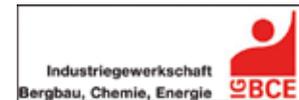


# ***Mitbestimmung Blick zurück nach vorn***



**60 Jahre Montan-  
mitbestimmung**

**Dokumentation der  
Festveranstaltung  
am 12. Mai 2011  
in Dortmund**



**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



## IMPRESSUM

© Copyright 2011 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf.  
Alle Rechte vorbehalten.

Redaktion: Siegfried Birth, Hannelore Elze,  
Bernd Lauenroth, Hartmut Klein-Schneider,  
Detlef Ullenboom.

Layout und Herstellung: Manfred Baierl,  
GAMB Cross-Media-Design, Frankfurt am Main  
([www.gamb.biz](http://www.gamb.biz))

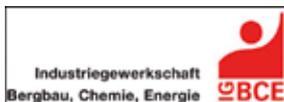
## BILDNACHWEISE

© Manfred Vollmer; Essen  
([mail@manfred-vollmer.de](mailto:mail@manfred-vollmer.de))  
Alle Rechte bei Magazin Mitbestimmung  
([redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de))

## DRUCK UND BEZUGSQUELLE

Setzkasten GmbH  
Fax: 0211-408 00 90 40  
E-Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de)  
Bestellnummer: 30374

*Stand:* 13. Juli 2011



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

# **Mitbestimmung – Blick zurück nach vorn.**

## **60 Jahre Montanmitbestimmung (12. Mai 2011, Dortmund)**

- 2 **Siegfried Birth / Hannelore Elze / Hartmut Klein-Schneider**  
Unverzichtbar für gute Arbeit: Stärkung und Ausbau der qualifizierten Mitbestimmung
- 4 **Dietmar Hexel**  
„Blick zurück nach vorn – 60 Jahre Montanmitbestimmung“
- 7 **Nikolaus Schneider**  
60 Jahre Montanmitbestimmung. Die Würde des Menschen im Zentrum der Arbeit
- 16 Ohne Mitbestimmung keine nachhaltige Zukunftsgestaltung! Talkrunde I mit **Ulrich Freese, Dr. Karl Lauschke, Wilhelm Segerath, Dr. Werner Tegtmeier** und **Detlef Wetzel**  
(Moderation **Michael Brocker**)
- 28 **Hannelore Kraft**  
Mitbestimmung hat Zukunft
- 34 „Mit geht besser“. Erfahrungen mit Mitbestimmung. Talkrunde II mit **Günther Appelstiel, Michael von Bronk, Ludwig Ladzinski** und **Dr. Klaus-Peter Otto** sowie Beiträgen aus dem Publikum  
(Moderation **Michael Brocker**)



**Ulrich Freese, Hannelore Kraft** und **Detlef Wetzel**  
(v.l.n.r., im Hintergrund Mitglieder des Ruhrkohle-Chors)

### **Statements**

- 21 **Nikolaus Simon**  
Erfolgsstory Mitbestimmung
- 27 **Günter Reppien**  
Personen entscheiden
- 31 **Christian Schwandt**  
Montanmitbestimmung: krisenerprobt
- 33 **Peter Schrimpf**  
Mitbestimmung ist gelebte Unternehmenskultur
- 35 **Peter Gasse**  
Mitbestimmung als Innovationstreiber
- 47 **Roswitha Uhlemann**  
20 Jahre Montanmitbestimmung im mitteldeutschen Braunkohlenrevier

**Siegfried Birth / Hannelore Elze / Hartmut Klein-Schneider**

# Unverzichtbar für gute Arbeit

## *Stärkung und Ausbau der qualifizierten Mitbestimmung*

Die Montanmitbestimmung als Form der qualifizierten Mitbestimmung war und ist Garant für den sozialen Frieden, wirtschaftlichen Aufschwung und die demokratische Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen. Die Mitbestimmung in Betrieben, Unternehmen und Konzernen hat sich in jeder Hinsicht bewährt. Sie ist der Maßstab für die Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten und zugleich ein Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen.

Um das 1951 in Kraft getretene Montan-Mitbestimmungsgesetz wurde im Vorfeld heftig gerungen. Nachdem Verhandlungen mit den Arbeitgebern erfolglos verlaufen waren, stimmte bei einer Urabstimmung eine überwältigende Mehrheit der Beschäftigten für Streik. Es drohten massive soziale Auseinandersetzungen. Es kam zu Verhandlungen des damaligen Bundeskanzlers Konrad Adenauer mit dem DGB-Vorsitzenden Hans Böckler. Mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz vom 21. Mai 1951 wurden nicht alle gewerkschaftlichen Vorstellungen erfüllt. Adenauer hatte erreichen können, dass das Gesetz nur für die Montanindustrie galt. Weitergehende Forderungen der Gewerkschaften nach Vergesellschaftung der Schlüsselindustrie waren mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz „vom Tisch“. Die gelebte Praxis und Erfahrung mit der Montanmitbestimmung sind ein guter Grund, das Gesetz und seine Akteure am 60. Jahrestag zu würdigen. Gemeinsam

haben Hans-Böckler-Stiftung, Industriegewerkschaft Metall und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie am 12.05.2011 nach Dortmund zu der Festveranstaltung „60 Jahre Montanmitbestimmung – Blick zurück nach vorn“ eingeladen. Mit Gästen und Vertretern der Kirche sowie aus Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft haben wir die Erfolge der Montanmitbestimmung reflektiert und ihre Perspektiven in einer globalen Wirtschaft diskutiert.

Mitbestimmung, und vor allem die Montanmitbestimmung, sichert, das zeigt die Rede von Nikolaus Schneider, die Würde der Menschen in der Arbeitswelt.

In ihrer 60jährigen Geschichte hat die Montanmitbestimmung die Voraussetzungen geschaffen, dass die arbeitenden Menschen an Entscheidungen über ihre Arbeitsbedingungen beteiligt werden, dass ihre Interessen eine Stimme erhalten und berücksichtigt werden. Erinnert sei an die großen Erfolge der Mitbestimmung auf Grundlage des Montanmitbestimmungs-, des Betriebsverfassungs- und des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 in den Bereichen betriebliche Sozialpolitik, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Arbeitszeitpolitik, Arbeitsschutz und Unfallverhütung. Ihre größten Erfolge hat die Mitbestimmung möglicherweise bei besonders schwierigen Herausforderungen im Strukturwandel im Bergbau, in der Stahlindustrie und beim Systemwechsel in den neuen Bundesländern erzielt.

Angesichts neuer Herausforderungen durch Globalisierung, Individualisierung und Wissensgesellschaft reicht es nicht aus, an frühere Erfolge zu erinnern. Mitbestimmung muss sich mit der Kritik auseinandersetzen und Antworten auf die aktuellen Fragen finden.

Die jüngste, noch immer nicht ganz überwundene Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Mitbestimmung gerade in einer weltweit vernetzten Wirtschaft nicht ein Störfaktor oder Wettbewerbshindernis, sondern ein notwendiges Korrektiv ist. Verantwortungsvoll handelnde, sozialpolitisch denkende Betriebsräte und Gewerkschafter, Arbeitsdirektoren, aber auch über den Tag und kurzfristigen Gewinn hinaus denkende Unternehmensleitungen und Politiker haben es geschafft, dass weit weniger Menschen als befürchtet und als in vergleichbaren Industrieländern in Deutschland ihren Arbeitsplatz verloren. Und sie haben ein Weiteres geschafft: Mit der ansteigenden Konjunktur standen die erfahrenen, qualifizierten und motivierten Beschäftigten zur Verfügung.

Wirtschaft braucht demokratische Kontrolle, sowohl um die Zukunft von Arbeitsplätzen und Einkommen zu sichern, als auch um Unternehmen und Konzerne langfristig erfolgreich entwickeln zu können. In einer global vernetzten Wirtschaft, in der Unternehmen (-sbeteiligungen) wie Verbrauchsgegenstände gekauft und verkauft werden und in der über Arbeitsplätze und Erwerbschancen von fernen Konzernzentralen aus entschieden wird, braucht es die Mitbestimmungsrechte für die abhängig Beschäftigten.

Es ist daher sinnvoll, diese Mitbestimmungsform auf andere Branchen auszuweiten. „Wenn die Unternehmen wollen, dass die Beschäftigten gesamt-

betrieblich und verantwortlich denken, dann dürfen sie nicht von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen sein. Der Zugang zur Mitbestimmung darf nicht nur auf informellen Absprachen beruhen, sondern muss verlässlich auf formalem Recht basieren“, so Ministerpräsidentin Hannelore Kraft in ihrer Ansprache.

Mit unserer Tagung wollen wir eine Debatte über Mitbestimmung anstoßen, über eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen und an nachhaltiger Beschäftigungspolitik. Die paritätische Mitbestimmung nach dem Montanmodell kann – unabhängig von der Rechtsform – ausgeweitet, auf andere Branchen übertragen und auf ausländische Rechtsformen angewendet werden. Die Beschäftigten ausländischer Konzerntöchter oder Niederlassungen sollten die gleichen Mitbestimmungsrechte erhalten wie die Beschäftigten im Stammland. Der zunehmenden Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung muss durch den Gesetzgeber ein Riegel vorgeschoben werden. Und nicht zuletzt bedarf es neuer Ansätze und Ideen, um dem zunehmenden Anspruch der arbeitenden Menschen auf Mitbestimmung an ihren Arbeitsplätzen Geltung und Wirksamkeit zu verschaffen.

Diese Festschrift vereint Diskussionen und (fotografische) Eindrücke der Veranstaltung sowie sechs Statements, die wir zusätzliche aus der Praxis der Montanmitbestimmung eingeholt haben. Wir wünschen eine motivierende, ansprechende Lektüre.

**Siegfried Birth**, Leiter der Abteilung „Mitbestimmung“ der IG BCE

**Hannelore Elze**, Leiterin des Zweigbüros der IG Metall

**Hartmut Klein-Schneider**, Referatsleiter in der Abteilung „Mitbestimmungsförderung“ der Hans-Böckler-Stiftung

**Dietmar Hexel**

## „Blick zurück nach vorn – 60 Jahre Montanmitbestimmung“

Der Erfolg der montanmitbestimmten Industrie, auf den wir mit Stolz zurückblicken können, besteht vor allem darin, für die Würde des arbeitenden Menschen einzustehen. In der Montanmitbestimmung finden außerdem die Wertigkeit menschlicher Arbeit sowie die Idee der Gleichberechtigung ihren institutionellen Ausdruck. Dazu gehören: Gleiche Rechte und Pflichten im Aufsichtsrat, keine Privilegierung



der Kapitalseite durch ein Doppelstimmrecht, hohe Kompetenz der Arbeitnehmervertreter/innen, demokratische Wahl durch die Betriebsräte, weitere Mitglieder als Vertreter der Zivilgesellschaft und vor allem ein Arbeitsdirektor, der von der Belegschaft getragen wird.

Dies alles ist keine Erfindung der modernen Stakeholder-Theorie. Was im Rahmen des Deutschen Corporate Governance Kodex 2009 auf Anraten der Gewerkschaften formuliert wurde, ist bereits seit mindestens 40 Jahren Inhalt der Montanmitbestimmung gewesen: Die Feststellung, dass ein Unternehmen nicht nur nach den Interessen der Eigentümer, sondern auch nach denen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Allgemeinheit zu führen ist. Es geht um die Rückbesinnung auf das wirkliche Unternehmensinteresse und hierbei insbesondere um die Belange der Arbeitnehmer/innen, deren Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Montanmitbestimmung mit der „echten Parität“ im mitbestimmten Aufsichtsrat ist daher eine Blaupause für die Zukunft einer demokratischen und wissensbasierten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft. Die mitbestimmte Personalarbeit mit der Institution

**Dietmar Hexel** ist Mitglied des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstandes

des Arbeitsdirektors schafft Solidarität und Veränderungsbereitschaft seitens der Belegschaft – Voraussetzungen für das Überstehen von Krisenzeiten.

Der (Montan-) Mitbestimmung kommt eine weitere wichtige, gesellschaftliche Funktion zu, nämlich die des kollektiven Lernprozesses. Indem Arbeitnehmer/innen in die Prozesse und die Politik der Unternehmen eingebunden werden, können Arbeitgeber und die Belegschaft voneinander lernen und dadurch profitieren. Mitbestimmung malt ein anderes Bild vom arbeitenden Menschen und seinen Fähigkeiten. Ein Bild, das zunehmend kontrast- und farbenreicher wird. Es geht nicht mehr um eine mechanische Funktionserfüllung von Anweisungen, die von „oben“ kommen, sondern um Verantwortung, Einsicht in die Prozesse, eigenständiges Handeln, Mitgestalten und Mitentscheiden.

Zusammengefasst ist Mitbestimmung eine Zauberformel für den Dreiklang aus ablaufsicheren Qualitätsprozessen, profitabler und nachhaltiger Unternehmensführung sowie der Anerkennung von Bedürfnissen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer.

Stellt man sich das Grußwort zum 70. Jahrestag der Montanmitbestimmung vor, lassen sich die Perspektiven der deutschen Wirtschaft und die zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Montanmitbestimmung gut skizzieren.

Zunächst sollte man sich die Hindernisse, die in den nächsten zehn Jahren auf die (Montan-) Mitbestimmung zukommen werden, vor Augen führen: Die Anzahl der Unternehmen im Bereich Eisen, Kohle und Stahl wird, u. a. aufgrund der Einstellung der Subventionierung im Steinkohlebergbau bis 2018, weiter abnehmen. Des Weiteren haben sich durch die Europäisierung des Gesellschaftsrechts einige ju-



ristische Schlupflöcher ergeben, die für die deutsche Mitbestimmung gefährlich werden könnten. Darum sollte man sich heute nicht auf dem Erreichten ausruhen. Politik und Gesellschaft müssen sich in der Tradition von Hans Böckler weiterhin für die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung einsetzen.

Zwar scheint im Moment ein Krisenzyklus abgeschlossen zu sein, in den nächsten zehn Jahren werden aber weitere Krisen auf uns zu kommen; die momentane Konjunktur in Deutschland ist keine Normalität. Wir spüren alle, dass die nächste Krise nicht mehr fern ist. Damit sind nicht nur die Klimakatastrophe oder die Engpässe bei den Rohstoffen oder den Arbeitskräften gemeint. Es geht vor allem um die Krise des Finanzmarktkapitalismus, die auf der Ausbeutung von Natur und Menschen beruht. Eine Finanzkrise, die durch das Auftürmen und Handeln mit Schulden ohne Haftung ausgelöst wurde und auch unsere Realwirtschaft fast in den Abgrund gerissen hat. Mit Schuldenhandel entstehen keine echten Werte – anders als in der Produktion von Eisen, Kohle oder Stahl!

Unternehmen mit Mitbestimmung werden robuster sein und Krisen besser bewältigen, wenn sie den Menschen in den Mittelpunkt stellen und auf Nachhaltigkeit und Qualität bauen. Derlei Unternehmen sind in Krisenzeiten stabiler. Gewerkschaften und Betriebsräte werden sich – wie schon häufig in der Geschichte – darum bemühen Unternehmen zu retten, das Eigenkapital zu erhöhen und langfristig Beschäftigung zu erhalten. Wichtig wäre jedoch, dass sie dann auch eine Gegenleistung erhalten.

Schön wäre es daher, wenn das Grußwort zum 70. Jahrestag der Montanmitbestimmung wie folgt lauten könnte: „Unternehmen mit Mitbestimmung waren auch in der letzten Krise besser aufgestellt. Der Grund: Hier steht der Mensch im Mittelpunkt. Hier wird auf Nachhaltigkeit und Qualität geachtet, hier ist nicht die Maximalrendite das Ziel, sondern eine gesunde Entwicklung der Unternehmen, die gute Produkte hervorbringen und über kreative, gesunde Arbeitnehmer/innen bis ins Rentenalter verfügen.“ Wirtschaften soll dem Menschen dienen, das war und ist die Botschaft der Montanmitbestimmung.

Als es wieder einmal darum ging, Unternehmen zu retten, das Eigenkapital zu erhöhen und langfristig Beschäftigung zu erhalten, haben die Gewerkschaften und Betriebsräte dies mitgemacht. Doch diesmal haben sie – anders als in der Krise 2008-2010 – auch die Ernte eingefahren. Statt von den Beschäftigten Verzicht auf erworbene Ansprüche zu verlangen, wurden diesmal Besitztitel für die Belegschaften in Form von kollektivem Belegschaftskapital vereinbart. Das Mitbestimmungsgesetz wurde auf ihren Druck hin vom Parlament geändert. Die Betriebsräte bekamen mehr Rechte und in den 76er Aufsichtsräten wurde das bewährte Modell der Montanmitbe-

stimmung in veränderter Form eingeführt.“ In einer solchen Zukunftsvision lassen sich die Erkenntnisse und Wünsche kaum trennen. Das „German Beschäftigungswunder“ ist nicht vom Himmel gefallen. Es hat in erster Linie mit der Idee der Mitbestimmung zu tun: Den arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Und auch die Montanmitbestimmung ist nicht vom Himmel gefallen. Sie war Ausdruck eines Kräftemessens zwischen einer Regierung und den Gewerkschaften. Mitbestimmung ist stets mit der Frage nach Freiheit und Macht verbunden. Freiheit bedeutet, gemeinsam mit anderen demokratisch zu entscheiden, so wie wir es im allgemeinen politischen Leben schon erreicht haben – aber nicht im Unternehmen. Letztlich ist die Idee der Mitbestimmung immer auch mit dem Freiheitsgedanken verbunden. Mitbestimmung bietet die Chance, gemeinsam mit anderen demokratisch zu entscheiden – im politischen Leben sowie in den Unternehmen – und sich von der Fremdherrschaft in der Arbeitswelt zu befreien. Es gilt die alte Erkenntnis: Unter einem Herrn ist der Mensch nicht frei!



**Nikolaus Schneider**

# Die Würde des Menschen im Zentrum der Arbeit

*60 Jahre Montanmitbestimmung*

**60 Jahre Montanmitbestimmung - das ist wirklich ein Grund zu feiern.** Sie gehört zum deutschen Sozialstaat und prägt unseren Wirtschaftsstil. Sie erfüllt eine bedeutsame friedensstiftende Funktion. Durch sie ist eine wesentliche Voraussetzung für Verständigung und Partnerschaft in Wirtschaft und Gesellschaft im zerrütteten Nachkriegsdeutschland geschaffen worden. Sie stellt ein wirksames Mittel dar, das strukturelle Machtungleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital in den Unternehmen ein Stück weit auszugleichen. Und sie steht für das höchste bisher erreichte Niveau der Partizipation der abhängig Beschäftigten.

Die Evangelische Kirche in Deutschland steht zur Mitbestimmung. Sie hat sich schon früh für eine entsprechende Ordnung stark gemacht. Ihr ging es um wirkliche Partnerschaft zwischen allen Beteiligten in den Unternehmen; darum, dass aus dem Untertan des preußischen Obrigkeitsstaates ein mündiger Bürger auch in der Wirtschaft werden sollte. Diese Aufgabe bleibt uns allen aufgetragen.

Eine lebendige Mitbestimmungskultur in Deutschland kann in ihrem gesellschaftspolitischen Wert gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, fördert sie doch demokratische Verhaltensweisen ebenso wie sie der Kontrolle wirtschaftlicher Macht dient. Die Vertreterinnen und Vertreter der Mitarbei-



Präses **Nikolaus Schneider** ist Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)

terschaft übernehmen Verantwortung für das Wohlergehen des Unternehmens, so dass der antagonistische Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital, der Ausdruck eines von Feindschaft geprägten Verhältnisses wäre, nicht mehr bestehen kann. So leistet die Montanmitbestimmung einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des sozialen Friedens.

## **Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft in evangelischer Perspektive: Wahrung von Personalität und Würde des Arbeitenden**

Warum macht sich die Evangelische Kirche für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen stark? Das kirchliche Anliegen bei der Mitbestimmung machte schon der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland in einem Votum auf dem Essener Kirchentag im August 1950 deutlich<sup>1</sup>. Dort meldete er sich erstmals ausdrücklich zu Fragen der Mitbestimmung zu Wort. Der Leitgedanke war damals, dem Arbeitnehmer in den Unternehmen die Übernahme „christlicher Mitverantwortung“ zu ermöglichen. Es ging um die Freiheit des Einzelnen gegenüber den Massenstrukturen der modernen Gesellschaft. Christliches Anliegen ist es, den Menschen auch in der Wirtschaft und im Produktionsprozess zuvorderst als Person im Blick zu behalten, ihm sein Person-Sein zu bewahren. Zur Wahrnehmung von persönlicher Verantwortung braucht der Mensch Raum und Möglichkeiten und Chancen zur Kommunikation. Im Mittelpunkt steht die Würde des arbeitenden Menschen. Er darf auch und gerade in der Wirtschaft nicht als reines Mittel zum Zweck gebraucht oder zum Kostenfaktor reduziert werden.

Mitbestimmung wurde also weniger in ordnungspolitischer Perspektive verstanden, denn als eine Frage der tatsächlichen Zusammenarbeit der Menschen in den einzelnen Bereichen der modernen Gesellschaft. Die Betonung liegt auf der „Würde des Humanum“, wie es der Theologe Helmut Thielicke<sup>2</sup> damals formulierte. Die Mitbestimmungsordnung soll es der Arbeitnehmerschaft ermöglichen, das „bloße Lohnarbeitsverhältnis zu überwinden“, um zu echter Partnerschaft zu gelangen. Dieses Denken hatte durchaus Tradition, auch wenn man zugeben muss, dass es oft einzelne Protestanten waren, die sich mutig vorwagten und denen die Kirchen nicht sogleich folgten. Der liberale sächsische Pfarrer Friedrich Naumann forderte bereits 1884 – in Übereinstimmung mit anderen Protestanten – selbstkritisch zur Überwindung des christlich geprägten Patriarchalismus in den Unternehmen auf. Ihm ging es um die Durchsetzung einer wirksamen Kapitalbeschränkung, um so die Position der Arbeiterschaft zu stärken. Auch wenn Naumann diesen Gedanken zunächst noch nicht konkretisierte, so wird doch deutlich, dass bei ihm schon sehr früh „zumindest implizit die Einforderung des Mitbestimmungsgedankens zu erkennen ist“<sup>3</sup>.

Später sprach Naumann sich dann explizit für ein Mitbestimmungsmodell aus, ausgehend von der Vorstellung von Arbeit als einer Gemeinschaftsleistung. Er forderte „eine partizipativ verfasste, kollektivrechtlich geordnete Struktur der Arbeitswelt ein“, wobei er zugleich eine rechtliche Absicherung der Gewerkschaften verlangte. Mitbestimmungsrechte in der Arbeitswelt hielt Naumann außerdem für „notwendig zur Einübung von demokratischen Verhaltensmustern auch im Alltag“<sup>4</sup>.



Ähnliche Überlegungen stellte Eduard Heimann, der sozial- und wirtschaftspolitische Theoretiker des religiös-sozialistischen Kairos-Kreises der 1920er Jahre, an. Er trat grundsätzlich für „das Ende des Betriebsabsolutismus, der Kapitalherrschaft, des auf die Arbeit angewendeten Marktprinzips“<sup>5</sup> ein. Er machte sich sogar für eine Selbstbestimmung der Arbeitenden stark, wobei es ihm vor allem um die selbstverantwortliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes und den Ausbau der Arbeiterrechte in den Betrieben ging.

Deswegen bestand in unserer Kirche nach dem 2. Weltkrieg kein Zweifel an der Notwendigkeit einer rechtlichen Ordnung der Mitbestimmung. Kontrovers diskutiert wurde allerdings die Frage, wie die Arbeitnehmervertretung personell zusammensetzen wäre. Die evangelischen Experten waren sich auf dem Kirchentag 1950 einig darin, dass in „erster Linie die Angehörigen des Betriebes selbst zur Mitverantwortung berufen“<sup>6</sup> seien. Durch Schulungen sollte ein „organisches Hineinwachsen der Beteiligten in die Aufgaben der freien Vereinbarungen“ sichergestellt werden.

Den Arbeitnehmerorganisationen wurden deswegen vor allem ergänzende Funktionen zugeschrieben. Ihre Rolle sollte darin bestehen, die Betriebsangehörigen zu aktivieren und die betrieblichen Arbeitnehmervertreter für ihre zukünftigen Aufgaben in den Mitbestimmungsgremien auszubilden, damit diese kompetent die neu erlangte soziale Verantwortung ausfüllen können. Diese Vorstellungen wurden später noch weiterentwickelt.

Die Etablierung von Mitbestimmungsstrukturen in den Unternehmen beflügelte ebenfalls die Arbeit der in der Nachkriegszeit entstehenden evangelischen Akademien sowie der evangelischen Indus-

trie- und Sozialarbeit in den Landeskirchen<sup>7</sup>. Diese legten Programme für den Dialog und die Verständigung zwischen den Sozialpartnern auf. Für dieses neue Engagement der Partnerschaftsförderung stehen auf Seiten der Evangelischen Kirche Namen wie Klaus von Bismarck für die westfälische Kirche und Friedrich Karrenberg für die rheinische sowie Eberhard Müller für die württembergische Kirche.

Es ging darum, der Würde des Arbeiters und der Arbeiterin durch institutionelle Neuerungen in Arbeitswelt und Wirtschaft mehr Geltung zu verschaffen. Mehr Partizipation, Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung waren höchst aktuelle Themen, auch in den Diskussionen im kirchlichen Raum.

Folglich wird man nüchtern sagen müssen: Eine Mitbestimmung der Gewerkschaften im Aufsichtsrat eines Unternehmens war in der Kirche in der frühen Nachkriegszeit noch nicht in Sicht. Das Interesse an einer kollektiven Vertretung der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen stand in kirchlichen Gremien noch nicht auf der Agenda. Doch bei dieser Haltung ist es schon Anfang der sechziger Jahre nicht geblieben.

### ***Die Mitbestimmungsdebatte: Partnerschaft, Konflikte und soziale Gerechtigkeit***

Denn 1968 erscheint die Mitbestimmungsstudie des Rates der EKD unter dem Titel „Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland“. Der Leitgedanke der Personenwürde des Menschen in der Arbeit und der Anspruch einer echten Partnerschaft auf Augenhöhe mit der Betriebs- und Unternehmensleitung behalten ihren zentralen Stellenwert. Unverändert auch die Einschätzung, wonach der „Sinn des Eigentums ver-

kehrt (würde), wenn das Eigentumsrecht so gestaltet wäre, dass Menschen dadurch ihre Verantwortungs-fähigkeit und Freiheit verlören“<sup>8</sup> – was dann der Fall wäre, wenn das produktive Eigentum in wenigen Händen liegt.

Dem liegt das theologische Verständnis zugrunde, dass ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen sozialen Gruppen der Würde des Menschen entspricht. Als soziale Wesen sind sie als Bevollmächtigte Gottes gewürdigt, die Welt in Freiheit und Mitverantwortung im Austausch mit Anderen gemeinsam zu gestalten.

Zu diesen Kerngedanken kommen nun entscheidende Aspekte hinzu, nämlich zum einen

- die Erweiterung des Würdebegriffes auf die Arbeitsgruppe, in der der arbeitende Mensch eingebunden ist, und zum andern
- ein neues Verständnis der Konflikte zwischen Arbeit und Kapital, sowohl was das unternehmerische Handeln allgemein als auch die Tarifauseinandersetzungen betrifft.

Deswegen wird der Begriff der Partnerschaft nicht länger in einem harmonisierenden Verständnis verwendet. Darin schlagen sich die Erfahrungen mit der ersten Rezession in Westdeutschland 1966/67 und den damals neu aufgebrochenen Interessenkonflikte nieder. Wurden Konflikte vorher eher verdrängt, ist nun zu konstatieren, dass wirkliche Partnerschaft gegensätzliche Standpunkte in bestimmten Fragen nicht ausschließt und – vor allem! – dass konflikt-hafte Auseinandersetzungen durchaus konstruktiv zu gerechten Problemlösungen beitragen können. Das Austragen von Konflikten kann „dazu dienen...,

soziale Gerechtigkeit erst herbeizuführen“, wie es wörtlich in der EKD-Studie von 1968 heißt (These 5)<sup>9</sup>.

Bezogen auf die Mitwirkung im Unternehmen heißt das: Weil die Aufgabe der Unternehmensleitung den einzelnen Arbeitnehmer überfordern wird, müssen der Arbeitnehmerschaft insgesamt das Recht zugesprochen und die Voraussetzungen geschaffen werden, eine kompetente Vertretung zu bestellen. Sie muss mit rechtlichen Befugnissen ausgestattet und imstande sein, der Arbeitgeberseite qualifiziert gegenüber treten zu können.

Dabei bleibt der Einzelne im Betrieb und am Arbeitsplatz im Blick. Es gilt zu verhindern, dass er zu einem „bloßen Befehlsempfänger“ degradiert wird. Vielmehr soll er in seinem Arbeitsgebiet, in seiner Werkstatt bzw. in seinem Betriebsteil stets sachkundig und mitverantwortlich einbezogen sein.

Ein besonderes Gewicht kommt demnach der Mitwirkung der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu, nicht nur als Einzelne, sondern als Mitglied ihrer Arbeitsgruppe – wir würden heute wohl von Teams und Projektgruppen sprechen. Sie sollen an den Regelungen der Arbeitsvorgänge intensiver beteiligt werden. Eine solche Forderung ist meines Erachtens für die damalige Zeit bemerkenswert. Denn den Unternehmen wird zudem abverlangt, diese Arbeitsgruppen durch Schulungen etc. in die Lage zu versetzen, einen ordentlichen Arbeitsablauf mittels Absprachen untereinander selbst steuern zu können. An die Vorgesetzten ist die Erwartung gerichtet, die Vorschläge und Einwendungen der Arbeitsgruppen zu akzeptieren, anzunehmen, ernsthaft zu prüfen und zu berücksichtigen.

Es geht folglich in der Wirtschaft nicht allein technisch um die Erstellung von Gütern und die Be-

reistellung von Dienstleistungen, sondern stets auch darum, dass die Arbeitswelt zugleich als ein Lebensbereich gestaltet werden (muss), in dem der Mensch seine ihm von Gott gegebenen Anlagen entfalten kann<sup>10</sup>. Dies soll ein jeder Mitarbeitende in Freiheit tun können. Die Verfügungsgewalt über Eigentum beinhaltet nicht das Recht zur Herrschaft über abhängig Beschäftigte<sup>11</sup>. Auch wenn sich die Bestimmungsrechte der Kapitaleigner aus dem Eigentum an Produktionsmitteln ableiten, so stellen diese doch einen Wert erst im Zusammenwirken mit der menschlichen Arbeitskraft dar. Innerbetriebliche Verfügungsrechte über Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben deshalb prinzipiell nur einen funktionalen Zweck zu erfüllen und keine menschliche Überlegenheit zum Ausdruck zu bringen.

Auch unter rechtsethischen Gesichtspunkten lieferte die EKD-Studie innovative Impulse, die an Gültigkeit nicht verloren haben. Mitbestimmung beruht nach kirchlichem Verständnis auf dem Grundgedanken von „ineinander gefügten Rechten von Kapital und Arbeit“, wie es ausgedrückt wird. Zum einen, weil im wirtschaftlichen Leben das eine von dem anderen praktisch nicht zu trennen ist und weil zum Zweiten die Arbeitnehmer wie Kapitaleigner das moderne Unternehmen gemeinsam tragen. Letztlich haben sie ein gemeinsames Interesse am Erfolg.

Solche Vorstellungen schließen allerdings auch die Verpflichtung der Arbeitnehmerseite zum wirtschaftlichen Denken ein, dies sogar verknüpft mit der Forderung, auch die Marktrisiken mitzutragen. An die Adresse der Kapitaleigner geht genauso nachdrücklich die Ermahnung, „die menschlichen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen im Auge“ zu behalten<sup>12</sup>. Kapitaleigner und Arbeitnehmer sind also



aufeinander angewiesen, weshalb nach christlich-sozialethischer Überzeugung beiden Seiten Mitbestimmungsrechte zustehen. Ihre Nutzung darf allerdings weder einseitig zum Schaden des einen noch zum Übergehen des anderen führen. Für diese ineinander gefügten und aufeinander bezogenen Rechte von Kapital und Arbeit sind Formen zu entwickeln, die eine faire Zusammenarbeit der Sozialpartner gewährleisten. Eigentum und Arbeit sind prinzipiell als gleichwertige Faktoren zu bewerten.

Die im Montanbereich praktizierte Form der Mitbestimmung bietet dafür nach allen Erfahrungen die besten Voraussetzungen. Ich bin fest davon überzeugt: Letztlich dienen sozial faire und kooperativ angelegte Kommunikationsformen und Organisationsstrukturen nicht nur dem sozialen Frieden in Betrieben und Unternehmen, sondern einer nachhaltigen Ausrichtung erfolgreichen Wirtschaftens.

Was die Rolle der Gewerkschaften anbetrifft, so sind sie auf Grund ihres Einblickes in die Verhältnisse

vieler Unternehmen imstande, in den Aufsichtsräten kurzsichtige, betriebsegoistische, partikulare Interessen einzelner Belegschaften und des Managements in Bahnen zu lenken, die am gesamtgesellschaftlichen Interesse orientiert sind. Gewerkschafter in den Aufsichtsräten tragen also wesentlich dazu bei, dass die anstehenden Probleme sowohl unter sachgerechten wie menschengemäßen Perspektiven angegangen werden können.

Eine besondere kirchliche Wertschätzung wird des Weiteren dem durch das Montanmitbestimmungsgesetz etablierten Arbeitsdirektor auf Vorstandsebene zuteil. Er genießt das Vertrauen der Arbeitnehmerseite, weil seine Berufung der Zustimmung durch die Arbeitnehmerseite bedarf.

Die Parität im Aufsichtsrat und die Institution des Arbeitsdirektors werden auch deshalb wertgeschätzt, weil beides einen heilsamen Zwang zur Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erzeugt. Unsere Zustimmung zur Montanmitbestimmung haben wir übrigens auch als Rheinische Landeskirche 1987 noch einmal besonders nachdrücklich unterstrichen; dies angesichts der Gefahr, dass diese Form der Mitbestimmung infolge des Strukturwandels der Unternehmen in zunehmend weniger Bereichen zur Anwendung kommt. Der Gesetzgeber wurde aufgefordert, „rechtzeitig und dauerhaft den gegenwärtigen Bestand der Montanmitbestimmung“ zu sichern, „damit die zukünftige Entwicklung für alle Beteiligten berechenbar wird und Zukunftsplanungen ermöglicht“<sup>13</sup>. Und ich betone: es ist weiterhin meine Überzeugung, „dass die Symbiose des Menschengerechten und des Sachgerechten beim Mitbestimmungsmodell der Montanindustrie gelungen ist“<sup>14</sup>.

### **Grenzen der Mitbestimmung – Ansätze einer demokratischen Lebenskultur in Wirtschaft und Betrieb**

Wie sehr die Personenwürde des einzelnen Arbeitnehmers im Zentrum der christlichsozial-ethischen Überlegungen steht, kommt nicht zuletzt in Stimmen zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung zum Ausdruck. Die institutionalisierte Mitbestimmung kann nicht der Endpunkt der Entwicklung zu mehr Beteiligung der Arbeitnehmerschaft im Wirtschaftsprozess sein. So die Auffassung des Sozialethikers Günter Brakelmann – eines Vorkämpfers der Begegnung zwischen Kirche und Arbeiterbewegung<sup>15</sup>.

Er rückt den Ausbau von Partizipationsrechten am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt, etwas, was in der Praxis der Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen bislang häufig zu kurz kam. Das lag daran, dass weit über die Nachkriegszeit hinaus Mitbestimmung allein als ein Element von Wirtschaftsdemokratie, also „vorrangig als institutionelle Gegenmacht, als Kampfparole gegen die Übermacht des Kapitals“, begriffen wurde<sup>16</sup>.

Mit der etablierten Mitbestimmung sieht er aber die Grenzen „des Neubaus eines demokratischen Wirtschaftssystems“ erreicht. Seine darüber hinausgehenden Perspektiven zielen auf eine veränderte „Arbeitspraxis vor Ort“. Deswegen plädiert er für eine Betriebs- und Arbeitsorganisation, in der die „Strukturprinzipien einer demokratischen Lebenskultur“<sup>17</sup> Wirklichkeit werden können. Darunter versteht er: die Mündigkeit des Einzelnen, Solidarität aller, dialogische Entscheidungsprozesse, Konsens durch Kompromisse. Es geht also um den mündigen und mitver-

antwortlichen Einzelnen im Arbeitsprozess, um den Mit-Arbeitenden, der sich in Entscheidungsprozesse solidarisch eingebunden weiß.

Einen ähnlichen Blick richtete Arthur Rich (Anfang der 70er Jahre), der renommierte Züricher Sozialethiker, auf die institutionalisierte Mitbestimmung. Auch ihm geht es um die ganz konkrete „Veränderung des individuellen und kollektiven Status des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmen“, also „vorrangig um den Menschen, nicht um das System“<sup>18</sup>. Sein Leitbild ist der „verantwortliche Industriebürger“. Er setzt sich dafür ein, ihn aus einseitigen Abhängigkeiten zu befreien. Gemeint sind die Zwänge, die aus der alleinigen Verfügungsgewalt über produktives Eigentum abgeleitet werden. Die Gefahr des Missbrauchs scheint auf, wenn sie den Arbeitnehmer zum „Industrieuntertan“ (Rich) degradieren.

Insofern darf auch die Frage nach der Mitbestimmung nicht personal-ethisch auf die unmittelbare Arbeitsumwelt des tätigen Menschen verengt werden. Vielmehr ist die Frage sozial-ethisch von grundlegender Bedeutung, „inwieweit unser heutiges Industriesystem überhaupt dem Arbeitnehmer Raum für effektive Mitbestimmung und Mitverantwortung offen lässt, bzw. was institutionell getan werden muss, um solchen Raum zu schaffen und zu mehrer“<sup>19</sup>. Diese Frage behält weiterhin ihre Gültigkeit!

Auch die EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ von 2008 betont den Wert einer Mitbestimmungskultur für das unternehmerische Handeln, die sie als eingebunden in eine Kooperationsgemeinschaft innerhalb der Unternehmen versteht. Sie widerspricht nachdrücklich solchen Vorstellungen, die die Mitarbeitenden auf ein bloßes Mittel reduzieren wollen. So heißt es klar

und deutlich: „Die Beteiligung von Arbeitnehmern am Wertschöpfungsprozess berechtigt in der Tradition der Sozialpartnerschaft zur Mitbestimmung und erfordert Mitverantwortung für die Dynamik der Unternehmensexistenz. Mitbestimmung kann das notwendige Vertrauenskapital schaffen“<sup>20</sup>.

Wie wichtig Mitbestimmung ist, zeigt sich nicht zuletzt in konfliktreichen Prozessen des Unternehmensumbaus mit oft harten Folgen für viele Arbeitnehmer, wie eine Studie des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt von 2008 veranschaulicht. Sie weist einen direkten Zusammenhang von „betrieblicher Interaktionskultur“ sowie „integrativen Aushandlungsprozessen“ auf der einen Seite und Qualität von Konfliktlösungsprozessen<sup>21</sup> (wie z.B. eines Personalabbaus) auf der anderen Seite nach. Je intensiver Partizipation und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter in den Unternehmen sind, desto sozialverträglicher und letztlich menschengerechter fallen die Problemlösungen aus. Es ist nie nur der Markt, der über die Modalitäten von Organisationsentwicklungen entscheidet, sondern es sind „ebenso die Akteure der industriellen Beziehungen“, die darüber befinden. Mancher Stress könnte reduziert werden, „wenn gesetzlich fixierte Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmerinteressenvertreter auch in wirtschaftlichen Angelegenheiten geschaffen würden“<sup>22</sup>.

Noch eine letzte Anmerkung aus aktuellem Anlass: es geht mir dabei um das Thema „Tarifautonomie“ und „Tarifeinheit“. Beides hat nach meiner Überzeugung maßgeblich zum sozialen Frieden und allgemeinen Wohlstand beigetragen. Ich bin davon überzeugt: Eine tragende Säule der Tarifautonomie ist die Tarifeinheit.

Deshalb betrachte ich Tendenzen zu einer Zersplitterung des Tarifvertragssystems durch eine Vielzahl von Spartentarifverträgen in Unternehmen mit Sorge. Denn diese Entwicklungen leisten der Spaltung von Belegschaften und einer Vervielfachung von Konflikten Vorschub, – was es unbedingt zu verhindern gilt. Das Prinzip „Ein Betrieb – ein Tarifvertrag“ hat sich bewährt. Die Einhaltung dieses Grundsatzes ist a) im Interesse der Unternehmen wie auch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und b) stärkt ein einheitlicher Tarifvertrag den Zusammenhalt der Gesamtbelegschaft, weil verhindert wird, dass einzelne Belegschaftsteile gegeneinander ausgespielt werden.

Eine tarifliche Zersplitterung wäre letztendlich fatal, weil den Schwächeren die Solidarität der Stärkeren verweigert würde. Dies gilt gleichermaßen für die Gesellschaft wie für den Betrieb. Außerdem: Ohne eine faire Sozialpartnerschaft auf Basis einer funktionierenden Tarifeinheit lassen sich die Auswirkungen zukünftiger Krisen für die Beschäftigten kaum, auf jeden Fall nur wesentlich schwerer eindämmen. Die Kirche spricht sich deshalb nachdrücklich für solidarische Allianzen aus. Wir sollten sie nicht durch Preisgabe der Tarifeinheit aufs Spiel setzen. Der Vorschlag zur Wahrung der Tarifeinheit, der gemeinsam von DGB und BdA unterbreitet worden ist, ist deswegen richtig und voll zu unterstützen.

### **Schlussbemerkungen**

Gutachten belegen, dass die Mitbestimmung in aller Regel effektiv ist, sich also wirtschaftlich rechnet. Doch wir müssen auch selbstkritisch die Grenzen sowie mögliche Widersprüche in der Praxis im Blick behalten. Denn Mitbestimmung ist im Prozess

unternehmerischen Handelns keine Schönwetterveranstaltung, wie Beispiele Betriebsstilllegungen zeigen. In den Auseinandersetzungen darüber kann es schon zu konträren Vorstellungen zwischen Unternehmensleitung in der Person des Arbeitsdirektors auf der einen Seite und dem Betriebsrat auf der anderen Seite kommen – so die Erfahrungen. Und auch das Aufrechterhalten einer gemeinsamen Frontlinie zwischen Gewerkschaft und ihren Vertretern im Aufsichtsrat und den Belegschaften und Betriebsräten ist häufig nur mit Mühe zu schaffen. Wie zukünftig mit solchen Spannungen umgehen?

Des Weiteren ist die Gefahr nicht generell gebannt, dass sich Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen durch Leitungsmitglieder vereinnahmen lassen. Prominente Fälle wurden denn auch allzu leicht ein Fressen für die Medien; aus gutem Grund, doch zum Schaden der Mitbestimmungsidee. Der Begriff Co-Manager ist schon in irritierend! Solche Negativ-Ereignisse müssen verhindert werden, unbedingt! Doch sie können trotzdem kein Argument gegen den hohen Wert der Mitbestimmungskultur in Deutschland sein. Die gesetzlich gesicherte Mitbestimmungskultur stellt eine bedeutsame Errungenschaft der Sozialgeschichte Deutschlands dar; und das Montanmitbestimmungsgesetz markiert einen ihrer Höhepunkte. Das Gesetz zur Montanmitbestimmung ist als ein großer sozial- innovativer, zivilisatorischer Fortschritt zu werten. Dieses Niveau konnte mit dem allgemeinen Mitbestimmungsgesetz für Großunternehmen im Jahre 1976 nicht wieder erreicht werden. Die Frage ist deshalb ernst zu nehmen: Haben wir womöglich nicht zu viel, sondern zu wenig Mitbestimmung? Die Mitbestimmung (außerhalb des Montanbereichs) ist bisher – neben den Möglichkeiten

der Betriebsräte – lediglich in den Aufsichtsräten der Unternehmen institutionalisiert, nicht jedoch in den Vorständen, die nach geltender Rechtsordnung die entscheidende Macht in der Unternehmensgestaltung besitzen. Aufsichtsräte dienen der Kontrolle der Vorstände und haben begrenzte Sanktionsmöglichkeiten – von der Besetzung von Vorständen abgesehen. Müsste die Gestaltungskompetenz von Aufsichtsräten und ihre Überwachungseffizienz nicht noch weiter verbessert werden?

So konzentriert sich bisher die Macht im Aufsichtsrat vor allem auf den Vorsitzenden, der häufig unmittelbar in die Geschäftspolitik eingebunden ist. Hier könnte man sich vorstellen, dass z.B. wichtige Fragen der Geschäftspolitik stärker im Aufsichtsrat behandelt werden, insbesondere wenn es unmittelbar um Belegschaftsfragen geht. Dies mit dem Ziel, der Durchsetzung solcher Kapitalinteressen entgegenzuwirken, die große negative Folgen für die Beschäftigten haben würden. Oder bei Fragen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der wachsenden Kapitalmarktorientierung der Unternehmen.

Die Mitbestimmungsformen bleiben also verbesserungsbedürftig, und zwar, was die tatsächliche Partizipation des Menschen in den Betrieben und die langfristigen Perspektiven der Unternehmen betrifft. Mit Blick auf Europa und die Welt zeigt sich in überzeugender Weise die Nachhaltigkeit des deutschen Weges. Leider sind uns bisher wenige Länder gefolgt. Aber das sollte sich ändern.

**Quellen:** 1 Entschließung des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zur Frage der Mitbestimmung, 25. August 1950. In: Kreuz auf den Trümmern – Zweiter Deutscher Evangelischer Kirchentag in Essen 1950. Zusammengestellt von Hellmut Reitzenstein i. A. des Präsidenten i. A. des Präsidenten des Deutschen Evangelischen Kirchentages D. Dr. Reinhold von Thadden-Trieglaff. Hamburg und Berlin, o. J., S. 98 2 Helmut Thielecke, Theologische Ethik, Band 2, Tübingen 1955, S. 541 3 Traugott Jähnichen, Patriarchalismus – Partnerschaft – Partizipation. Ein Überblick über die Mitbestimmungsdiskussion in der evangelischen Sozialethik, in: Frank von Auer/ Franz Segbers (Hg.), Sozialer Protestantismus und Gewerkschaftsbewegung. Kaiserreich, Weimarer Republik, Bundesrepublik Deutschland, Bund-Verlag, Köln 1994, S. 275 4 Ders., ebd., S. 278 5 Eduard Heimann, zit. nach Jähnichen, a.a.O., S. 280 6 Entschließung des Rates... zur Frage der Mitbestimmung, a.a.O. 7 Vgl. Traugott Jähnichen, Die Mitbestimmungsfrage im Dialog der Kirche und Gewerkschaften. In: Harry W. Jablonowski (Hg.), Kirche und Gewerkschaften im Dialog, Band I. Mitbestimmungsdiskussion und Ansätze kritischer Solidarität, Bochum 1987, S. 25, sowie Jablonowski, Kirchliches Handeln in Arbeitswelt und Gesellschaft – Themen und kritische Solidarität seit 1945, ebd., S. 53 8 Eberhard Müller, Dokumentarband in der Reihe der Stundenbücher, Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland – eine Studie der Kammer für soziale Ordnung, herausgegeben vom Rat der EKD, Hamburg 1968, S. 11 9 Ebd., S. 28 10 Ebd., S. 29 11 Ebd., S. 40 12 Ebd., S. 51 13 Sozialethische Überlegungen zur Unternehmens-Mitbestimmung. Eine Studie. Sozialethischer Ausschuß der Evangelischen Kirche im Rheinland in Verbindung mit dem Amt für Sozialethik und Sozialpolitik, Düsseldorf 1987, S. 69 14 Ebd., S. 66 15 Er feiert dieses Jahr seinen 80. Geburtstag. 16 Günter Brakelmann, Demokratie in der Wirtschaft. In: ders., Für eine menschlichere Gesellschaft, S. 294 17 ebd. 18 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie. Probleme – Modelle – Kritische Beurteilung. Eine sozialethische Orientierung, Zürich 1973, S. 208 19 Ebd., S. 209 20 Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive. Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hannover, Gütersloh 2008, S. 66 21 Michael Stahlmann/ Walter Wendt-Kleinberg, Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen, Münster 2008, S. 262. (Michael Stahlmann ist wissenschaftlicher Referent in der Evangelischen Kirche im Rheinland in Düsseldorf; Walter Wendt-Kleinberg arbeitet in gleicher Funktion im Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen in Schwerte/Villigst, Ruhr.)



**TALKRUNDE I:** Detlef Wetzel (zweiter Vorsitzender der IG Metall), Ulrich Freese (stellvertretender Vorsitzender der IG BCE), Michael Brocker (Moderator), Dr. Karl Lauschke (Historiker an der TU Dortmund), Dr. Werner Tegtmeier (ehemals Staatssekretär im Arbeitsministerium) und Wilhelm Segerath (Gesamtbetriebsvorsitzender bei Thyssen Krupp Steel Europe), (v.l.n.r.)

# Ohne Mitbestimmung keine nachhaltige Zukunftsgestaltung!

***Talkrunde I mit Ulrich Freese, Dr. Karl Lauschke, Wilhelm Segerath, Dr. Werner Tegtmeier und Detlef Wetzel***

**Michael Brocker: Wir kommen gleich zur Geschichte, aber zunächst zur Gegenwart. Herr Wetzel, die Bedeutung der Montanmitbestimmung vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise – welche Bedeutung hat das am Standort Deutschland?**

**DETLEF WETZEL:** Es war eine unverzichtbare Voraussetzung, um die Wirtschafts- und Finanzkrise zu überwinden. Wenn ich sehe, wie sich die Einstellung zur Wirtschaft, Stichwort „shareholder value“, in den letzten Jahren entwickelt hat, dann müssen wir feststellen, dass alle, die mit Mitbestimmung zu tun haben, die einzigen sind, die noch ein Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens haben. Ganz extrem sieht man das an den DAX-Unternehmen, auch wenn die nicht repräsentativ sind für alle Unternehmen der Bundesrepublik: die durchschnittliche Haltequote bei Aktien der DAX-Unternehmen liegt bei unter 12 Monaten! Ein solcher Aktionär hat natürlich kein langfristiges Interesse an einer unternehmerischen Entwicklung. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ein langfristiges Interesse an einer guten wirtschaftlichen Entwicklung im Betrieb: sie sind darauf angewiesen, dass es an dem Ort, wo sie leben, auch Arbeit gibt. Das ist gegenüber dem Kapital, das beweglich ist, ein großer Nachteil. Deswegen ist die Frage der Mitbestimmung, demokratischer Strukturen im Unternehmen auf allen Ebenen, auch jenseits der Montanmitbestimmung, eine unverzichtbare Voraussetzung, damit Nachhaltigkeit, Arbeitsplätze und Einkommen existieren. Willi Bleicher, unser berühmter Bezirksleiter, hat früher einmal gesagt: „Du sollst Dich nicht vor einem lebenden Menschen bücken“ – das ist ja auch



eine Dimension der Mitbestimmung: unsere Kollegen können mit erhobenem Haupt, im Sinne einer demokratischen Teilhabe, als Bürger dieses Landes, anständig arbeiten. Meines Erachtens brauchen wir mehr Mitbestimmung; hoffentlich finden wir in dieser Gesellschaft die Kraft, eine Initiative zu starten, dass die Menschen mehr mitbestimmen können, bei Dingen, die ihnen wichtig sind.

**Michael Brocker: Ist Ihnen in der Zeit, als Sie Bezirksleiter in NRW gewesen sind, öfter vorgehalten worden, dass Sie „alten“ Ideen nachrennen, wo doch die neue Zeit, Stichwort „Finanzkapitalismus“, sehr viel höhere Renditen und allen eine bessere Zukunft beschert?**

**DETLEF WETZEL:** Natürlich! Vor der Wirtschaftskrise waren wir doch die, die störten und nicht begriffen hatten, wie die Wirtschaft läuft. Wie oft habe ich von Arbeitgebern gehört „Lieber Herr Wetzel, Sie haben die Sache noch nicht begriffen!“. Und heute stellen wir fest: Unsere gewerkschaftlichen Analysen sind ja leider Wahrheit geworden.



**Michael Brocker: Herr Freese, Sie sagen, Mitbestimmung ist nicht nur eine Frage der Augenhöhe, sondern auch Humanisierung der Arbeitswelt. Wie überzeugen Sie andere von dieser Auffassung?**

**ULRICH FREESE:** Es wäre zu kurz gegriffen, die Mitbestimmung auf die Humanisierung der Arbeitswelt zu reduzieren. Natürlich hat die tiefe Ausprägung der Montanmitbestimmung in den bergbaulichen Unternehmungen, also die Durchdringung auf allen Ebenen, dazu beigetragen, dass das primäre Ziel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, nämlich gesund zur Arbeit zu gehen und gesund wieder nach Hause zu kommen, in den Entscheidungen für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Niederschlag gefunden hat. Das allein ist aber nicht der Wert. Der Wert ist: Montanmitbestimmung hat natürlich nicht die Strukturkrise verhindert, aber Montanmitbestimmung hat sie gestaltet. Ohne Montanmitbestimmung gäbe es heute einen so hochmodernen, von hohen Sicherheitsstandards geprägten, wenn auch reduzierten Steinkohlenbergbau nicht mehr. Ohne Montanmitbestimmung gäbe es den Braunkohlenbergbau nicht mehr, weder im rheinischen Revier, aber ins-

besondere in Mitteldeutschland und im Lausitzer Revier nicht mehr, weil Arbeitnehmervertreter, gepaart mit Unternehmensinteressen, die Rahmenbedingungen dafür geschaffen haben, dass Bergbau noch politische und regionale Akzeptanz sowie Akzeptanz bei den Arbeitnehmern erfahren hat. Von daher ist der Wert aus Sicht der IG BCE nicht auf die Humanisierung der Arbeitswelt zu reduzieren.

**Michael Brocker: Wenn ich es richtig verstanden habe, sorgt die Montanmitbestimmung auch dafür, dass Firmen dazu bewegt werden, sich schneller in die richtige Richtung zu bewegen, sich – wenn es erforderlich ist – umzustrukturieren und nicht nur auf die Quartalszahlen zu schauen.**

**ULRICH FREESE:** Richtig! Im Steinkohlenbergbau haben Quartalszahlen die Funktion, dass sie Statistiken erfüllen mussten, aber nicht, dass sie Shareholder-Interessen berücksichtigen mussten. Ich kenne den Steinkohlenbergbau nicht unter dem Gesichtspunkt „schwarze Zahlen“ und „Rendite“, sondern unter „Tonnen“, „Arbeitnehmer“, „Arbeitssicherheit“ und „Versorgungssicherheit“. Der entscheidende Punkt war aber, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bzw. die Montanmitbestimmung erreicht haben, dass es keinen ungeordneten Rückzug des deutschen Steinkohlenbergbaus gegeben hat. Wäre es nur nach Kapitalinteressen oder nach politischen Interessen (Stichwort „Stilllegungsprämie“) gegangen, wäre das anders verlaufen. Sie nehmen Einfluss dahingehend, dass die besten, die sichersten Standorte weiterentwickelt werden, um eine Chance auf Wettbewerbsfähigkeit zu haben.

**Michael Brocker: Der Charme bei dieser Sache ist, dass die mitreden, die das Unternehmen am besten kennen?**

**ULRICH FREESE:** Ja. Auf der Arbeitnehmerbank finden ja inner- und außerbetriebliche Akteure zusammen, die gemeinsam Problemlösungswege finden wollen. Die außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter haben das Gesamtinteresse eines Unternehmens oder einer Branche im Auge und nehmen ausgleichenden Einfluss auf Unternehmensentscheidungen.

**Michael Brocker: Gehen wir in die Entstehungsgeschichte! Herr Dr. Lauschke, das Thema Mitbestimmung war in den fünfziger Jahren heikel. Wie ist es dazu gekommen, dass die Montanmitbestimmung umgesetzt wurde?**

**KARL LAUSCHKE:** Die beiden Sektoren, in denen sich die paritätische Mitbestimmung durchgesetzt hat, waren seinerzeit noch keine Krisensektoren! Die Mitbestimmung ist also in Sektoren eingesetzt worden, die Säulen des Wiederaufbaus waren, und von dort aus



sollte sie ausstrahlen als ein anderes Unternehmensmodell. Mit der ersten Bundesregierung unter Konrad Adenauer sollte für die gesamte Wirtschaft das „Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern neu geordnet werden“. Seinerzeit gab es massive Widerstände seitens der Arbeitgeberseite („Gefahr der Bolschewisierung“). Nur durch die Streikbereitschaft im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie und im Bergbau kam das Spitzengespräch zwischen Hans Böckler und Konrad Adenauer zustande. Ergebnis war, dass zumindest für diese beiden Bereiche die paritätische Mitbestimmung durchgesetzt werden konnte.

**Michael Brocker: Es bedurfte damals also erheblichen Drucks der Gewerkschaften. Die Tonlage war seinerzeit eigenartig. Im „Industriekurier“ hieß es u.a.: „Demokratisierung der Wirtschaft ist so unsinnig wie Demokratisierung der Schulen, der Kasernen oder der Zuchthäuser“. Da ging es offenbar rhetorisch richtig zur Sache?**

**KARL LAUSCHKE:** Die Diskussion war sehr aufgeheizt. Die Arbeitgeber sperrten sich mit allen Mitteln dagegen, Zugeständnisse zu machen. Auf gewerkschaftlicher Seite war man sich in der Frage auch nicht einig. Vor allem die Arbeitnehmer des Steinkohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie traten für die Montanmitbestimmung ein, weil eine spezifische Tradition dahinter steckt: Die Arbeitgeber der Schwerindustrie im Ruhrgebiet hatten sich durch ein extrem autokratisches Auftreten ausgezeichnet, im Unterschied zu anderen Branchen und Regionen. Daneben gab es auch Stimmen von Arbeitnehmern, die nicht die Frage der Mitbestimmung in den Vordergrund stellten,

sondern die Schere zwischen Löhnen und Preisen. Sie favorisierten die Verbesserung der materiellen Lebensverhältnisse. Die Kräfte zur Durchsetzung der paritätischen Mitbestimmung haben sich letztlich konzentriert auf den Bergbau und die Eisen- und Stahlindustrie.

**Michael Brocker: Die Auseinandersetzung um die Mitbestimmung hat in den 60er und 70er Jahren die Bundespolitik intensiv begleitet. Herr Dr. Tegtmeier, Sie waren Zuarbeiter in der ersten Biedenkopf-Kommission – schildern Sie das doch bitte mal aus Ihrer Sicht. Wie ist das Thema auf politischer Ebene behandelt worden?**

**WERNER TEGTMEIER:** Es hatte ziemlich früh einen Rollback in der öffentlichen Diskussion gegeben, eine Entwicklung, bei der man Mitbestimmung zurückdrehte. In der Politik war das umstritten. In den 60er Jahren wurde dann eine Sachverständigenkommission von Juristen und Ökonomen, neun Professoren insgesamt, sowie sechs sachverständigen Beratern, jeweils drei von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, einberufen. Diese Kommissionen hat eine umfangreiche empirische Untersuchung veranlasst, bei der u.a. ich als Zuarbeiter tätig war. Die Ergebnisse sind später veröffentlicht worden und haben fast alle Vorurteile komplett widerlegt. Die einmütige Schlussfolgerung im Gutachten lautete: „Mitbestimmung ist sachlich notwendig“. Wer das Gutachten genau liest, stellt fest, dass die Vorstellung dahinter die einer paritätischen Mitbestimmung war, denn nur in diesem Rahmen kann sich die Qualität der Mitbestimmung entfalten. Dass die Empfehlungen der Kommis-

sion nachher leicht davon abwichen (Stichentscheid der Kapitaleignerseite), steht auf einem andern Blatt. Die wissenschaftliche Seite ist völlig eindeutig. Spätere Untersuchungen haben daran überhaupt nichts verändert.

**Michael Brocker: Der Grundverdacht, der von manchen CDU- und allen FDP-Leuten geäußert wurde, war, dass Mitbestimmung Sand ins Getriebe bringt und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens behindert. Das wäre ja, wenn es stimmen würde, ein wichtiges Argument. Sie aber haben herausgefunden, dass das nicht stimmt.**

**WERNER TEGTMEIER:** Weder damals noch heute gibt es dafür einen empirischen Beleg. Bei keinem Unternehmen sind dadurch Anpassungsvorgänge behindert worden. Eine viel größere Rolle hat die Befürchtung gespielt, dass über externe Vertreter und Ausübung dieser Funktion im gewerkschaftlichen Bereich eine Überparität entstehen könnte. Ich habe dafür nie Anhaltspunkte gesehen, aber diese Diskussion war



bestimmend. Es hat sich etwas ganz anderes entwickelt. Wenn ein Unternehmen in Anpassungsvorgängen kam, dann wurde der zuständige Staatssekretär in folgender Reihenfolge aufgesucht. Zunächst kamen die Betriebsräte und teilten mit, dass es Probleme gibt und dass man öffentliche Unterstützung benötigt. In der nächsten Runde erschienen die Unternehmensleitungen. In diesem Bogen wurden die Belange des Unternehmens aus der Sicht des Unternehmens vorgetragen und versucht zu lösen, das waren damals die Muster. Die Gewerkschaften waren also nicht übermächtig.

**Michael Brocker: Ihr Bericht ist richtig dick geworden; Sie haben ihn dann Bundeskanzler Brandt mit der Bitte übergeben, dass möglichst viel daraus umgesetzt werden möge. Aber: es ist nicht ganz so gekommen, weil die FDP viele Vorbehalte hatte. Was würden Sie sagen: Wie viel von Ihren Empfehlungen ist umgesetzt worden?**

**WERNER TEGTMEIER:** Ich glaube, dass es nicht so sehr um die Quantität, sondern um die Qualität geht. Ich komme zu dem Ergebnis, dass bei bestehenden Rahmenbedingungen eine unterparitätische Vertretungen bei großen Kapitalgesellschaften unzureichend ist – sie ist unzureichend, denn das ist nicht umgesetzt worden – und wenn Sie sich die praktische Willensbildung im Unternehmen anschauen, dann sehen Sie, dass die eigentliche Willensbildung von Aufsichtsräten nicht im Plenum, sondern davor stattfindet. Wenn dann ein Aufsichtsrat nicht-paritätisch konstruiert ist, bekommt die Arbeitnehmerseite über die eigentlichen Zusammenhänge nur einen

Foto: Karsten Schöne



**Dr. h.c. NIKOLAUS SIMON**

\*1950, seit 1997 Geschäftsführer und seit 2004 Sprecher der Geschäftsführung der Hans-Böckler-Stiftung. Er hat seit Jahren jeweils nur ein Aufsichtsratsmandat inne, zurzeit bei der Saarstahl AG.

## Erfolgsstory Mitbestimmung

Mitbestimmung trägt Demokratie an den Arbeitsplatz und in die Unternehmensführung. Beschäftigte, ihre gewählte Interessenvertretung und ihre Gewerkschaft entfalten mit Hilfe betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung Einfluss auf Arbeitsbedingungen und Unternehmenserfolg. Wie in der Vergangenheit auch hängt der zukünftige Erfolg der Mitbestimmung in Deutschland, in Europa und darüber hinaus nicht zuletzt von der Mitgliederstärke und realen Macht der Gewerkschaften ab. Erst danach kommen Gesetze und Gerichtsurteile zum Tragen. Ob Elemente der Montanmitbestimmung mit neuem Leben erfüllt und auf andere Wirtschaftsbereiche übertragen werden können, wird weiterhin auch von Wähler- und Parlamentsmehrheiten bestimmt; darüber hinaus durchaus auch von der Akzeptanz der gelebten Mitbestimmung bei Management und Aktionären. Diese Vorbemerkung will zu Optimismus und Elan auffordern. Nie waren die Chancen für Mitbestimmung in Europa, sogar in der Welt, größer als heute. Wenn seit den deutschen Erfolgen bei der Krisenbewältigung, die nicht zum geringen Teil der Unternehmensmitbestimmung zugeschrieben werden können, Manager von Hedgefonds aus den USA, Think Tanks aus China und mehr und mehr europäische Gewerkschaftsbünde mit verändertem Blick auf Mitbestimmung schauen, sollte das ermutigen. Mitbestimmung gilt mehr denn je als förderlich für sozialen, ökonomischen und ökologischen Erfolg. Corporate Governance und Mitbestimmung sind nicht notwendigerweise ein Gegensatz. Gute, langfristig orientierte Unternehmensführung bedarf in der auf Qualifikation und Wissen, auf Innovation und Kundenzufriedenheit basierten Ökonomie der Mitgestaltung durch die Beschäftigten, ihrer Gewerkschaften und weiterer relevanter Stakeholder. Mitbestimmung ist ein Element der europäischen Wirtschaftsdemokratie und des europäischen Sozialstaatsmodells. Die Hans-Böckler-Stiftung, als Kind der Montanmitbestimmung, kämpft an der Seite der Gewerkschaften für die Förderung des Gedankens der Mitbestimmung in allen Bereichen der Gesellschaft. Neben den Traum vom Ausbau der Mitbestimmung haben die Götter aber auf absehbare Zeit den harten Alltagskampf um den Erhalt des bereits Errungenen gesetzt. Die Gegner der Mitbestimmung sollten keinen Moment lang unterschätzt werden.

begrenzten Teil mit, hat aber gleichzeitig Entscheidungen mitzutragen. Darin liegt der qualitative Unterschied. Meine Auffassung ist: zu großen Unternehmen gehört eine paritätische, qualifizierte Form der Mitbestimmung.

**Michael Brocker: Herr Segerath, wie sieht das aus Ihrer Perspektive aus? Geben Sie uns doch bitte Beispiele, von denen Sie sagen „Mitbestimmung hat segensreich gewirkt“.**

**WILLI SEGERATH:** Ich bin quasi ein „Kind der Montanmitbestimmung“. Ich bin in Duisburg in einer Bergmannsfamilie aufgewachsen. Ich habe eine Ausbildung zum Karosserie- und Fahrzeugbauer gemacht. Als ich dann als Geselle versuchte, meine Interessen, auch finanziell, durchzusetzen, hat der Chef mich rausgeschmissen. Mein Bruder hat mir dann gesagt, dass in der Stahlindustrie Leute gesucht würden. Dabei sagte er mir auch: „Bevor Du zur Personalabteilung gehst, geh’ zunächst zum Betriebsrat und werde Mitglied in der IG Metall. Die Gewerkschaft tut



etwas für die Interessen der Arbeitnehmer.“ Ich war dann zunächst passives IGM-Mitglied und seit 1978 studiere ich jetzt Funktionswissenschaft auf der ehrenamtlichen Ebene. 1978 gab es in der Stahlindustrie einen sechswöchigen Streik im Kampf um die 35-Stunden-Woche. Wir haben damals aus Überzeugung für die Arbeitszeitverkürzung gestreikt, weil wir in dem Bewusstsein waren, dass uns das hilft, Arbeitsplätze zu sichern und in Teilbereichen auch zu schaffen. Jetzt kann man fragen, was das mit der Montanmitbestimmung zu tun hat. Ich glaube, es war auch Ausdruck der Diskussionen betrieblicher und externer Gewerkschafter auf der Arbeitnehmerbank, die wirklich eine Demokratisierung und Verbesserung der Arbeitswelt wollten.

**Michael Brocker: Ohne die Montanmitbestimmung wäre also ein großer Teil Ihrer Arbeit als GBR-Vorsitzender nicht möglich?**

**WILLI SEGERATH:** In jedem Fall. Beim Kampf um den Erhalt des Stahlwerks Rheinhausen 1987 wurde die Autobahn besetzt, um die auf die Situation aufmerksam zu machen. Damals begannen wir zu überlegen, wie man die Stahlindustrie strukturieren muss, damit sie Zukunft hat. Ich bin davon überzeugt, dass Kohle und Stahl Zukunft haben, insbesondere bezogen auf den Werkstoff, aber so sehe ich es auch mit der Montanmitbestimmung: genau wie der Werkstoff Stahl ist diese formale Gesetzgebung kein Relikt aus der Vorzeit, sondern stellt wirklich Zukunft dar, Montanmitbestimmung ist die einzige paritätische Mitbestimmung, die wir in der Bundesrepublik haben. Auch alle guten Ansätze in 76, wo es keinen von den Arbeitnehmern bestellten Arbeitsdirektor gibt, denn

der Vorstand/AR kann bestimmen, dass der Vorstandsvorsitzende oder Controller sich ums Personal kümmern soll, sind unvollkommen. Wir haben bei Thyssen eine „76plus“-Regelung: im Vorstand muss es einen Arbeitsdirektor geben, und wir haben das Erstvorschlagsrecht; das ist nur aufgrund der geltenden Montanmitbestimmung im Stahlbereich zustande gekommen. Der Vorstand von ThyssenKrupp hat nun entschieden, dass man desinvestieren will, und zwar im wesentlichen den Automotive-Bereich, der früher mal eigenständig war. Wir haben dazu eine Vereinbarung gemacht, die besagt, dass wir im Aufsichtsrat die Ob-Entscheidung treffen und bei der Frage des Umsetzens mitbestimmen. Wir haben im Vorfeld schon geklärt, dass betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind und dass wir außerdem bei der Umsetzung der Desinvestition, der Umstrukturierung und des Börsengangs mitentscheiden, also unsere Stimme gilt, denn wir haben da ein qualitativ hohes Niveau. Wir haben in diesem Prozess unsere Schutzfunktion voll wahrgenommen, wegen der Montanmitbestimmung.

**Michael Brocker: Lassen Sie uns über die Möglichkeiten reden, die die Montanmitbestimmung bietet. Es geht darum, Belegschaften einzubinden, es geht darum, längerfristige Strategien deutlich werden zu lassen, die sich dann auch besser für die Beteiligten auswirken. Es geht um Industrien, in denen die Belegschaften stark schrumpfen. Auch die Zahl der Firmen, die der Montanmitbestimmung unterliegen, wird stark abnehmen. Ist dann Montanmitbestimmung ein Auslaufmodell?**

**DETLEF WETZEL:** Natürlich ist die Montanmitbestimmung keine flächendeckende Mitbestimmungsform. Deswegen plädiere ich dafür, nicht nur die Frage der Montanmitbestimmung zu diskutieren, sondern überhaupt zu diskutieren, wie die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf den verschiedenen Ebenen verbessert werden können. Zum Beispiel, wenn es zu großen Schwierigkeiten in einem Unternehmen kommt, wo der Aufsichtsrat gefordert ist, bis hin zu den Mitbestimmungsrechten eines Betriebsrats in der Frage der Leiharbeit: Man muss diese lange Kette von Mitbestimmungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Ebenen gestalten und nutzen. In der sich rasant verändernden Wirtschaftswelt ist es besonders notwendig, dass es jemanden gibt, der Interessen von Arbeitnehmern formuliert und der die Beteiligung der Belegschaften ermöglicht. Wir müssen diese direkte Beteiligung jenseits der Gremien erhöhen. Ich sehe noch viele Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Mitbestimmung, aber ich stimme auch völlig zu, dass das Thema Mitbestimmung nicht greift, wenn wir die Bedingungen der Unternehmensverfassung nicht verändern. Das sehen wir z.B. am Aktienrecht. Kurz gefasst: der Vorstand ist dazu da, zum Wohl der Aktionäre zu handeln – das ist der Kern des Aktienrechts. Eine Frage wäre daher, ob nicht auch ein Vorstand zum Wohl der Belegschaften oder sogar der Allgemeinheit handeln muss. Das fordert die IG Metall seit langem. Für mich ist es nicht so wichtig, ob in zehn Jahren die Mitbestimmung mit dreißig oder 25 Firmen existieren wird, sondern ob der Mitbestimmungsgedanke und die Partizipation der Menschen ausgeweitet wird. Wir diskutieren zum Beispiel über einen Bahnhofsbaus, aber es wäre meines Erachtens viel wichtiger zu überlegen, ob die

Menschen, die täglich Arbeit erbringen, nicht einen höheren moralischen Anspruch hätten, die eigenen Geschicke mitbestimmen zu können. Es wäre schön, wenn wir es in den Gewerkschaften aus Anlass des 60. Geburtstag der Montanmitbestimmung schaffen könnten, den Mitbestimmungs- und Beteiligungsgedanken in unserer Gesellschaft und in den Betrieben ein Stück nach vorn zu bringen.

**Michael Brocker: Herr Freese, es könnte ja sein, dass Debatten um „Stuttgart 21“ oder ähnliches dazu beitragen, dass die Überzeugung wächst, dass man gemeinsam mehr erreicht. Wie können solche Strukturen vorangebracht werden?**

**ULRICH FREESE:** Der entscheidende Punkt ist: in den mitbestimmten Unternehmen sind – bis auf ganz wenige Fälle – Entscheidungen einvernehmlich gefällt worden. Arbeitnehmer und Anteilseigner haben sich immer wieder auf einen Weg verständigt, der zum Wohl des Unternehmens war. Man darf, was die Bergbau-seite angeht, nicht nur an den Steinkohlenbergbau denken.

Da ist auch der Braunkohlenbergbau, da ist der Eisenerzbergbau – es gibt hochprofitable Bereiche, die sich im Bereich der Montanmitbestimmung entwickelt haben. Es gibt Ansätze, in Montanindustrie zu investieren. Es wird über Erzgruben nachgedacht, und da fragen die Unternehmer nicht danach, welche Rechts- und welche Entscheidungsformen es gibt. Die Montanmitbestimmung hält sie nicht davon ab, Erze zu suchen und zu fördern.

Ich will damit sagen, dass die Kritiker, die sich dauernd mit den vermeintlich negativen Wirkungen

der Montanmitbestimmung auseinandersetzen, denen zuhören sollten, die in montanmitbestimmten Bereichen mit Arbeitnehmervertretern und ihren Gewerkschaften erfolgreich zusammengearbeitet haben. So etwa Bruce de Marcus, ehemaliger MIBRAG-Chef. Er schilderte seine anfänglichen Ängste vor der Mitbestimmung. Am Ende seiner Ära sagte er, er wünschte sich die Mitbestimmung auch für die USA, dann bräuchte er keine Gangs mehr, die ihm den Betrieb aufräumen.

**Michael Brocker: Herr Lauschke, Sie haben vorhin von den scharfen Tönen um die Montanmitbestimmung berichtet. Wenn Unternehmen mit dem Thema konfrontiert werden, gibt es in der Regel abwehrende Reaktionen. Haben Sie eine Erklärung dafür, wo es doch belegt ist, dass die Mitbestimmung für alle Beteiligten gut ist?**

**KARL LAUSCHKE:** Die Mitbestimmung war immer verbunden mit der Frage, inwieweit „Externe“ – aus Unternehmenssicht – beteiligt sind. Daran machen sich viele Differenzen fest. Es gibt viele Akteure, die eigentlich mit der Mitbestimmung einverstanden sind, die aber die Gewerkschaften außen vor lassen wollen. Man muss auch daran erinnern, warum die Gewerkschaften so viel Wert darauf gelegt haben, dass externe Vertreter in den Aufsichtsräten sitzen: es ging darum, dass überbetriebliche Interessen mit repräsentiert werden. Die Gewerkschaften wollten damit nicht ihre Machtposition erhalten, sondern sicherstellen, dass neben den betrieblichen auch überbetriebliche Interessen berücksichtigt werden. Viele Arbeitgeber freunden sich mit der Mitbestim-

mung an, aber nicht mit der Tatsache, dass dann die Gewerkschaften in diesem Maße in den Betrieben vertreten sind. Viele Initiativen zur Neuregelung der Mitbestimmung laufen darauf hinaus, die Gewerkschaften zurückzudrängen.

**Michael Brocker: Herr Tegtmeier, einer der Kritikpunkte ist, dass die, die im selben Boot sitzen, sich zulasten Dritter einigen, beizuspielsweise niedergehende Industrien, die die Kosten der Sozialpläne auf den Steuerzahler verschieben. Wie sehen Sie das?**

**WERNER TEGTMEIER:** Das ist aber nicht nur ein Sachverhalt, der die Montanmitbestimmung betrifft. Wenn Sie die Rahmenbedingungen so setzen, dass man sich zulasten eines Dritten verständigen kann, dann geschieht das. Der größte Teil der Privatisierung der öffentlichen Unternehmen, Post, Bahn, Telekom, soweit sie über die Frühverrentung geschehen ist, ist zulasten eines Dritten passiert. Was die Externen angeht: hier gibt es bei der qualifizierten Mitbestimmung den Neutralen. Wir verstehen und handhaben Mitbestimmung im Sinne von qualifizierter paritätischer Teilhabe von Arbeitnehmern an Willensbildung und Entscheidung im Unternehmen. Aber das Gesamtergebnis wird maßgeblich von anderen Rahmenbedingungen mitbestimmt: das ist die Unternehmensverfassung, das sind die Bedingungen der Sozialversicherungen und andere. Diejenigen, die sich Gedanken machen über die Effektivität von Mitbestimmung, müssen sich gleichzeitig Gedanken über passende Rahmenbedingungen. Es kann doch nicht angehen, dass der Gesetzgeber befristete Verträge und Leiharbeit zulässt, und diese Angelegenheit dann

praktisch in die Unternehmen gegeben wird, die damit fertig werden sollen. Das birgt riesige Probleme für eine Belegschaft und strapaziert Mitbestimmung an einer Stelle, wo ich sage, da gehört sie nicht geregelt! Das hat der Gesetzgeber in Verantwortung für das Gemeinwesen zu machen. Mitbestimmung ist in der Vergangenheit in der Lage gewesen, den Wandel aufzunehmen und ihn mitzugestalten. Es bringt in die unternehmerische Willensbildung den Gedanken ein, dass es eine Veranstaltung von Arbeitnehmern und Kapital ist. Es motiviert Unternehmen, nicht nur den kurzfristigen Erfolg zu suchen, sondern im Sinne der Schaffung neuer Arbeitsplätze auch längerfristig zu agieren. Das ist ein unschätzbare Vorteil. Es ist ein Jammer, dass es auf der europäischen Ebene bislang nicht gelungen ist, entsprechende Regelungen aufzunehmen.

**Michael Brocker: Warum ist es auf europäischer Ebene so schwierig?**

**ULRICH FREESE:** Unser Problem ist, mit unseren europäischen Schwesterorganisationen Einigkeit über das herbeizuführen, was bei uns an Partizipation stattfindet. Es gibt unterschiedliche Ansätze in den europäischen Gewerkschaftsorganisationen, die z.T. ja auch politische Organisationen sind. Viele davon sehen in der Mitbestimmung, wie sie in Deutschland stattfindet, eine Einbindungs- und Verhinderungsstrategie. Sie bevorzugen an Konflikten orientierte Wege. Von daher ist das äußerst kompliziert. Wenn wir innerhalb der europäischen Gewerkschaften die Übertragung der deutschen Mitbestimmungsregelung auf ganz Europa vorschlagen würden, bekämen wir nach Lage der Dinge keine Mehrheit dafür.

**DETLEF WETZEL:** Man muss sich die kulturellen Unterschiede ansehen, die Erfahrungen in den anderen Ländern sind ganz andere. In dem Maße, wie die Kolleginnen und Kollegen neue kulturelle Erfahrungen machen, wird sich auch das Thema Mitbestimmung weiter verbreiten. Es hängt sehr stark davon ab, wie europäische Regierungen und Kulturen sich verstehen, um Gewerkschaften Handlungsmöglichkeiten zu geben, sich zu bewähren. Die Mitbestimmung in Großbritannien oder in den USA wäre nicht sonderlich wirksam angesichts der Umstände dort. In den USA kann man quasi mit Waffengewalt Gewerkschaften aus den Betrieben drängen. Die Mitbestimmung ist nicht umsonst in bestimmten Branchen entstanden, weil es da eine kulturelle Erfahrung gegeben hat.

**ULRICH FREESE:** Uns in Deutschland wäre geholfen, wenn man die Mitbestimmung weltweit salonfähig machen würde. Das liegt auch im Verantwortungsbereich der Unternehmen und des Managements, die unter der Mitbestimmung in Deutschland wachsen und blühen.

Da wird die Mitbestimmung noch zu sehr als Problem gesehen. Wenn man im Ausland sagen würde, dass gerade wegen der Mitbestimmung Konflikte minimiert werden, dann diene man diesem System und würde Ängste bei anderen abbauen.

**Michael Brocker: Herr Segerath, bei einer solchen Veranstaltung kann man ja mal ein paar Pflöcke einschlagen. Sagen Sie doch bitte mal als Gesamtbetriebsratsvorsitzender, was passieren sollte.**

**WILLI SEGERATH:** Ganz entscheidend ist, beharrlich zu bleiben, d.h. aus Erfahrungen lernen! Ich glaube, es lohnt sich, für die qualifizierte Montanmitbestimmung zu argumentieren und notfalls auch zu kämpfen. Da sehe ich auch Chancen auf der europäischen Ebene, denn dadurch, dass Gewerkschaftler aus verschiedenen Ländern verstärkt miteinander kommunizieren, beginnt eine Diskussion darüber, dass wir in der Bundesrepublik etwas erreicht haben, das nicht Verrat an der Klasse ist und den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit aufhebt, sondern eine Möglichkeit bietet, die Frage nach der Demokratisierung der Wirtschaft zu stellen. Die Montanmitbestimmung ist kein Auslaufmodell! Kämpfen wir dafür!

Wir haben u.a. Arbeitsdirektoren, die nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat berufen werden können. Die haben dann oft das IG-BCE- oder IG-Metall-Zeichen auf der Stirn. Hier wünsche ich mir ein Netzwerk zwischen Arbeitsdirektoren und betrieblichen Interessenvertretern, die im Interesse dieser gesetzlichen Bestimmungen in die Gesellschaft hineingehen und diskutieren. Wenn das geschieht, sehe ich die Chance, gerade bei Stahl, die Montanmitbestimmung auch in Europa als qualifizierte Mitbestimmung darzustellen. Denn wenn die Montanmitbestimmung fällt, besteht die Gefahr, dass auch unser 76er Modell dem neoliberalen Mainstream geopfert wird. Wir im Stahlbereich sind gut organisiert und können schaffen, was wir in der letzten Tarifrunde erreicht haben, z.B. dass bei Zeit- und Leiharbeit „equal pay“ gilt. Das ist der Tradition der Montanmitbestimmung zu verdanken, denn der Arbeitgeber traut uns zu, dass wir Menschen und Mitbestimmungsrechte durchsetzen.

Michael Brocker: Herr Tegtmeier, Herr Lauschke, was sagen Sie? Was sollte getan werden, damit das Thema Mitbestimmung Rückenwind bekommt? Wo-ran sollten die Gewerkschaften, Führung wie Mitglieder, besonders arbeiten?

**WERNER TEGTMEIER:** Man muss darauf achten, möglichst qualifizierte Mitbestimmungsträger zu haben. Damit steht und fällt vieles. Es ist eine Bringschuld, dass die Rahmenbedingungen, die die Unternehmensverfassung bestimmen, adäquat gestaltet sind. Das ist eine Aufgabe des Gesetzgebers. Es gibt auch selbstverwaltete Einrichtungen, z.B. die Solidarversicherungen, die wegen ihrer Auswirkungen auf das betriebliche Geschehen große Bedeutung haben und ich kann nur empfehlen, die Privatisierungen, die dort stattgefunden haben, kritisch zu beobachten, denn das hat Konsequenzen für das, was in Unternehmen geschieht.

**KARL LAUSCHKE:** Ich plädiere dafür, dass man generell offensiver argumentiert. Man muss deutlich machen, dass die Montanmitbestimmung nicht nur ein Instrument für Krisenregionen ist, sondern das ist ein Modell, das man auch in anderen, florierenden Branchen anwenden kann. Außerdem scheint es mir wichtig zu sein hervorzuheben, dass die qualifizierte Mitbestimmung auch Teil eines bestimmten Gesellschaftsmodells ist. Wenn die Montanmitbestimmung angegriffen wird, werden auch Grundlagen dieses auf sozialen Ausgleich ausgerichteten Gesellschaftsmodells, das lange Zeit galt, angegriffen. Das müsste auch in besonderer Weise betont werden.



## **GÜNTER REPIEN**

\*1951, war Mitglied der „Biedenkopf-Kommission“ (Regierungskommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung). Er war über einen Zeitraum von 16 Jahren Mitglied in verschiedenen Aufsichtsratsgremien.

## **Personen entscheiden**

In verschiedenen Aufsichtsratsgremien habe ich sowohl die 76-er Mitbestimmung als auch die Montanmitbestimmung in der Praxis kennen gelernt. Aus dieser Erfahrung kann ich sagen, dass eine pauschale Aussage falsch ist, eine Form sei der anderen in der Praxis immer überlegen. Mit beiden Modellen kann man zu sehr guten Ergebnissen kommen. Wie immer im Leben hängt es vor allem von den handelnden Personen ab.

Ohne Zweifel kommt der Auswahl der „weiteren Mitglieder“ auf der Arbeitnehmerbank in der Montanmitbestimmung eine herausragende Bedeutung zu: sie sollen in gewisser Weise vor Betriebsblindheit bewahren, aber unbedingt die belegschaftsbezogenen Interessen im Fokus haben. Sie müssen verlässliche Partner der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter sein.

In gleicher Weise ist die Bestellung des „Neutralen“ von höchster Wichtigkeit. Wenn beide Punkte sehr gut gelöst sind, hat die Montanmitbestimmung gewisse Vorteile. Dies wird ergänzt durch die gesetzlichen Regelungen zur Bestellung des Arbeitsdirektors.

Wegen der letztlich entscheidenden Stimme des „Neutralen“ anstelle einer Doppelstimme des Vorsitzenden in der 76-er Mitbestimmung hat die Montanmitbestimmung Vorteile, die sich generell auch auf die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat auswirkt. Dies gilt für das Tagesgeschäft wie auch für Krisensituationen. Daher gilt: wer bei der Bestellung blauäugig vorgeht, verspielt die Vorteile, die der Gesetzgeber mit der Montanmitbestimmung eingeräumt hat.

In der Biedenkopf-Kommission konnte ich erleben, mit welcher Vehemenz versucht wurde, die Mitbestimmung insgesamt zurückzudrängen. Wir konnten aber gute Gründe anführen, dass die Mitbestimmung tatsächlich ein Erfolgsmodell ist. Die Wissenschaftler, als dritte Partei am Tisch, sind der Kapitalseite nicht gefolgt. Unter dem Strich gehe ich aber nicht davon aus, dass es gelingen könnte, die Montanmitbestimmung auf andere Branchen auszuweiten.

**Hannelore Kraft**

# Mitbestimmung hat Zukunft



**Hannelore Kraft** ist Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen

Lieber Detlef Wetzel, lieber Ulrich Freese, lieber Nikolaus Simon, meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, als Ministerpräsidentin des Bundeslandes, das sich als eine Wiege der Mitbestimmung versteht, bin ich dankbar für

die Einladung, heute die Festrede zum 60. Jahrestag der Montanmitbestimmung zu halten. 60 Jahre – bei einem Menschen wäre das ein interessantes Alter. Oft geht der Blick dann zurück auf eine lange Strecke im Berufsleben, aber der Blick nach vorne zeigt wohl kaum große neue Perspektiven.

Und „unser“ Jubilar, die Montanmitbestimmung? Ist es hier nicht ganz ähnlich? Ist sie mit 60 ein wenig in die Jahre gekommen? Liegen ihre großen Zeiten lange hinter ihr und noch möglichst viele gesunde und erfolgreiche Jahre vor ihr? Lassen Sie mich der Frage nachgehen:

## ***Wunschkind / Stiefkind***

Die Montanmitbestimmung war, um im Bild zu bleiben, von Anfang an ein höchst umstrittenes Kind. Von den einen als Wunschkind heiß ersehnt, von den anderen nur sehr widerwillig als Stiefkind adoptiert: Zwei Zitate zeigen das ganz deutlich: Im Januar 1951 (kurz vor seinem Tod im Februar) sagte Hans Böckler „Lasst uns daran denken, Kollegen, dass nur die Tür aufgemacht ist. Ich spreche von einem Anfang, den wir gemacht haben. Ich zweifle nicht daran, wir werden, nachdem wir für zwei der wichtigsten Wirtschaftsgruppen die Dinge geordnet haben, weitergehen müssen. Wir werden das Gesetz ausdehnen müssen auf die anderen Industriezweige. Dazu steht uns ein weiterer, schwerer Kampf bevor.“

Ganz anders Konrad Adenauer auf der CDU-Bundesvorstandssitzung am 10. Mai 1951: „Man hat

der Regierung verargt, dass sie gemeinsam mit dem DGB das Mitbestimmungsrecht für Kohle und Eisen in dieser Form zum Gesetz erhoben hat. Ich bin nicht dafür, dass dies ein Modellgesetz für die gesamte Wirtschaft ist. Kohle und Eisen ist aber ein Sonderfall, und ich verantworte dieses Gesetz nach wie vor. Bei der Behandlung der generellen Mitbestimmung muss aber die CDU festbleiben und darf nicht nachgeben.“

Aber das Kind war geboren – und es behauptete sich. Eine ganze Reihe, nämlich fünf Montan-Sicherungsgesetze, verabschiedet zwischen 1956 und 1989, stabilisierten diese einzige Form echter paritätischer Mitbestimmung. Die Montanmitbestimmung wurde – neben dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 – eine tragende Säule der Mitbestimmung in Deutschland.

So kontrovers die Montanmitbestimmung anfangs auch war, nur durch massive Streikdrohung konnte sie schließlich durchgesetzt werden, so unterschiedlich ihre Einschätzung ausfiel, zwischen einem Modell für andere Branchen und einem Sonderfall, der nicht noch einmal vorkommen sollte, so fest wurde sie schließlich verankert. Nicht nur rechtlich, sondern auch in der deutschen Wirtschaftskultur. Heute hat man ja manchmal das Gefühl, es sei ruhig geworden um die Frage der Mitbestimmung. Vielleicht liegt das schlicht daran, dass die Mitbestimmung sich so hervorragend bewährt hat, dass sie funktioniert.

Gerade und besonders die Montanmitbestimmung. Johannes Rau hat vor ziemlich genau zehn Jahren, am 21. Mai 2001 in Essen (Zollverein) dazu etwas gesagt, das auch heute noch volle Gültigkeit hat: „Ich kann mich an sehr viele Situationen im Bergbau und in der Stahlindustrie erinnern – bei Krupp, bei

Thyssen, bei Ruhrkohle, bei Mannesmann und bei Hoesch –, in denen die Montan-Mitbestimmung konstruktive Lösungen möglich gemacht hat, die sonst von keiner Seite, weder von den Beschäftigten noch von den Anteilseignern, akzeptiert worden wären.“

In der Tat, man kann es nur immer wieder betonen, weil es gerade für NRW so wichtig ist: Ohne die Montanmitbestimmung wäre der Strukturwandel im Ruhrgebiet schlichtweg unmöglich gewesen. Er wäre, da bin ich sicher, schon in den 60er Jahren durch soziale Tumulte ins Stocken geraten. Auch so war der Umbruch hart und schwer genug.

Die Montanmitbestimmung funktioniert. Das hat sich auch nach dem Fall der Mauer und dem Ende der DDR gezeigt. Auch hier hat die Montanmitbestimmung bei den Umstrukturierungen im Lausitzer- und mitteldeutschen Revier eine wesentliche Rolle gespielt.

Warum ist diese Übertragung nicht gelungen? Im Rückblick ist deutlich: Der historische Moment, in dem das Fenster zu mehr Mitbestimmung weit offen stand, war kurz. Unmittelbar nach dem Krieg gab es diesen Moment, der die Arbeitnehmerinteressen stark machte: Viele der Montan-Unternehmer waren diskreditiert, weil sie die Rüstungspolitik der Nationalsozialisten getragen hatten. Die Briten hatten in ihrer Besatzungszone bereits eine paritätische Mitbestimmung eingeführt, die Unternehmerseite zeigte Entgegenkommen, nicht zuletzt deshalb, weil sie Entflechtungen und Demontagen durch die Briten verhindern wollte.

So schrieben Hermann Reusch für die Gutehoffnungshütte, Karl Jarres für die Klöckner-Werke und Hans Hehemann für das Unternehmen Otto Wolff im Januar 1947 einen Brief an die Besatzungsbehörden.

Darin hieß es: „Wir wollen uns den Forderungen einer neuen Zeit nicht verschließen und stimmen einer Beteiligung auch der Arbeitnehmerschaft an der Planung und Lenkung sowie an den Aufsichtsorganen für die großen Erwerbsgesellschaften der Eisen- und Stahl-Industrie voll zu.“ (*Spiegel Nr. 34, 1980*)

Aber wenig später, unter den geänderten politischen Kräfteverhältnissen der Adenauerzeit, wollte die Unternehmerseite von dieser Position dann nichts mehr wissen. Mehr Mitbestimmung wurde nicht mehr angeboten und eingeräumt, sondern musste mühsam errungen und – öfter noch – mühsam verteidigt werden. Unter dem Motto „Mehr Demokratie wagen“ gelang es erst in der Regierungszeit Willy Brandts der Mitbestimmung neue Impulse zu geben. Sie führten einige Jahre später unter der Kanzlerschaft von Helmut Schmidt zum „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer“, dem Mitbestimmungsgesetz, das am 1. Juli 1976 in Kraft trat.

Seitdem scheint es, als würden wir bei diesem Thema ein wenig auf der Stelle treten. Leider ist ja 2006 auch die Kommission unter der Leitung von Kurt Biedenkopf gescheitert, die Gerhard Schröder 2005 zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung eingesetzt hatte. Sie ist genau an der Frage der paritätischen Besetzung von Aufsichtsräten gescheitert, obwohl eine solche Besetzung im Montanbereich doch funktioniert.

## **Mitbestimmung neu entdecken**

Dennoch: Wir dürfen dieses große, wichtige Thema „Mitbestimmung“ nicht liegenlassen, wir müssen es wieder neu entdecken! Die Potenziale, die in der Mitbestimmung liegen, sind doch längst nicht ausgereizt. Wenn wir beispielsweise so oft davon reden, dass die Zukunft in Wissen und Bildung liegt, dass wir nur mit hochwertigen Produkten wettbewerbsfähig bleiben, dann kann eine solche Zukunft doch nur gelingen, wenn die Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Augenhöhe umgehen.

Je qualifizierter Belegschaften sind, desto zwingender ist es, sie in einem ganz umfassenden Sinne einzubeziehen. Sonst werden ihre Potenziale verschenkt. Wenn die Unternehmen wollen, dass die Beschäftigten gesamtbetrieblich und gesamtverantwortlich denken, dann dürfen sie auch nicht von den Entscheidungsprozessen ausgeschlossen sein. Der Zugang zur Mitbestimmung darf nicht nur auf informellen Absprachen beruhen, sondern er muss verlässlich auf formellem Recht basieren.

Mitbestimmung ist kein Gnadenrecht, sondern geradezu eine betriebliche Notwendigkeit. Die Montanmitbestimmung bietet hier bewährte Regelungen. Warum werfen wir nach 60 Jahren nicht noch einmal einen frischen Blick auf diese besonders fortschrittliche Form, die nicht nur eine betriebliche, sondern auch eine unternehmerische Mitbestimmung verankert?

Ich erinnere hier gern an die bemerkenswerte Begründung des Bundesverfassungsgerichts in seiner Entscheidung zur Mitbestimmung vom 2. März 1999: „Da die Montan-Mitbestimmung noch stärker



als die allgemeine Unternehmensmitbestimmung auf einvernehmliche Problembewältigung angelegt ist, eignet sie sich besonders dazu, neben dem Rentabilitätsinteresse der Unternehmen und den Renditeerwartungen der Anteilseigner auch die Interessen der Arbeitnehmer an der Sicherung von Arbeitsplätzen angemessen zu berücksichtigen.“

Man fragt sich, warum ein solch erstklassiges höchstrichterliches Zeugnis nicht viel öfter mit Stolz vorgezeigt wird. Es könnte doch helfen, die Idee der Mitbestimmung insgesamt wieder attraktiver zu machen. Auch und besonders für die Bereiche, in denen die mitbestimmungsfreien Zonen in den letzten Jahren und Jahrzehnten gewachsen sind. Die frühere Landesregierung hat die Mitbestimmung im öffentlichen Dienst deutlich eingeschränkt. Wir korrigieren das. Mit einem neuen Landespersonalvertretungsgesetz machen wir NRW wieder zum Mitbestimmungsland Nummer Eins.

Vermutlich müssen wir hier auch noch wesentlich stärker den europäischen und internationalen Aspekt von Mitbestimmung bedenken. Denn gerade die großen Firmen agieren durchweg als „global Player“. Je mehr es gelingt, die Mitbestimmung in die Realität einer globalisierten Welt einzupassen, desto weniger ist sie ein Modell von gestern und desto stärker ist sie ein Modell für Morgen und Übermorgen!

Wir können hier durchaus mehr Mut haben, mehr Mitbestimmung wagen. Unsere Wirtschaft ist überaus wettbewerbsfähig, nicht trotz, sondern nicht zuletzt wegen der Mitbestimmung, der soziale Friede ist stabil, gerade wurde gemeldet (FTD vom 5. Mai), dass die Zahl der Streiktage im Jahr 2010 drastisch gesunken ist. Auch für dieses Jahr sind keine größeren Tarifkonflikte zu erwarten (evtl. im Einzelhandel).



## **CHRISTIAN SCHWANDT**

\*1953, Ausbildung zum Energieanlagenelektroniker, auf dem zweiten Bildungsweg: Meisterschule und tätig seit 1984 als Industriemeister Elektrotechnik. BR-Vorsitzender der Salzgitter Service und Technik seit 1997, KBR-Vorsitzender der Salzgitter AG seit 2006.

## **Montanmitbestimmung: krisenerprobt**

Die *qualifizierte* Mitbestimmung in der Montanindustrie ist, neben dem Sonderfall Volkswagen, die einzige Form der Mitbestimmung in Deutschland, die eine wirkliche Parität in den Aufsichtsräten sichert. Viele politische Vertreter und Unternehmer nennen dagegen häufig das 76er Mitbestimmungsgesetz. Dies ist falsch, denn dabei wird der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat u.a. ein Leitender Angestellter hinzugerechnet, der i.d.R. den Interessen des Unternehmens sehr viel näher steht als den „klassischen“ Arbeitnehmern. Außerdem hat der Aufsichtsratsvorsitzende, den die Anteilseigner stellen, in strittigen Fällen ein doppeltes Stimmrecht. Von Parität kann also keine Rede sein. Die Montanmitbestimmung ist eine Erfolgsgeschichte: die vergangenen 60 Jahre waren nicht nur von Prosperität geprägt, sondern auch von einer tiefen Strukturkrise der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, der Tausende von Arbeitsplätzen zum Opfer fielen. Gerade dabei konnte sich die qualifizierte Mitbestimmung auszeichnen. Diese Auszeichnung bestand für die (heutige) Salzgitter AG vor allem darin, dass trotz massiven Arbeitsplatzabbaus, im Erzbergbau und den Stahlwerken, keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen und zugleich ein breites Angebot von zukunftsgerichteten Ausbildungsplätzen erhalten wurden. Hierbei kristallisierte sich auch die Rolle des Arbeitsdirektors heraus: ihm muss der Spagat gelingen, den Arbeitnehmerinteressen im Vorstand Gehör zu verschaffen und zugleich das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Insgesamt wurde dies in den vergangenen 60 Jahren, in der Salzgitter AG, geschafft. Gleichmaßen bedeutend ist die Montanmitbestimmung aber auch für die Entwicklung der Standorte. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat stritten dafür, in ressourcensparende und ergonomisch gestaltete Anlagen zu investieren. Damit trug man dem Ziel der Beschäftigungssicherung und des Strukturwandels ebenso Rechnung wie der Profitabilität der Salzgitter AG. Ein modernes Wirtschaftssystem braucht demokratische Kontrolle und Legitimation, die auch den Interessen der Beschäftigten Rechnung trägt – dafür steht auch nach 60 Jahren noch die Montanmitbestimmung.

Diese soziale Stabilität ist auch ein Standortfaktor erster Güte.

### **Mit Mitbestimmung durch die Krise**

Ohne Mitbestimmung wäre die Industrie in NRW nicht so relativ glimpflich durch die uns immer noch belastende und bedrückende letzte Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen. Es hat sich in der Krise gezeigt, wie wichtig es war und ist, dass wir Industrieland sind. Wir dürfen den Fehler anderer Länder nicht machen. Es waren nicht zuletzt verantwortungsvolle, strategisch und sozialpolitisch denkende Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die dafür gesorgt haben, dass in unserem Land viel weniger Menschen ihren Arbeitsplatz verloren haben als in vergleichbaren anderen Ländern. Es waren z. B. auch Arbeitsdirektoren, die zusammen mit Olaf Scholz, als Arbeitsminister, das Instrument der Kurzarbeit so entwickelt haben, dass es zum Rettungsanker für die Beschäftigung in der Krise geworden ist.

Und auch für die Zukunft gilt: Ohne Mitbestimmung können wir den beispiellosen Strukturwandel, der noch lange nicht abgeschlossen ist, nicht bewältigen. Wir haben in NRW engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften auf der Haben-Seite unseres ökonomischen und sozialen Kapitals. Darauf können wir stolz sein. Gründe genug also, das Potenzial der Mitbestimmung neu zu entdecken. Ich bin sicher, es ist groß genug für einen echten Modernisierungsschub.

In der Landesregierung haben wir in diesem Sinne ein deutliches Zeichen gesetzt. Die Bundesgesetze können wir nicht ändern, aber wir können im eigenen Bereich handeln. Hier tun wir alles, um die Mitbestimmung wieder stark zu machen. Die Lan-

desregierung hat im Januar einen Gesetzentwurf zur Änderung des Landespersonalvertretungsrechts beschlossen. Das Gesetz soll noch vor der Sommerpause verabschiedet werden. Damit soll das Mitbestimmungsrecht für die über 600.000 Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Nordrhein-Westfalen umfangreich ausgebaut und modernisiert werden.

Dabei sind wir – früher als sonst bei Gesetzesinitiativen üblich – in einen engen Dialog mit den Gewerkschaften, Berufsverbänden und Kommunalen Spitzenverbänden eingetreten. Damit werden wir die „gleiche Augenhöhe“ bei der Mitbestimmung wieder herstellen. Zentrale Punkte unseres Vorhabens sind:

- ■ Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretungen der Beschäftigten und den öffentlichen Arbeitgebern wieder herzustellen.
- ■ Die Rolle der Personalräte zu stärken, indem die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit verbessert werden.
- ■ Wir wollen den Schutz der Beschäftigten ausbauen und
- ■ den Geltungs- und Anwendungsbereich des Landespersonalvertretungsgesetz erweitern.

Unser Ziel ist ganz einfach: Nordrhein-Westfalen soll bundesweit wieder zum Mitbestimmungsland Nummer Eins werden.

### **Frauen**

Im Jahr 1951 war ein Thema noch kaum auf der Tagesordnung, das mittlerweile ganz oben auf unserer Agenda steht. Ich meine die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben. Und ich meine die Beteiligung von Frauen auch an den Spitzen-

positionen. Auch das ist eine sehr konkrete Frage der Mitbestimmung.

Auch hier müssen wir neuen Schwung nehmen und endlich dafür sorgen, dass aus den vielen schönen Worten endlich einmal Ergebnisse werden. Denn selbst 100 Jahre nach dem ersten internationalen Frauentag werden Frauen im Beruf weiter diskriminiert. Der Lohnunterschied zwischen Frau und Mann ist in Deutschland mit 23 Prozent so hoch, wie in kaum einem anderen europäischen Land. Mit 21 von fast 700 Vorstandsposten börsennotierter Unternehmen besetzten Frauen Ende Januar nur 3,1 Prozent dieser Spitzenpositionen. Vor rund zehn Jahren haben die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft freiwillige Schritte zur beruflichen Förderung von Frauen in den Unternehmen zugesagt. Nach zehn Jahren müssen wir leider auch hier feststellen: Die bloße Definition eines freiwilligen Ziels führt nicht automatisch dazu, dass es erreicht wird. Die Landesregierung setzt sich darum für eine verbindliche Frauenquote in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen ein. Wenn es heute Frauen in Aufsichtsräten gibt, dann sind das häufig Arbeitnehmervertreterinnen.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Nach 60 Jahren hat der Jubilar „Montanmitbestimmung“ nicht nur eine Feier verdient, er hat es auch verdient, dass wir uns gemeinsam für seine gute Zukunft einsetzen. Denn natürlich endet hier der verführerische Vergleich zwischen einem Menschen, der 60 wird, und einem Gesetz, das sechs Jahrzehnte hinter sich hat. Da ist es wie bei unserem Grundgesetz. Das ist auch schon über 60 und frisch und stark wie am ersten Tag. Ich bin sicher, auch das Montanmitbestimmungsgesetz – und generell der Gedanke der Mitbestimmung – haben Zukunft.



## **PETER SCHRIMPF**

\*1956, Diplom-Ingenieur, ab 1991 in verschiedenen leitenden Positionen der Ruhrkohle tätig, seit 2004 Mitglied des Vorstandes RAG Aktiengesellschaft.

## **Mitbestimmung ist gelebte Unternehmenskultur**

Gelebte Montanmitbestimmung bedeutet die Notwendigkeit, aber auch die Chance für Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, einvernehmliche Lösungen zu finden. Dies erklärt, warum schwierige Umstrukturierungsprozesse mit ihrer Hilfe ohne eine Gefährdung des sozialen Friedens bewältigt werden konnten und können. Längst ist die Montanmitbestimmung im Bergbau zu gelebter Unternehmenskultur geworden. „Da die Montan-Mitbestimmung noch stärker als die allgemeine Unternehmensmitbestimmung auf einvernehmliche Problembewältigung angelegt ist, eignet sie sich besonders dazu, neben dem Rentabilitätsinteresse der Unternehmen und den Renditeerwartungen der Anteilseigner auch die Interessen der Arbeitnehmer an der Sicherung von Arbeitsplätzen angemessen zu berücksichtigen“, hat das Bundesverfassungsgericht einmal formuliert. Die Gleichwertigkeit dieser Interessen für die unternehmerischen Entscheidungen ist einer der zentralen Punkte des Mitbestimmungsgedankens. Dabei wurde die Montanmitbestimmung den Arbeitnehmern nicht geschenkt. Bevor der Bundestag das „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie“ mit einer breiten Mehrheit von Union, SPD und Zentrum verabschiedete, hatte es große Auseinandersetzungen darum gegeben. Bei Urabstimmungen von IG Bergbau und Energie und IG Metall bekundeten jeweils weit über 90 Prozent der Beschäftigten ihre Bereitschaft, notfalls für die Montanmitbestimmung zu streiken. Im Lauf der Jahre wurde dann immer deutlicher, wie wichtig die Montanmitbestimmung zur Lösung wirtschaftlicher Herausforderungen bei Wahrung des sozialen Friedens ist. Ich persönlich erinnere mich sehr gut an die schwierige Ausgangssituation im Vorfeld der Verabschiedung des Steinkohlefinanzierungsgesetzes 2007 sowie an andere schwierige Ausgangslagen, bei denen das aus der Montanmitbestimmung resultierende gemeinsame Krisenmanagement es ermöglichte, die notwendigen Personalanpassungen unserem Prinzip entsprechend zu gestalten, dass niemand „ins Bergfreie“ fällt. Ich bin davon überzeugt, dass die Grundwerte der Montanmitbestimmung auch künftig notwendige Eckpfeiler – nicht nur für den Bergbau – sein müssen und sein werden. Glück auf!



**TALKRUNDE II:** Klaus-Peter Otto (Vorstand der Stahlstiftung Saarland), Michael von Bronk (Arbeitsdirektor Vattenfall Europe & Mining), Michael Bocker, Ludwig Ladzinski (GBRV RAG), Günther Appelstiel (BRV beim Rheinwerk Hydro Aluminium, Neuss) (v.l.n.r.)

## „Mit geht besser“. Erfahrungen mit Mitbestimmung.

**Talkrunde II: Günther Appelstiel, Michael von Bronk, Ludwig Ladzinski und Dr. Klaus-Peter Otto**

**Michael Brocker: Reden wir darüber, was Mitbestimmung in der Praxis bedeutet und beginnen wir im Neusser Rheinwerk. Günther Appelstiel, das wird jetzt nicht jeder kennen, sagen Sie doch zunächst bitte, um was für eine Firma es sich dabei handelt?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Früher waren wir ein deutsches Unternehmen, VAW Aluminium, heute gehören wir zum norwegischen Norsk-Hydro-Konzern, Wir zählen weltweit zu den größten integrierten Aluminiumwerken.

**Michael Brocker: Also eine große Aluminiumhütte, ein wichtiger Betrieb für Nordrhein-Westfalen. Alu ist ein wichtiger Werkstoff, allerdings auch sehr energieintensiv. Da fangen die Probleme an, oder?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Wenn wir voll produzieren, was wir aber nach über zwei Jahren Krise immer noch nicht tun, sind wir die größte Alu-Hütte in der Bundesrepublik und sind natürlich stromintensiv. Wir zählen mit mehreren hundert Megawatt sicherlich zu den größten Einzelverbrauchern in Deutschland. Wir verbrauchen etwa so viel Strom wie die gesamte Stadt Düsseldorf.

**Michael Brocker: Was hat die Krise mit Hydro Aluminium gemacht? Vielleicht ein paar Kerndaten dazu?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Es war sehr kritisch bei uns: wir standen kurz vor der Schließung. 2006 und 2007 waren sehr erfolgreiche Jahre für uns und der Alumini-

umpreis wird in Dollar notiert. Wir hatten ja immer schon das Problem, dass der Strom in Deutschland etwas teurer ist, das konnten wir aber technologisch ausgleichen. Der Alu-Preis lag 2008 bei etwa 3.300 Dollar und ist bis Anfang 2009 auf ca. 1.300 Dollar gestürzt. Da man die Aluminiumproduktion nicht einfach herunterfahren kann, haben wir pro Tag ca. 300.000 bis 400.000 Dollar Verlust eingefahren.

**Michael Brocker: Man hat Ihnen dann gedroht, den Laden rasch dicht zu machen?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Es gab dann im Januar 2009 den Vorstandsbeschluss, die Produktion innerhalb von drei Monaten auf Null herunterzufahren; offiziell wollte man das Werk „einmotten“, wobei wir nicht glaubten, dass das Werk wieder angefahren wird, wenn es einmal abgeschaltet ist. Deshalb wollten wir das verhindern. Wegen der enormen Strompreise, die wir hatten, waren wir äußerst defizitär.

**Michael Brocker: Jetzt kommt die Mitbestimmung ins Spiel: Wie haben Betriebsrat und Firmenleitung miteinander geredet, um aus dieser Situation herauszukommen.**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Wir sind in der Situation, dass die Hütte in der IG BCE und die Weiterverarbeitung in der IG Metall organisiert ist. Das hat sich für uns als Glücksfall erwiesen. Wir hatten nämlich dadurch die beiden größten Industriegewerkschaften hinter uns. Wir waren dann bei der Kommunalpolitik, die in solchen Situationen natürlich einigermaßen machtlos ist und dann bei der damals CDU geführten NRW-Landesregierung. Man hat uns versichert, dass man

solidarisch sei und dass man es furchtbar finden würde, wenn die Hütte geschlossen würde. Schließlich haben wir mit Unterstützung unserer Gewerkschaften in Berlin im Wirtschaftsministerium und im Umweltministerium vorgeschrieben, weil wir unter den enormen Stromkosten und der CO<sub>2</sub>-Abgabe litten. Die Bundesregierung hat letztlich für die energieintensiven Betriebe eine Richtlinie erlassen, um die CO<sub>2</sub>-Kosten zu kompensieren. Als wir mit den Aktivitäten begonnen haben, hat die deutsche Geschäftsführung gesagt, dass sie bereits seit langem versucht, in der Politik auf die hohen Energiekosten hinzuweisen und um Abhilfe zu bitten.

**Michael Brocker: Herr Ladzinski, bei der Ruhrkohle war das Thema „Wirtschaftskrise“ nicht so drängend, sondern der politische Kompromiss, dass irgendwann Schluss sein wird mit dem Steinkohlenbergbau. Wo spielt da die Mitbestimmung rein, hat sie Ihnen im Transformationsprozess geholfen?**

**LUDWIG LADZINSKI:** Wir waren auch von der Wirtschaftskrise betroffen, denn die energieintensiven Unternehmen haben, wie gerade gehört, ihre Produktion gesenkt und somit war auch die Abnahme von Energie entsprechend geringer. Wir hatten das Problem, dass die stromerzeugenden Unternehmen unser Produkt nicht abgekauft haben. Wir bekommen ja inzwischen Subventionen nur noch für verkaufte Kohle, was ich auch für richtig halte. Was den Ausstiegsbeschluss angeht, will ich deutlich sagen: wenn da die Montanmitbestimmung nicht so geschlossen gewesen wäre, würde ich heute nicht hier

sitzen. Wir müssen mit dieser Entscheidung leben, sie ist politisch gewollt. In unserem Unternehmen wollen wir den Ausstiegsprozess mit Projekten sozialverträglich zu gestalten. Da war die Mitbestimmung von Anfang an mit dabei, schon bei der Projektkonzeption. Uns wird von den Neoliberalen immer vorgehalten, dass die Unternehmensmitbestimmung schrecklich sei und dass in der Krise nur die betriebliche Mitbestimmung geholfen habe. Das kann ich so nicht bestätigen: für unser Unternehmen ist kein Unterschied zu erkennen zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung. Die Projekte, die wir aufgelegt haben, wurden mit der Belegschaft diskutiert, somit waren alle von Anfang an in den Prozessen beteiligt. Wir hatten mal 600.000 Beschäftigte, heute sind es noch 20.000... Der Beschäftigungsabbau, so traurig er auch ist, ist ein Erfolgsmodell: Es hat keine Verwerfungen gegeben – ohne Mitbestimmung wäre ein solcher Prozess, siehe England, wohl nicht so verlaufen.



**Michael Brocker: Was bedeutet das für die Menschen hinter den genannten Zahlen? Was haben Sie da gemacht bzw. was tun Sie noch?**

**LUDWIG LADZINSKI:** Wir haben ein innerbetriebliches Arbeitsamt aufgebaut, das auch Arbeitsplätze akquiriert. Die kennen die Qualifikationen eines jeden Beschäftigten und versuchen, die Leute zu vermitteln. Wir müssen aber auch eine ganze Region vom Bergbau verabschieden: 2012 wird der Steinkohlenbergbau an der Saar eingestellt, d.h. 1.700 Beschäftigte werden von der Saar ins Ruhrgebiet bzw. nach Ibbenbüren verlegt. Daran hängen auch Familien, Eigenheime, Schulkinder... Dazu haben wir mit der IG BCE einen Tarifvertrag entwickelt, der genau festlegt, wo wir diesen Menschen behilflich sind, den wir mit ihnen auch abgestimmt haben. Dieser Verlegungsprozess ist eine enorme Herausforderung. Es gibt aber nicht nur die 1.700 Beschäftigten, die verlegt werden. Es gibt auch noch Kollegen, die wir im Saarland in den Arbeitsmarkt zu bringen versuchen. Und jeder weiß, wie der derzeit aussieht. Dazu gibt es Verträge, an denen alle beteiligt waren.

**Michael Brocker: Sie haben darauf verwiesen, dass diese Vorgänge relativ geräuscharm abgelaufen sind. Das muss doch auch etwas damit zu tun haben, dass die Akteure über die Jahre gegenseitiges Vertrauen aufgebaut haben?**

**LUDWIG LADZINSKI:** Nach meiner Einschätzung wird in meinem Unternehmen Montanmitbestimmung gelebt; die reine Tatsache, dass ein Unternehmen un-

ter das Montanmitbestimmungsgesetz fällt, ist noch kein Hinweis darauf, wie dort miteinander umgegangen wird. Für mich ist entscheidend, wie man im Betrieb die Mitbestimmungsform lebt. Bei uns ist es so, dass wir uns auf Augenhöhe begegnen, wir sind vom ersten Schritt an in alle Prozesse eingebunden, nicht nur bei den eher traurigen. Unsere saarländischen Kollegen waren vom ersten Moment an mit in die Planungen eingebunden. Nach jeder Verhandlung haben sie in ihren Gremien berichtet und uns dann Feedback über die Stimmung in den Betrieben gegeben. Ohne Mitbestimmung wäre das alles nicht so geräuscharm abgelaufen.

**Michael Brocker: Das Stichwort „Saarland“ ist inzwischen einige Male gefallen. Reden wir also mit dem Vorstand der „Stahlstiftung Saarland“, Herr Dr. Otto. Erklären Sie doch bitte kurz, woher die Stahlstiftung kommt.**

**KLAUS-PETER OTTO:** In den 60er Jahren gab es an der Saar 40.000 Beschäftigte in vier integrierten Hüttenwerken plus Weiterverarbeitung. Es begann dann ein kontinuierlicher Personalabbauprozess, in den 80er Jahren waren es dann noch rd. 20.000. Das geschah alles mit den üblichen Instrumentarien: vorzeitige Pensionierung, Versetzung an andere Standorte, Abfindungsaktionen im kleinen Umfang... – immer mit dem Ziel, keine betriebsbedingten Kündigungen und begleitet durch einen Restrukturierungsvertrag mit der IGMetall und den Betriebsräten. Dann eskalierte die Situation, die heutige Saarstahl AG geriet unter Druck: zum einen wegen der Krise des Langproduktmarkts, zum andern wegen des Drucks der Politik,

Sozialpläne zu senken, um weniger finanzielle Hilfe leisten zu müssen. Ein Neuanfang wurde notwendig: er fiel überein mit einem Politikwechsel an der Saar, mit der Idee einer alternativen Arbeitsmarktpolitik („Stichwort: „Qualifizieren statt entlassen“), mit einer Beteiligung der Dillinger Hütte am Management der Saarstahl AG und einem Konsens aller Beteiligten, weiterhin betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Es bestand die Notwendigkeit, 3.000 Arbeitsplätze abzubauen. Nach den Bedingungen des damaligen Arbeitsförderungsgesetzes war Voraussetzung, dass die Kollegen arbeitslos wurden, bevor man etwas für sie tun konnte. Wir brauchten also eine Institution, die den Beschäftigten eine materielle Sicherheit gab und – wie wir es damals nannten – eine „moralische Rückfahrkarte“ in Unternehmen garantierte. Mit der Stahlstiftung wurden die Ideen von Beschäftigungs- und Transfergesellschaften aufgegriffen. Die Stiftung bekam vom Unternehmen das Wohnungsvermögen, in einem Kuratorium war die Mitbestimmung vertreten, es gab Vereinbarungen analog zu den Sozialplänen in den Unternehmen. Mitarbeiter schlossen einen Aufhebungsvertrag mit dem Unternehmen und gleichzeitig bekamen sie einen Betreuungsvertrag mit der Stahlstiftung. Die Stiftung sagte: „Wir kümmern uns um Qualifizierung, wir suchen alternative Beschäftigung. Dieses Konstrukt entstand relativ schnell im Konsens mit allen Beteiligten: IG Metall, Betriebsräte, Unternehmen, Mitarbeiter aus den Personalbereichen und der saarländischen Politik.“

**Michael Brocker: Es war zunächst zeitlich befristet, ist dann aber verlängert worden. Wo sehen Sie den Wert des Instruments und der Mitbestimmung?**

**KLAUS-PETER OTTO:** Zunächst einmal darin, diesen Prozess in der damaligen Arbeitsmarktsituation auf den Weg zu bekommen. Das übliche Instrumentarium hieß: Altersteilzeit oder Entlassung mit Abfindungen, aber nicht ein Modell, das aus dem Unternehmen heraus - und nicht von Externen - organisiert wurde. In Lothringen, direkt nebenan in Frankreich mit einer ähnlichen Struktur, gab es ähnliche Mittel, aber keinen Konsens in den Unternehmen. Dort wurde die Option „Abbau von Arbeitsplätzen“ gewählt, die Beschäftigten gingen zum größten Teil mit Abfindungen in eher prekäre Arbeitsverhältnisse über. Ganz anders an der Saar: die, die in Altersteilzeit gehen konnten, waren versorgt, und der Rest wurde in einer Warteschleife versorgt bis eine neue Beschäftigung gefunden war. Als 89/90 die Konjunktur wieder anzog, wurde die „moralische Rückfahrkarte“ bewusst eingesetzt und so das gesetzte Vertrauen eingelöst.

**Michael Brocker: Herr von Bronk, Sie kommen aus dem äußersten Osten der Republik. Erklären Sie doch bitte kurz „Vattenfall Europe Mining and Generation“.**

**MICHAEL VON BRONK:** „Mining and Generation“ ist eine Business Unit des schwedischen Energiekonzerns Vattenfall. Die Einheit „Generation“ steht für Energieerzeugung, auf der anderen Seite steht „Mining“, das aus Braunkohletagebau die Rohsubstanz für unsere Kraftwerke liefert. Ein Unternehmen hat die Montanmitbestimmung, das andere die „normale“ Mitbestimmung. Die beiden Unternehmen, von denen ich spreche, hatten damals 90.000 Beschäftigte, heute sind wir bei 8.500. Das ist ein enormer Ader-

lass, nicht so, wie bei der Ruhrkohle, aber für unsere Verhältnisse und vor dem Zeithorizont war das eine Herkulesleistung. Dieser Personalabbau verlief zum größten Teil sozialverträglich, und das in einem ostdeutschen Bundesland, wo man die Instrumente nicht gut kannte. Es war ein gehöriges Maß an Überzeugungsarbeit notwendig, um diese Aufgabe bewältigen zu können. Das ging nur durch das Einvernehmen zwischen Mitbestimmung, Gewerkschaften und Unternehmensleitung.

**Michael Brocker: Wenn wir unseren Blick nun mal etwas in die Zukunft richten: wo sehen Sie Ihre Rolle als Arbeitsdirektor eines solchen Unternehmens in Ostdeutschland, auch unter dem Gesichtspunkt Facharbeitermangel/demografischer Wandel?**

**MICHAEL VON BRONK:** Das Problem des demografischen Wandels stellt sich in Ostdeutschland noch stärker. Brandenburg verzeichnet z.B. einen Geburtenrückgang von über 50 Prozent. Die Kinder, die jetzt nicht geboren werden, stehen uns in einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. So kommen wir aus einer Zeit, in der wir zu viel Personal hatten, in eine Zeit, in der es schwer wird, ausreichend viele Facharbeiter zu bekommen.

Da haben wir, gemeinsam und vornehmlich mit der Mitbestimmung ein Modell geschaffen, das es ermöglicht, einen vorgezogenen Generationenwechsel zu vollziehen. Wir haben in der Vergangenheit Menschen für viel Geld sozialverträglich nach Hause geschickt. Wir haben dafür einen hohen zweistelligen Millionenbetrag in die Hand genommen, um einen vorzeitigen Generationswechsel durchzuführen,



## **PETER GASSE**

\*1952, Starkstromelektriker bei den Mannesmann-Hüttenwerken, ab 1974 Gewerkschaftssekretär in unterschiedlichsten Funktionen. 2000 Wahl in den Landtag NRW, seit 2004 Arbeitsdirektor bei den Hüttenwerken Krupp Mannesmann (HKM).

## **Mitbestimmung als Innovationstreiber**

Der Spannungsbogen im Personalmanagement reicht von der Ersatzgestellung bis zur Personalentwicklung. Die Stärke der Mitbestimmung liegt darin, dass die Fachleute für Menschen – unternehmensseitig wie auch auf der Arbeitnehmerseite – integrierte Konzepte erarbeiten und platzieren können. Das fängt an bei der Erstausbildung über Ausbildung in Kooperation von akademischen Berufen bis hin zu Qualifizierungskonzepten nach der Ausbildung. Das Wort „Weiterbildung“ greift hier zu kurz, denn neben der Anpassqualifizierung geht es selbstverständlich auch um Qualifizierungen, die weit über die Fachnotwendigkeit hinausgehen, insbesondere bei Führungskräften. Es geht darum, ein Personalentwicklungskonzept zu gestalten, das den Menschen nach seinen Neigungen und Fähigkeiten einsetzt und eine Perspektive bietet. Hier sind beispielhaft die vielen Modelle der berufsbegleitenden akademischen Ausbildung zu nennen. Die Innovation liegt darin, dass Arbeit und Bildung verzahnt werden, Einkommen gesichert und damit der Zugang – unabhängig von der individuellen persönlichen finanziellen Situation – möglich ist. Die gesundheitlichen Belastungen des so genannten „zweiten Bildungsweges“, der Menschen in zeitliche und inhaltliche Belastungen führt, die nur ein kleiner Teil von ihnen durchhält, sind abgelöst. Die Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM) hat einen Kooperationsvertrag mit der Uni Duisburg-Essen geschlossen, an der die Erstausbildung Facharbeiter und Studium in dualer Form durchgeführt wird. Die Ausbildungszeit teilt sich die Universität mit dem Betrieb. Die Bildungsziele sind Facharbeiterabschluss Mechaniker (Industrie- oder Verfahrensmechaniker) sowie Bachelorabschluss Metallurgie. Der „fertige“ Bachelor arbeitet anschließend als Ingenieur im Unternehmen; die Arbeitszeit ist so gestaltet, dass er noch einen Masterabschluss anschließen kann. Beitrag der Universität ist, dass der Master nachmittags gelesen wird. So innovativ kann Mitbestimmung sein! Initiatoren dieses Modells waren der damalige Rektor der Uni Duisburg-Essen, der Neutrale im Aufsichtsrat, der Arbeitsdirektor und der HKM-Betriebsrat.

nämlich um die Hälfte eines jeden Jahrgangs vorzeitig in den Ruhestand zu schicken und dafür im Gegenzug junge Leute einzustellen. Ich bin ganz fest davon überzeugt, dass das nur mit der Mitbestimmung möglich war.

Ich erinnere an ein Wort von Adolf Schmidt, der damals sagte: „Entweder wir gestalten mit oder wir stehen daneben und krakeelen“ – ich glaube, das Mitgestaltenwollen ist immer ein Grundanspruch der Mitbestimmung gewesen.

Und so war es sicher auch dem Druck der Mitbestimmung zu verdanken, die langfristige Maßnahmen für die Personalentwicklung gefordert hat. Neben dem Mitbestimmungssystem braucht man dazu auch die richtigen handelnden Personen – da ist unser Aufsichtsrat, gerade auf der Arbeitnehmerbank, richtig stark besetzt.

**Michael Brocker: Eine solch strategische Personalplanung auf Vertrauensbasis der Mitbestimmung, ist die auch bei Ihnen möglich?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Das kann man wohl sagen. Wir haben noch nicht eine betriebsbedingte Entlassung, wir haben die Produktionsrückgänge mit Kurzarbeit ausgeglichen und wir arbeiten auch mit dem IG-BCE-Tarifvertrag zur Demografie. Wir bilden auch weiter aus, obwohl die drohende Schließung noch nicht völlig abgewendet ist.

**Michael Brocker: Herr Ladzinski, man kann manchmal den Eindruck bekommen, Montanmitbestimmung sei immer da gefordert, wenn es den Berg runter geht – das kann es doch nicht sein, oder?**

**LUDWIG LADZINSKI:** Nein! Hier entsteht in der Tat der Eindruck, Montanmitbestimmung sei in Unternehmen dort angesagt, wo es den Bach runtergeht, um soziale Abfederung zu bekommen. Aber es gibt auch Unternehmen im montan mitbestimmten Bereich ohne Probleme, und da zeigt sich auch eindeutig, dass da die Montanmitbestimmung gut ist. Ich erinnere an Diskussionen über Nachhaltigkeit aus Richtung der Unternehmen. Nicht montan mitbestimmte Unternehmen richten die Managervergütung daran aus, wie sich ein Unternehmen langfristig entwickelt. Dieses Modell ist, wenn Montanmitbestimmung praktiziert und gelebt wird, nicht in Frage gestellt. Was den demografischen Wandel und Qualifizierung angeht, kann ich nicht viel beitragen: wir bauen zwar auch ältere Beschäftigte ab, aber wir schieben keinen Jungen mehr nach, denn 2018 endet der Bergbau. Unsere Herausforderung ist, 2018 überhaupt zu erreichen. Wir müssen mit den Beschäftigten, die nicht ausscheiden müssen, die Arbeit erledigen. Das heißt auch, dass wir manchem Fünfzigjährigen sagen müssen, dass er sich nochmals betrieblich verändern muss, sprich: er muss sich qualifizieren.

**Michael Brocker: Greifen wir das Stichwort Qualifizierung nochmals aus saarländischer Sicht auf: Qualifizierung ist immer gut, aber sie muss auch relativ schnell ein Ergebnis bringen. Welche Chancen haben Sie da?**

**KLAUS-PETER OTTO:** Ich möchte die Qualifizierung im Rahmen der Krisenbewältigung nochmals aufgreifen. Der Prozess klingt auf dem Papier gut, aber es war schwierig, Kollegen zu überreden, langfristige Maßnahmen anzugehen, es gab aber auch Hemm-

nisse seitens der Arbeitsverwaltung. Daher wurde nur ein kleiner Teil der Betroffenen qualifiziert. 1993, nach dem Konkurs der Saarstahl AG, übernahm die Stahlstiftung noch stärker soziale Aufgaben: sie übernahm für eine beschränkte Zeit die gesamte Ausbildung, einschließlich der Ausbilder, und auf Dauer die Behindertenwerkstatt. Qualifizierungsarbeit ist aber weiterhin der Kernaufgabe der Unternehmen; Saarstahl und Dillinger Hütte delegieren diese Aufgabe nicht an eine externe Institution. Daher beschränkt sich aktuell die Stahlstiftung auf begleitende Maßnahmen, z.B. für benachteiligte Jugendliche.

**Michael Brocker: Vielen Dank Ihnen in der Runde. Jetzt sind Sie, liebe Zuschauerinnen und Zuschauer, an der Reihe, wenn Sie wollen. Ich bitte um Ihre Fragen und Meinungen.**

**PETRA REINHOLD-KNAPE** (Landesbezirksleiterin, IG BCE Landesbezirk Nordost): In allen Beiträgen wurde deutlich, dass mitbestimmen auch mitverantworten heißt. Ich glaube, dass die Einflussnahme auf die Politik wichtig ist. Wir haben das Problem der Akzeptanz des Braunkohleabbaus und der CCS-Technologie. Das kann nur gemeinsam mit den Betriebsräten, der IG



**Michael von Bronk, Klaus Peter Otto, Michael Brocker, Ludwig Ladzinski, Günther Appelstiel (v.l.n.r.)**

BCE und dem Arbeitsdirektor vermittelt werden. Ich glaube, das ist etwas, was Mitbestimmung gut macht.

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Wir haben das quasi in die Praxis umgesetzt – unserer Hütte war nicht mehr zu helfen, außer durch die Politik. Wir brauchten Unterstützung und haben sie auch bekommen, auch wenn die entsprechende Richtlinie der Bundesregierung immer noch bei der EU zur Prüfung liegt. Aber sie hat uns bis heute das Überleben ermöglicht. In Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften haben wir Bewegung in die Politik bekommen, so dass uns am Ende geholfen wurde.



**LUDWIG LADZINSKI:** Wenn Unternehmen in Schieflage geraten, sind als erstes die Betriebsräte bei den Politikern. Das liegt daran, dass eine große Zahl der Betriebsräte sich ehrenamtlich in Parteien und Organisationen engagiert. Das vermisste ich bei Arbeitgebervertretern völlig. Wenn ich keine Kontakte zur Politik habe, kann ich auch niemanden gezielt ansprechen. Betriebsräte sind besser vernetzt, und deswegen haben sie auch Ansprechpartner und werden von denen gehört. Ich wünschte mir, dass sich auch Unternehmensvertreter stärker in die Politik einbringen würden.

**MICHAEL VON BRONK:** Ich sehe die Akzeptanzfrage nicht nur im politischen Umfeld, sondern generell. Bergbauunternehmen haben Landansprüche, siedeln Gemeinden um... Dadurch sind wir in Bürgerversammlungen, Kommunen, Gemeinden, also „vor Ort“. In diese Diskussionen sind unsere Manager ebenfalls eingebunden wie Betriebsräte, denn wir haben das gemeinsame Ziel des Unternehmensfortbestands. Eine starke Mitbestimmung hat in der Regel eine starke Bindung an ein Unternehmen. Diese Bindung führt zu einer hohen Identifizierung, und dies ist ein Stück Sicherheit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Selbstverständlich sind unsere Betriebsräte in Parteien und Organisationen, aber das sind auch viele unserer Führungskräfte. Ich selbst bin auch Parteimitglied. Wir haben auch gute Zugänge zu unseren Ministerpräsidenten. Es ist aber wichtig, dass die Sorgen und Nöte der Beschäftigten deutlich von den Mitbestimmungsträgern kommuniziert werden.

**KLAUS-PETER OTTO:** Ich möchte das noch etwas differenzieren. Politik kann helfen, Politik muss Rahmenbe-

dingungen setzen. Wir haben damals erlebt, dass Gesetze teilweise gemeinsame Lösungen behinderten. Das Arbeitsförderungsgesetz seinerzeit war in erster Linie ein Individualisierungsgesetz. Anfang der 90er Jahre war etwa auch ein ABM-Projekt, das Qualifizierungselemente enthielt, noch undenkbar. Politik darf aber meines Erachtens nicht dazu führen, dass Unternehmen entlastet werden. Unternehmen und Manager haben eine Verantwortung, auch Arbeitsdirektoren. Und die müssen sie einlösen. Da sehe ich die Gefahr, dass ein Modell wie die Beschäftigungsgesellschaft inzwischen gern benutzt wird, um relativ geräuschlos Beschäftigte loszuwerden. Manche Unternehmen kaufen auf dem Markt eine solche Lösung ein und verabschieden sich dann aus der Region. Unternehmen dürfen sich nicht aus ihrer Verantwortung stehlen und der Gesellschaft die Probleme überlassen.

**MICHAEL VON BRONK:** Wir haben das bisher immer unter dem Gesichtspunkt diskutiert, dass ein Unternehmen in Schieflage gerät. Es geht natürlich auch bei der Gesetzgebung um politische Akzeptanz. Wir würden gern Umweltschutz betreiben, wir würden gern CO<sub>2</sub> abscheiden etc., aber die rechtlichen Rahmenbedingungen werden einfach nicht so gestaltet, dass wir es tun könnten.

**ULRICH FREESE:** Die Mitbestimmung, in der ich wirke, und über die Michael von Bronk redet, hat in den letzten zwanzig Jahren mehr als eine Milliarde Euro in die Hand genommen, um Personalpolitik sozialverträglich machen zu können und zwar immer im Streit darüber, was der Eigentümer bekommt. In der Diskussion heute morgen hat die Frage der ex-

ternen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine wichtige Rolle gespielt. Ich betrachte mich in den Unternehmen, in denen ich als stellvertretender IG-BCE-Vorsitzender Aufsichtsratsmitglied bin, nicht als Externer: ich bin ein Teil des Unternehmens. Dietmar Hexel hat mich heute Morgen mit seiner Bemerkung, auf der Arbeitnehmerbank gebe es auch Vertreter der Zivilgesellschaft, ein wenig herausgefordert: Die Gewerkschaften sind die größten Gruppe der Zivilgesellschaft!

Es gibt zwei andere, die dürfen nicht bei der Gewerkschaft angestellt sein und die dürfen keine wirtschaftlichen Interessen verfolgen. Aber wenn man eine Clusterung nach dem Muster „Gewerkschaftsvertreter, innerbetriebliche Arbeitnehmervertreter und zivilgesellschaftliche Vertreter“ vornimmt, würde das dazu führen, dass wir in die mitbestimmungspolitische Diskussion möglicherweise eine Fehldeutung bringen würden, die da heißen würde: „In die Aufsichtsräte gehören auch Vertreter der Zivilgesellschaft auf die Bank“. Das kann nicht unser Interesse sein.

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Mein Eindruck war, dass wir eine höhere Glaubwürdigkeit bei der Politik genossen als die Firmenvertreter. Von denen nimmt man an, dass sie ohnehin dauernd Lobbyarbeit machen und dabei immer nur an den Gewinn denken. Von den Betriebsräten hat man meines Erachtens angenommen, dass sie sich nur dann an die Politik wenden, wenn's wirklich um den Erhalt eines Standorts geht.

**Michael Brocker: Nochmals zum Thema „Externe“ bzw. „Nichtexterne“...**

**LUDWIG LADZINSKI:** Ich kann mich nur dem anschließen, was heute Morgen gesagt wurde: es kommt darauf an, dass der überbetriebliche Blick Einfluss nimmt. Am Montag war im Bundestag die Anhörung zur Änderung des Mitbestimmungsgesetzes. Vertreter der neoliberalen Politik haben gesagt: Betriebliche Mitbestimmung ist wichtiger als Unternehmensmitbestimmung! Wir sollten die guten Argumente, die wir haben, auch kommunizieren. Und auch die führenden Unternehmensvertreter sollten mehr dafür tun und nicht nur in Kaffeekränzchen sagen, dass Montanmitbestimmung eine super Sache ist, sondern sie sollen das auch öffentlich bekunden!

**KARL MEYERWISCH (EHEMALIGER ARBEITSDIREKTOR KRUPP):** Ich möchte daran erinnern, dass es die sogenannten „weiteren Mitglieder“ auch auf der Anteilseignerseite gibt. Ich halte die jetzige Mischung für besser, als wenn nur mit Betrieblichen gearbeitet werden würde, auch wenn ich weiß, dass die Mandate meist zu gering sind, um alle Interessen im Betrieb zu berücksichtigen. Ein Wort noch zur Frage, ob die Mitbestimmung nur in der Krise funktioniert: die Theoretiker gegen die Mitbestimmung behaupteten ja immer, dass es in den Aufsichtsräten Schlachten gebe zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern. Das ist kompletter Unfug! Bei den Unternehmen, die sich weiterentwickeln und investieren wollen, ist es so, dass der Vorstand Pläne vorlegt und arbeitet dann mit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat daran, die Bankenvertreter davon zu überzeugen, dass sie das Geld geben – so sehen die Fronten nämlich aus.

**KLAUS-PETER OTTO:** Ich denke, dass es in den Aufsichtsräten auch auf der Arbeitnehmerbank Leute geben

muss, die aus den Gewerkschaften Ideen und Konzepte ins Unternehmen bringen. Als es darum ging, die Stahlstiftung zu entwickeln, haben wir auch nach anderen Modellen geschaut, die wir selbst nicht ohne weiteres erkannt hätten. Auch im Kuratorium der Stahlstiftung sitzen Gewerkschaftsvertreter; ich habe es damals bedauert, als sich die Bundesanstalt für Arbeit aus dem Kuratorium zurückzog. Die Montanmitbestimmung ist ein Modell gesellschaftlicher Verantwortung.

**DIETMAR HEXEL:** Für mich stellt sich die Frage: Inwieweit können wir die nächsten Jahre dazu nutzen, unsere Kraft in den Aufsichtsräten dazu zu verwenden, um, bestimmte technologische Entwicklungen der Industriegesellschaft zu beeinflussen, und zwar über das Unternehmen hinaus. Das ist eine strategische Aufgabe, die den Gewerkschaften und den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten obliegt. Wir müssen nochmals diskutieren, wie wir das am besten machen. Wir haben derzeit eine Diskussion, die die Mitbestimmung frontal angreift. Man muss das ernst nehmen. Die Auseinandersetzung um die Macht- und Freiheitsfrage haben wir noch nicht entschieden. Außerdem gibt es eine europäische Diskussion, die sagt, dass wir das alles nicht brauchen. Wir halten dagegen: Nur unter Beteiligung der Arbeitnehmer kann sich die Industriegesellschaft nach vorn entwickeln. Außerdem gibt es immer die Behauptung, dass Gewerkschaftsvertreter/innen im Aufsichtsrat extern und interessengeleitet seien. In Europa gibt es eine Diskussion, nach der nur noch „Unabhängige“ in die Aufsichtsräte sollen. Zum Glück haben wir in dieser Frage mit der Kapitaleseite meist eine gemeinsame Sichtweise, denn die wollen auch nicht gern,

dass nur noch Rechtsanwälte, Notare etc. in den Aufsichtsräten gewissermaßen die Richtung eines Unternehmens bestimmen. Außerdem wird immer das Argument bemüht, die Gesellschaft sei „größer“, also müssten auch andere Gruppen repräsentiert werden. Ich halte dem entgegen, dass man nur das Montanmodell nehmen muss: Dazu gehören die Arbeitnehmer, die Gewerkschaftsvertreter, die nicht fremdgesteuert sind und dann gibt es die „weiteren Mitglieder“. Ich sage gern, dass man ein etwas optimiertes Modell der Montanmitbestimmung auch gut bei der Deutschen Bank einführen könnte.

**LOTHAR ZSCHAUBITZ** (BETRIEBSRAT HYDRO ALUMINIUM DEUTSCHLAND GMBH): Ich möchte gern auf zwei Lücken bzw. Probleme des Mitbestimmungsgesetzes 1976 hinweisen: Wenn eine GmbH dem 76er Gesetz unterliegt, hat gleichwohl der Gesellschafter ein Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung und kann Maßnahmen beschließen und die Geschäftsführung anweisen, diese Maßnahmen umzusetzen. Das heißt, dass der Aufsichtsrat ins Leere läuft und darüber nicht entscheiden kann. Außerdem: wenn es sich bei einer GmbH um eine Konzernholding handelt, muss sie einen Jahresabschluss aufstellen. Dessen Prüfung ist eine wichtige Aufgabe des Aufsichtsrats. In diesem Jahresabschluss wird dann nicht mehr auf die Konzerngesellschaft verwiesen, wenn die Geschäftsführung das Recht ausübt, auf einen Konzernabschluss zu verzichten („Befreiungsmöglichkeit“ nach Handelsgesetz). Wenn ein Konzernabschluss bei der Muttergesellschaft vorliegt, die nicht mehr dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt (z.B. ausländische Mutter), dann kann auf den Abschluss dieser Mutter verwiesen werden. Das bedeutet, dass die Prü-



fung des Jahresabschlusses nur noch eingeschränkt möglich ist, denn man sieht nicht mehr die Entwicklung des Vermögens, der Ertragslage etc. Man sieht nur den Posten „Erträge aus Beteiligungen“ oder „Erträge aus Gewinnabführungsverträgen“, man sieht aber nicht, wie es zu diesen Beträgen kommt. Das ist meines Erachtens eine Lücke, die eigentlich politisch nochmals diskutiert werden sollte.

**Michael Brocker: Das ist ja wohl ohnehin eine wichtige Frage: Was kann ein Aufsichtsrat und worüber entscheidet er, Stichworte „Ausgründung“ oder „Internationalisierung“. Ich würde das gern nochmals besprechen. Es muss dafür gesorgt werden, dass Mitbestimmung auch wirklich in der Praxis wirkt. Herr von Bronk, wie sehen Sie das?**

**MICHAEL VON BRONK:** Selbstverständlich ist es so, wie die Gesetzeslage gerade beschrieben worden ist. Man kann sagen, dass der Aufsichtsrat unter diesen Umständen nicht in der Lage ist, das Unternehmen so mitzusteuern, wie es eigentlich seine Aufgabe wäre. Im Ausland sind die Mitbestimmungsstrukturen nicht mit den hiesigen nicht zu vergleichen – insofern ist es fragwürdig, ob sich daran etwas ändern lässt.

**KLAUS-PETER OTTO:** Mitbestimmung hat einen doppelten Anspruch: sie muss sozial und gleichzeitig wettbewerbsfähig sein – Gewinn ist für Mitbestimmung eigentlich kein Schimpfwort. Ein effizientes, gut gemanagtes Unternehmen, das am Markt erfolgreich ist, hat die größere Chance, für seine Beschäftigten, aber auch für die Gesellschaft, positive Ergebnisse zu bringen. Genau das ist die These, die Karlheinz Blesing vor wenigen Jahren zur Mitbestimmung veröffentlicht hat – er ist jetzt in der Herausforderung, sie als Vorstandsvorsitzender der Dillinger Hütte einzulösen. Ich weiß, wie hart das ist, aber es ist machbar, sozial und ökonomisch erfolgreich zu sein.



**WERNER TEGTMEIER:** Nochmals zu den externen Arbeitnehmervertretern. In der Diskussion um Mitbestimmung kommt das Thema „Betriebsegoismus“ oft hoch. Der externe Arbeitnehmervertreter bewirkt – empirisch nachgewiesen – Ausgleich. Wir haben nicht die zutiefst gestaltende Funktion der Mitbestimmung diskutiert: Altersteilzeit, Arbeitszeitkonten... Das sind Instrumente, die aus der Praxis der Mitbestimmungsträger und Arbeitsdirektoren entwickelt wurden. Das Transportvehikel in den Bereich der Tarifvertragsparteien waren exakt diese Personen. Wenn es zeitweilig in der Politik so etwas wie ein Bündnis für Arbeit gegeben hat – wer transportiert denn diese Aspekte in die Politik? Alle meine Erfahrungen, sowohl empirisch als auch in der politisch-exekutiven Handhabung, haben ein sehr gutes Ergebnis der Begrifflichkeit und der dort handelnden Personen gezeigt.

**Michael Brocker: Die Impulse kommen also leichter in die Praxis?**

**Herr Ladzinski, können Sie bestätigen, dass vieles, was im ersten Moment vielleicht schwierig, was zu kreativ erscheint, letztlich in der betrieblichen Praxis sich bewährt hat, weil man es durch die Mitbestimmung zugelassen hat?**

**LUDWIG LADZINSKI:** Ich kann das nur voll bestätigen! Es geht nur über diese Kanäle! Manchmal brauche ich einfach einen Tarifvertrag. Und da ist es äußerst hilfreich, wenn ich auf eingebundene Gewerkschaftsvertreter zugehen kann und diese als Übermittler nutzen kann. Ich glaube, dass genau diese Funktion den anderen ein Dorn im Auge ist: nämlich dass wir unsere Botschaften transportieren können.

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Ich kann das nur bestätigen: man will Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften schwächen! Das ist der falsche Weg. Wir hätten unsere Ziele niemals ohne die starken Gewerkschaften erreicht, auch als Vertreter in unseren Gremien.

**KLAUS-PETER OTTO:** Jeder ausländische Manager, der befürchtet, was ihn in deutschen Unternehmen erwartet, kommt nach einiger Zeit zu positiven Ergebnissen, etwa, dass mit Mitbestimmung ein Veränderungsprozess im Unternehmen viel leichter zu bewältigen ist. Ich weiß das, denn wir waren einige Zeit in die französische Stahlindustrie eingebunden. Wenn man über Change-Management-Prozesse liest, sieht man immer den Grundsatz: „Beteiligen!“ Mitbestimmung ist die deutsche Form institutioneller, rechtlich abgesicherter Beteiligung, die gegenüber dem angelsächsischen Modell den Vorteil hat, dass die Konfliktregulierung festgelegt und die Einflussnahme in den Innovationsprozess sichergestellt ist.

**HORST REPPPEL** (ehemaliger Sprecher der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie): Ich möchte noch auf eine mitbestimmungspolitisch bedeutsame Besonderheit der Montanmitbestimmung hinweisen, auf die Institution des Neutralen. Wir können von den Neutralen in den montanmitbestimmten Aufsichtsräten viel lernen, wie man bei unterschiedlichen Interessenlagen zu komplexen Problemen Entscheidungsprozesse offen und fair moderieren muss, um zu sachgerechten und von allen akzeptierten Entscheidungen zu kommen. Ich habe mit drei hervorragenden Persönlichkeiten als Neutrale arbeiten dürfen: mit Olaf Sund, Reimut Jochimsen und Günter Brakelmann. Olaf Sund hatte in seinem Büro ein Bild mit dem Ti-



## **ROSWITHA UHLEMANN**

\*1953, Elektromonteurin, Arbeitsökonomin. Seit 1990 stellvertretende BR-Vorsitzende, seit 2006 BR-Vorsitzende MIBRAG. Seit 1994 MIBRAG-Aufsichtsratsmitglied.

## **20 Jahre Montanmitbestimmung im mitteldeutschen Braunkohlenrevier**

Mit der Vereinigung im Oktober 1990 fanden in den einzelnen Betriebsbereichen der Mitteldeutschen Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG) die ersten Wahlen für einen Betriebsrat statt. Es folgte, ebenfalls im Oktober 1990, die erste Wahl der Arbeitnehmervertreter für den Aufsichtsrat. Der erste Aufsichtsrat bestand aus 21 Mitgliedern (zehn plus zehn, sowie ein neutrales Mitglied). Bis Mitte 1991 wurde dann ein Gesamtbetriebsrat bei der MIBRAG gebildet, die damals über 50.000 Männer und Frauen beschäftigte. Schnell war klar, dass es einen gewaltigen Arbeitsplatzabbau geben würde. Ich bin fest davon überzeugt: ohne die Montanmitbestimmung hätte die Braunkohle im mitteldeutschen Raum keine Chance bekommen. Die erste Abbauwelle konnte noch überwiegend durch Vorruhestand sowie durch die Bildung von Tochterunternehmen gesteuert werden. Auch die Bildung eines Sanierungsbergbaus gehörte dazu. Mit den ersten zehn Jahren Restrukturierung sind viele menschliche Schicksale verbunden: Arbeitslosigkeit und Sozialpläne waren uns damals völlig fremd, aber wir haben den Strukturwandel mitgestaltet - darauf bin ich stolz! Bei der Privatisierung des Unternehmens sind nur noch zwei Tagebaue, ein Tagebau als Pacht mit einer festen Endzeit, der Veredlungsbereich mit zwei Kraftwerken, zwei Brikketfabriken und eine Staubfabrik übrig geblieben. Das Kraftwerk Wählitz wurde 1994 in Betrieb genommen, installierte elektrische Leistungen von 37 Megawatt und einem Wirkungsgrad von 30 Prozent - ein kleines Kraftwerk, aber auch ein neu erbautes. Das englisch-amerikanische Konsortium, das 1994 die Privatisierung vollzogen hatte, war schon bald nur noch ein amerikanisch geführtes Unternehmen. Es hat sich nach guten Geschäftsjahren wieder verabschiedet. Seit Mitte 2009 haben wir tschechische Eigentümer: Das brachte Hoffnung, aber auch Unsicherheiten in Belegschaft sowie bei Arbeitnehmervertretern mit sich. Wichtig ist, die Montanmitbestimmung zu erhalten: Sie bietet uns die Möglichkeit, die Hand zur rechten Zeit zu erheben und alle Register zu ziehen. Ein starker Partner ist dabei unsere gewerkschaftliche Organisation IG BCE.

tel „Zwischen den Stühlen“ hängen. Daran hat er mir einmal seine Philosophie mitbestimmter Entscheidungsprozesse deutlich gemacht. Er sagte sinngemäß: „Ich sehe meine Aufgabe darin, dass jeder den Platz auf seinem Stuhl behalten kann, jedoch müssen die Stühle näher zusammenrücken. Ich möchte als Neutraler nicht für die Auflösung von Pattsituationen in Anspruch genommen werden, denn dann sind die Positionen meist verhärtet. Ich versuche vielmehr so auf den Entscheidungsprozess Einfluss zu nehmen, dass sich die Interessengruppen aufeinander zu bewegen und einen allgemein akzeptierten Kompromiss finden“. Daraus – so meine ich – können wir viel lernen für eine andere, stakeholder-value-orientierte und damit auch mitbestimmte Unternehmensführung.

**Michael Brocker: Meine Schlussfrage: Was muss die Gewerkschaft machen, damit die Mitbestimmung bzw. die Montanmitbestimmung in zehn Jahren genauso dasteht, wenn nicht besser?**

**GÜNTHER APPELSTIEL:** Wir müssen die Mitbestimmung auf europäischer Ebene stärken, denn alles wird ja immer internationaler.

**LUDWIG LADZINSKI:** Wir müssen hier den Mitbestimmungsgedanken generell nach vorn bringen – ich unterscheide nicht zwischen Montanmitbestimmung und 76er Modell. Wir spüren den Angriff auf die komplette Mitbestimmung und die müssen wir offensiv verteidigen. Außerdem wählen viele Unternehmen einen Sitz im Ausland, daher muss es auch eine Diskussion um europäische Mitbestimmungsformen geben. Ich sehe uns weit vorn, wir müssen

allerdings unser gutes Modell verteidigen. Ich kann nicht erkennen, dass Mitbestimmung die Unternehmen schädigt: alle Unternehmen im DAX-30 sind mitbestimmt.

**KLAUS-PETER OTTO:** Neben aller institutionellen Absicherung sehe ich für ein Zukunftsmodell die Ebene des einzelnen Beschäftigten. Wir müssen vermehrt die Beschäftigten einbinden, die sich bisher nicht gewerkschaftlich engagieren, die brauchen wir auch. Dazu benötigt man einen starken Betriebsrat und Vertrauenskörper und ansprechende Formen der Beteiligung, z.B. über Social Media etc. Wir brauchen die neuen und alten Kommunikationsformen.

**MICHAEL VON BRONK:** Wenn ich nur auf meine beiden Unternehmen schaue, würde ich sagen, dass in zehn Jahren alles weiterhin so sein wird wie heute. Mich wundert aber immer, dass die, die mit dem System arbeiten, auch Vorstände, damit gut leben können. Daher frage ich mich, warum wir das nicht kommunizieren können. Ich kenne keinen Vorstand, der mit der Mitbestimmung nicht leben könnte. Wir müssen in der Kommunikation etwas besser werden. Wahrscheinlich können wir aber das Modell bestenfalls in Deutschland stabilisieren oder ausweiten – international wird das wohl nicht funktionieren.

**Michael Brocker: Ich hoffe, wir tragen mit dieser Veranstaltung bereits zu einer besseren Kommunikation bei! Ich danke allen Beteiligten für ihre Gedanken und Einschätzungen sowie den Zuhörerinnen und Zuhörern für ihre Aufmerksamkeit.**





## **60 Jahre Montanmitbestimmung**

