügt. Zum *rechtlichen* Unterworfensein muss eine *ökonomische* Unterlegenheit und Abhängigkeit hinzukommen, wie sie nur bei niedrigem Beschäftigungsgrad gegeben ist. Kein Wunder, dass nicht nur von Unternehmern, sondern auch von ehrlich bemühten, unabhängigen Wirtschaftssachverständigen immer wieder ernstlich vorgeschlagen wird, den Beschäftigungsgrad bei leichter Unterbeschäftigung zu stabilisieren. Anerkennenswert ist der Mut, so reaktionäre Vorschläge öffentlich zu vertreten. Erschreckend aber sollte die Einsicht wirken, dass unsere Wirtschaftsordnung einen Zielkonflikt zwischen guter Bedarfsbefriedigung und hohem Beschäftigungsgrad in sich birgt!

Übrigens ist es nur eine verstohlene Variante des Eintretens für Unterbeschäftigung, wenn hohe Beschäftigungsgrade vorschnell und negativ wertend als »Überbeschäftigung« denunziert werden. Man wagt es nicht, für eine Senkung des Beschäftigungsgrades ausdrücklich einzutreten – man fordert »Stabilisierung« und »Normalisierung«. All diesen Begriffen liegen Maßstäbe zugrunde, die sich in Zeiten permanenter Unterbeschäftigung, d.h. Unterlegenheit und Abhängigkeit der Arbeitnehmer gebildet haben – diese also als »normal« ansehen. Man muss diesen Worten und Denkgewohnheiten gegenüber wachsam sein; wenn man ihnen verfällt, ist einem die Einsicht in den Wert eines hohen Beschäftigungsgrades und in die Existenz des erschreckenden Zielkonfliktes zwischen hohem Beschäftigungsgrad und guter Bedarfsbefriedigung vernebelt.

Bei der Feststellung dieses Zielkonfliktes sollte man nicht stehenbleiben. Es genügt auch nicht, sich für das höherwertige der beiden Ziele zu entscheiden. Welches ist höherwertig? Man sehe darin nicht die achselzuckende Pilatusfrage nach der Wahrheit und beruhige sich schon gar nicht damit, ein weiteres interessantes Beispiel für die soziologischen Konflikt-Theorien gefunden zu haben. All das wirkt systemstabilisierend. – Man setze sich zur Aufgabe, danach zu suchen, wie sich die Dinge so verändern lassen, dass hervorragende Bedarfsbefriedigung und optimaler Beschäftigungsgrad (im Sinne der ökonomischen Gleichgewichtslage zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern) gleichermaßen realisierbar sind.

Was muss geändert werden? Die Zusammenschau der Analysen der Interessen- und der Machtlage hat ergeben, dass der erwähnte Zielkonflikt seine Ursache in der Interessendivergenz zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern hinsichtlich der Arbeitsleistung hat. Gäbe es diese Interessendivergenz nicht, wären also die Arbeitnehmer genauso an der Qualität ihrer Leistung interessiert, wie die Unternehmer es sind, dann müssten die Unternehmer ein Ansteigen des Beschäftigungsgrades nicht fürchten – dann entfiele auch ein wesentliches Bedenken gegen die Einschränkung des Direktionsrechtes durch Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer.

Ist es möglich, das Arbeitsverhältnis so zu ordnen, dass die Interessen der Arbeitnehmer denen der Unternehmer angeglichen werden? Die Interessensdivergenz beim heutigen Arbeitsverhältnis beruht darauf, dass es die Rechtsregel enthält, dass das Ergebnis der Arbeitsleistung dem Unternehmer allein zusteht. Infolgedessen ist es das alleinige *Risiko* des Unternehmers, dass die Arbeitsleistung zu einem Ergebnis führen kann, dessen ökonomischer Wert erheblich hinter den Lohnkosten zurückbleibt, dafür hat er allein die *Chance*, aus einem die Lohnkosten übersteigenden Wert der Ergebnisse der Arbeitsleistung Gewinn zu erzielen. Die Interessen der Arbeitnehmer können nur dadurch denen der Unternehmer angeglichen werden, dass das Ergebnis der Arbeitsleistung beiden Seiten anteilig zusteht, d. h. dass Chance und Risiko des ökonomischen Wertes des Ergebnisses der Arbeitsleistung von den Arbeitnehmern in gleicher Weise wie bisher nur von den Unternehmern getragen und wahrgenommen werden. An die Stelle des festen Lohnes der Arbeitnehmer müsste also eine Ertragsbeteiligung treten. Dann wäre ihr ökonomisches Interesse an ihrer Arbeitsleistung genauso stark wie bisher nur das der Unternehmer.

Zur technischen Durchführung der Ertragsbeteiligung sollen hier keine ausführlichen Darlegungen gemacht werden⁸. Man kann sie sich als eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens, der um die Lohnsumme erhöht wäre, vorstellen. Das würde eine Beteiligung der Arbeitnehmer an *allen* Risiken und Chancen des Unternehmens bedeuten – wenn auch zeitlich erheblich begrenzt durch die Kürze der Kündigungsfristen. Es ist aber auch denkbar, dass die Beteiligung der Arbeitnehmerschaft so eng wie möglich auf die mit den Arbeitsleistungen verbundenen Chancen und Risiken eingegrenzt wird – das ist natürlich u. a. eine Frage der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens⁹.

⁸ Vgl. dazu FdF 28, S. 39/40, 43 ff.

⁹ Vgl. Manfred Luda, Mitbestimmung durch leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung. Das System Fuchs. Ludwigsburg (Martin Hoch) 1968, 57 Seiten.

In einer Besprechung dieser Schrift in der »Welt am Sonntag« vom 6. Okt. 1968 heißt es: »Das ›System Fuchs‹ ist eine Erfolgsbeteiligung. Davon gibt es zwar mehr als 100 verschiedene Arten. Und die meisten haben mit Mitbestimmung überhaupt nichts zu tun.

Luda hat in seiner Arbeit versucht, den entscheidenden Unterschied und Fortschritt des bei Fuchs in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelten Systems gegenüber allen Vorgängern herauszuarbeiten: er heißt Dezentralisierung. Entsprechend verteilt die Firma Fuchs nicht am Jahresende irgendeinen Gewinn mehr oder weniger gleichmäßig an ihre Mitarbeiter. Sie versucht mit einem ausgeklügelten Abrechnungssystem ihre Arbeiter und Angestellten selbst zu einer Art Unternehmer zu machen.

Einfach ›reinhauen‹ nützt nichts. Pfuscharbeit wird von der nächsten Abteilung kostensteigernd natürlich – zurückgewiesen. Die Leute lernen, rationell zu arbeiten. Sie lernen rechnen und mitdenken. Eine Abteilung, die einen zusätzlichen Mann fordert, weiß, dass sie damit ihre Kosten steigert. In diesem Betrieb wird mehr diskutiert. Hier weiß man mehr voneinander.«

Hier ist nur wesentlich, dass sich durch Abschaffung des Lohnverhältnisses und Einführung einer Ertragsbeteiligung die Interessenlage in der gewünschten Richtung umgestalten lässt.

Damit bekommen die Überlegungen, was die Arbeitnehmer und Unternehmer miteinander vereinbaren werden, wenn durch die Sicherung eines optimalen Beschäftigungsgrades eine Gleichheit der Verhandlungspositionen hergestellt ist, einen neuen Ausgangspunkt. Die Unternehmer werden wegen der funktionsunfähig werdenden Lohnverhältnisse mehr und mehr versuchen, die Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung zu interessieren – zunächst durch Prämien und zusätzliche Provisionen und Tantiemen, schließlich durch völliges Abgehen von Lohnverhältnissen zugunsten von Ertragsbeteiligungen. Die Arbeitnehmer werden sich mit dem Verlangen nach Mitbestimmungsrechten verschiedener Art durchsetzen, weil die Unternehmer nach Herstellung der Interessengleichheit die Mitbestimmung nicht mehr zu fürchten brauchen. Moderne betriebliche Organisationsformen, die auf den Prinzipien der Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung beruhen, werden breitere Anwendung finden¹⁰. Art und Umfang der Mitbestimmungsrechte werden sich tendenziell nach der durch die jeweilige Form der Ergebnisbeteiligung gegebenen Risiko- und Chancenbeteiligung richten.

¹⁰ Auch die Sachverständigenkommission weist auf die Bedeutung dieser Organisationsformen hin – ohne den Widerspruch zu der oben zitierten These von der Notwendigkeit einheitlicher Planung und Leitung des arbeitsteiligen Produktionsprozesses aufzuklären (Seiten 179/180):

»Dabei übersieht die Kommission nicht die integrierenden Kräfte, die im modernen Unternehmen von einer zunehmenden Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses ausgehen. Die Kommission hat sich im Rahmen ihrer Anhörung in mehreren Fällen davon überzeugt, dass die Bedeutung des im Arbeitsverhältnis angelegten Interessengegensatzes bei der ständig zunehmenden Verantwortung einer immer größeren Zahl von Arbeitnehmern in kapitalintensiven Unternehmen zurückgeht.

In einzelnen von ihr untersuchten Fällen war diese Dezentralisation bereits so weit fortgeschritten, dass, in den Augen der Arbeitnehmer ebenso wie der Unternehmensleitung die Notwendigkeit einer institutionellen Integration durch Mitbestimmungsregelungen gegenüber den Konsequenzen der integrierenden Organisation der Entscheidungsprozesse im Unternehmen zurückgetreten war.

Es ist heute noch nicht abzusehen, in welchem Umfang solche Entwicklungen der Verallgemeinerung fähig sind. Die Kommission hat sich deshalb auf die Prüfung der Frage beschränkt, ob die von ihr unterbreiteten Empfehlungen zum Ausbau der institutionellen Mitbestimmung im Unternehmen einer solchen Entwicklung entgegenwirken könnten. Sie ist zu dem Ergebnis gelangt, dass eine solche Wirkung von der von ihr vorgeschlagenen Regelung nicht ausgehen wird. Für den Fall, dass sich die wirtschaftlichen Bedingungen der modernen Unternehmung in einer Weise verändern, die die gesetzliche Sicherung der Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Ausübung der Leitungs- und Organisationsgewalt überflüssig macht, wird die von ihr vorgeschlagene Organisation der Mitbestimmung der Arbeitnehmer deshalb nicht im Wege stehen.«

Dass innerhalb des Arbeitsverhältnisses eine deutliche Interdependenz zwischen der Art der Einkommensregelung und der Regelung der Bestimmungsrechte über die Arbeitsleistung besteht, lässt sich am altbekannten Lohnarbeitsverhältnis leicht ablesen. Bei ihm ist die Arbeitsleistung aus der ursprünglichen Selbstbestimmungszuständigkeit des Arbeitnehmers herausgelöst und der Fremdbestimmung durch den Unternehmer überantwortet. Weil ihm das Bestimmungsrecht nicht zusteht, wälzt der Arbeitnehmer auch die ökonomische Verantwortung für sein Tun auf den Unternehmer ab: ob die Arbeitsleistung zu einem ökonomisch verwertbaren Ergebnis führt, ist alleiniges Risiko des Unternehmers. Es ist ordnungspolitisch sinnvoll, dass der Unternehmer, der den Einsatz der Arbeitsleistung allein dirigiert, auch allein das Risiko seiner Einsatzplanungen trägt – m. a. W.: dass die Arbeitnehmer durch einen festen Lohn gegen dieses Risiko abgesichert sind. Wer ein Risiko allein beherrscht, soll es auch allein tragen. Aber es gilt auch umgekehrt: Wer ein Risiko allein trägt, soll es auch allein beherrschen können. Im Rahmen von Lohnarbeitsverhältnissen werden Unternehmer deshalb jedes Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer bei den Planungen des Einsatzes der Arbeitsleistungen als unzumutbar empfinden.

Die Interdependenz von Risikotragung und Risikobeherrschung kann auch folgendermaßen ausgedrückt werden: Wer risikobehaftete Entscheidungen mitbestimmt, soll im Verhältnis seines Mitbestimmungsrechtes das Risiko mittragen. Und: Wer Risiko mitträgt, soll im Verhältnis seines Gewinn- und Verlustanteils auch mitentscheiden können. In der Lebenswirklichkeit brauchen aus diesen Prinzipien nicht starre Schematismen zu werden. Es wurde schon angedeutet, dass die Formen der Ertragsbeteiligungen voraussichtlich sehr vielfältig und differenziert sein werden. Ebenso vielfältig und differenziert werden die Mitbestimmungsrechte sein, die die Arbeitnehmer verlangen und die Unternehmer einzuräumen bereit sein werden. Die Funktion der Vertragsfreiheit –, die sie allerdings nur bei Gleichheit der Verhandlungspositionen erfüllen kann – liegt ja gerade darin, das Arbeitsverhältnis ganz differenziert den jeweiligen Gegebenheiten und den speziellen Bedürfnissen der beteiligten Personen anpassen zu können. Unterschiedliche Regelungen wird es sicher vor allem hinsichtlich der Frage geben, auf welche Entscheidungen sich das Mitbestimmungsrecht mit welchem Gewicht erstreckt. Betriebe, die außer einer Ertragsbeteiligung auch eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter einführen, werden wegen der zusätzlichen Risiken, die die Mitarbeiter eingehen, deren Mitwirkung an den Entscheidungen, die diese zusätzlichen Risiken betreffen, dulden müssen.

Die erwähnten Interdependenzen innerhalb des Arbeitsverhältnisses lassen es als nur sehr begrenzt möglich erscheinen, dem alten Lohnarbeitsver-

hältnis mit gesetzlichem Zwang irgendeine Formen von Mitbestimmung aufzupropfen¹¹. Was nützt, ist eine völlige Neuordnung der Arbeitsverhältnisse, die sich am besten in einer freien Entwicklung in vielen differenzierten Formen vollziehen könnte. Die Aufgabe des Gesetzgebers wäre es, neue Vertragstypen durchzunormieren, um den Parteien einen Anhaltspunkt für ihre Verhandlungen zu geben; es sollte aber stets nachgiebiges, abdingbares Recht sein. Ertragsbeteiligung und Mitbestimmung sprengen nämlich auch die rechtliche Grundstruktur des Lohnarbeitsverhältnisses als eines Austauschvertrages. Voraussichtlich wird die Entwicklung über partiarische Dienstverträge¹² zu stillen Gesellschaftsverhältnissen gehen. Auch der rechtlichen Struktur nach würde dadurch ein Miteinander von Arbeitnehmern und Unternehmern begründet, so dass es zutreffend ist, von *Mitarbeitsverhältnis* zu sprechen. Das ist dann noch keine volle Mitunternehmerschaft, wie sie z.B. zwischen den Gesellschaftern einer offenen Handelsgesellschaft besteht¹³.

Es muss noch ein Wort zur rein menschlichen Seite des Arbeitsverhältnisses gesagt werden. Die Arbeit ist das vornehmste Mittel der Selbstverwirklichung des Menschen – auch dann, wenn es sich um relativ einfache und mechanische Tätigkeiten handelt. Es ist daher problematisch, dass beim Lohnarbeitsverhältnis die Arbeitsleistung aus der *Selbstbestimmungszuständigkeit* des Arbeitnehmers herausgelöst und einer Fremdbestimmung unterworfen wird – sie wird ihm dadurch gleichsam fremd oder entfremdet

¹¹ Die Sachverständigenkommission hat diese Grenzen sehr scharf herausgearbeitet und die paritätische Mitbestimmung konsequenterweise abgelehnt (S. 182 f.), nicht ohne den Hinweis zu geben (S. 184): »Damit ist nicht ausgeschlossen, dass die Sitzverteilung im Aufsichtsrat unter dem Gesichtspunkt der Haftung und des erfolgsabhängigen Einkommens geändert werden kann, wenn und soweit die Arbeitnehmer des Unternehmens in die rechtliche Haftung für den unternehmerischen Erfolg einbezogen werden. Die Kommission will die Möglichkeit einer solchen Entwicklung nicht von vornherein ausschließen, obwohl sich Produktivgenossenschaften älteren Typs nicht bewährt haben und die Bewährung andersartiger Formen noch aussteht. Es sind durchaus Organisationsformen eines Unternehmens denkbar, in denen nicht nur die Verzinsung des haftenden Kapitals, sondern auch das Einkommen für Arbeitsleistung in einer Weise ertragsabhängig gestaltet sind, die den Arbeitnehmer wirtschaftlich zu einem ›Miteigentümer‹ des Unternehmens machen.« – Vgl. E. Behrens, Der Genossenschaftsgedanke in Israel, FdF 43, Seiten 45–49, insbesondere Seite 48 zum Problem der Transformation von Produktionsgenossenschaften in normale Kapitalgesellschaften. Diese Transformation wird durch Unterbeschäftigung und Kapitalknappheit gefördert und durch Vollbeschäftigung und Überwindung der Kapitalknappheit durch Kapitalvermehrung gebremst oder gar in ihrer Richtung umgekehrt. Die Entwicklung jeder Betriebs- und Unternehmensverfassung wird so von gesamtwirtschaftlichen Daten und Entwicklungen beeinflusst – jedenfalls auf lange Sicht.

¹² In FdF 28,41 letzter Absatz 2. Zeile, hatte der Druckfehlerteufel daraus einen patriarchalischen Dienstvertrag gemacht.

¹³ Vgl. im einzelnen FdF 28, 41–42 und 46–47.

und als Mittel der Selbstverwirklichung untauglich. In derselben Weise wird die Arbeit als Mittel der Selbstverwirklichung geschwächt durch die Abtrennung von den ökonomischen Erfolgen und Misserfolgen der Tätigkeit; die Risikoüberwälzung auf den Unternehmer beseitigt die unmittelbare ökonomische Selbstverantwortung für das eigene Tun.

Die angedeutete freie Entwicklung neuer Formen des Arbeitsverhältnisses kommt nicht von selbst, sie muss von der Wirtschaftspolitik bewusst *eingeleitet* werden. Das mitbestimmungsfeindliche Lohnarbeitsverhältnis muss langsam zum Aussterben gebracht werden, indem ihm die Grundlage entzogen wird, auf der es ruht: die ökonomische Abhängigkeit der Arbeitnehmer. Das bewährte marktwirtschaftliche Mittel dazu ist die Verschärfung des Wettbewerbs um Mitarbeiter durch bewusste Vollbeschäftigungspolitik. Wenn der Produktionsfaktor Arbeitskraft mindestens so knapp ist wie der Faktor Kapital, ist seine Abhängigkeit vom Kapital und von den Unternehmern beseitigt und die Überwindung des Lohnarbeitsverhältnisses möglich. Im Wettbewerb um gute Mitarbeiter werden diejenigen Unternehmen vorn liegen, die sich der voraussehbaren Entwicklung nicht entgegenstellen, sondern sie bewusst vorwegnehmen. Für Unternehmensberater und Personalchefs ist damit ein erfolversprechender Weg vorgezeichnet. Und unter dem Druck einer stabilisierten Dauervollbeschäftigung wird sich nach und nach der bereits begonnene Wandlungsprozess vollenden, in welchem die Arbeitnehmer von Wirtschaftsuntertanen zu freien Wirtschaftsbürgern werden.