

# Die Problematik der qualifizierten Mitbestimmung in deutschen Unternehmen

Kang – Sik Kim

〈Gliederung〉

- I. Problemstellung
- II. Begriff, Ebenen und Ziele der Mitbestimmung
- III. Zentrale Probleme in der Mitbestimmungsdiskussion
- IV. Abschließende Würdigung

## I. Problemstellung

Die Forderung nach Mitbestimmung hat in den letzten Jahrzehnten nahezu alle Institutionen der menschlichen Gesellschaft *erfaßt*. Allgemein gesprochen handelt es sich um den Aspekt der Arbeitnehmer, auch in Wirtschaftsleben nicht nur passive Befehlsempfänger zu sein, sondern aktiv ihre Interessen und Vorstellungen zum Ausdruck bringen und durchsetzen zu können. Dem liegt die allgemeine Forderung zugrunde, daß die einer gesellschaftlichen Herrschaft Unterworfenen nach Möglichkeit am Zustandekommen der sie betreffenden gesellschaftlichen Entscheidungen mitwirkend beteiligt werden sollten. Dieser Anspruch läßt sich grundsätzlich rechtfertigen aus dem Vorrang der Freiheit der menschlichen Person vor der Einschränkungen dieser Freiheit und aus der Auffassung von der prinzipiellen Gleichheit aller mündigen Menschen.<sup>1)</sup>

---

\* Dr. rer. Pol., Dozent an der Universität Dong-kuk

1) Kerbers, W.: Landesberg am Lech 1984, S.935.

In der Wirtschaft erfährt diese grundsätzliche Forderung aber erhebliche Einschränkungen durch vielfache Vorgegebenheiten und Sachzwänge, insbesondere durch die Notwendigkeit einer auf Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Unternehmensführung. In Wirklichkeit geht es bei der Mitbestimmung um die Frage, wie das Zusammenwirken aller am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten institutionell und rechtlich so zu regeln sei, daß auch die Arbeitnehmerschaft den ihr zukommenden Einfluß sein solle, welche institutionellen und rechtlichen Regelungen angemessen sein, darüber bestellen in der Gesellschaft tiefgreifende grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten.

## II. Begriff, Ebenen und Ziele der Mitbestimmung

### 1. Zum Begriff der Mitbestimmung

Im wirtschaftlichen Bereich bezeichnet man heute mit Mitbestimmung vorrangig die direkte und indirekte Beteiligung der Arbeitnehmer an wirtschaften und sozialrelevanten Entscheidungsprozessen anderer Wirtschaftssubjekte, besonders Kapitaleigner, der Unternehmensleitungen und der von diesen beauftragten Führungskräfte.<sup>2)</sup> Neben den Arbeitnehmern erstreckt sich die Mitbestimmungsdiskussion außerdem auf bestimmte Kategorien von Kapitaleignern (z.B. Kleinaktionäre, Kommanditisten), auf Abnehmer (Konsumerismus) sowie auf die Repräsentanz des Gleichwohls.

Bei der Bestimmung des Begriffs Mitbestimmung läßt sich eine Reihe unterschiedlicher Auslegungen und Interpretationen feststellen. In Ermangelung einer gesetzlichen Definition ist der Begriff Mitbestimmung "zu einem viel strapazierten Schlagwort der Sozialpolitik geworden, dessen instrumentale

---

2) Gaugler, E.: Mitbestimmung I: im Betrieb, In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart 1980, S.251.

Verwendung in ideologischen, soziologischen, ökonomischen und juristischen Untersuchungen die außerordentliche Vielfalt der Begriffsinhalte erklärt".<sup>3)</sup>

Die folgenden Beispiele von Mitbestimmungsdefinition zeigen den Inhaltsbereich und Gestaltungsspielraum, auf den Mitbestimmung sich beziehen kann:

- Mitbestimmung als Demokratisierung der Wirtschaft: Man versteht darunter die gleichberechtigte Teilhabe der Arbeitnehmer an der Planungs- und Entscheidungsgewalt in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>4)</sup>
- Mitbestimmung als Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital<sup>5)</sup>: Diese kann sich sowohl auf den Bereich der Unternehmung als auch auf den Industriezweig, die Branche etc., also den überbetrieblichen Bereich, beziehen
- Mitbestimmung als Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses im Unternehmen<sup>6)</sup>: Die Alleinbestimmung der Kapitaleigner wird zugunsten der Interessen der Arbeitnehmer in institutionalisierter Form beschränkt.

Daneben wird von einigen Autoren auch zwischen einer engen und einer weiten Fassung des Mitbestimmungsbegriffs unterschieden<sup>7)</sup>.

- Mitbestimmung im engeren Sinne  
umfaßt die gleichberechtigte Teilhabe der Arbeitnehmer oder ihrer Vertreter am Entscheidungsprozeß.
- Mitbestimmung im weiteren Sinne  
umfaßt alle Arten und Abstufungen der Einflußnahme der Arbeitnehmer oder ihrer Vertreter auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen wie Informations-, Vorschlags- und Überwachungsrechte etc.

---

3) Brüsch, H.: Darmstadt 1969, S.9.

4) Vgl. Wächter, 1983.

5) Vgl. Nickel, 1974, S.287.

6) Vgl., Engeleiter, 1976, S.75.

Mitbestimmungskommission, 1970, S.12 und 99.

7) Vgl., Küpper, 1974, S.17.

Müller - Weiser, 1977, S.17.

Wendt - Nordahl, 1978, S.12.

## 2. Ebenen der Mitbestimmung

Bei der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft unterscheidet man verschiedene Ebenen. Ein wesentliches Kriterium, wenn man sich mit den betriebswirtschaftlichen Problemen der Mitbestimmung beschäftigt, ist die Abgrenzung gegenüber der überbetrieblichen oder gesamtwirtschaftlichen Mitbestimmung. Überbetriebliche Mitbestimmung beinhaltet die Beteiligung der Arbeitnehmer oder ihrer Vertreter an den gesamtwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen in Selbstverwaltungskörperschaften wie regionalen oder Landeswirtschafts- und Sozialräten. Darüber hinaus ist Mitbestimmung auf supranationaler Ebene denkbar, z.B. in Form eines Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses.<sup>8)</sup>

Auf der (Entscheidungs-)Ebene der Betriebswirtschaft wird im allgemeinen zwischen zwei bzw. drei Ansatzpunkten unterschieden:<sup>9)</sup>

- Mitbestimmung auf Unternehmensebene:

Hier werden die unternehmenspolitischen Entscheidungen (Ziele und Strategien) getroffen.

- Mitbestimmung auf Betriebsebene:

Hier wird die Unternehmenspolitik in konkrete Handlungsanweisungen (Programm- und Ablaufplanung in den Funktionsbereichen) umgesetzt

- Mitbestimmung am Arbeitsplatz:

Hier werden die operativen Entscheidungen im verbleibenden Entscheidungsspielraum gefällt, z.B. in der Arbeitsorganisation von autonomen Arbeitsgruppen.

### 1) Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Unter den Bereich der Mitbestimmung auf Unternehmensebene fallen

---

8) Heymann /Seiwert /Theisen, 1983, S.18.

9) Vgl. Alewell, 1973, S.203.

sämtliche Entscheidungsprobleme, die von einzelwirtschaftlicher Bedeutung sind, d.h. für Bestand und zukünftige Entwicklung der Unternehmung maßgeblichen Einfluß besitzen. Als unternehmerische Mitbestimmung wird die Teilhabe der Mitarbeiter an den (unternehmungs-)politischen Zielentscheidungen bezeichnet, die in der Regel von der Unternehmungsleitung (Vorstand) getroffen werden und die die wichtigsten Ziele und Strategien der Organisation (z.B. Programmpolitik, Investitionspolitik) festlegen.<sup>10)</sup>

Mitbestimmung in der Unternehmung ist deshalb auf eine institutionalisierte Form der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an Entscheidungsproblemen über Unternehmungsziele und über die zu deren Erreichung geeigneten Verhaltens- bzw. Handlungsmöglichkeiten gerichtet.<sup>11)</sup>

## 2) Mitbestimmung auf Betriebsebene

Während die Unternehmungsmitbestimmung die Interaktionen von Unternehmungsleitung und Mitarbeitern regelt und speziell die Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer betrifft, ist die Betriebsmitbestimmung lediglich auf die arbeitstechnischen und kollektiven Beziehungen von Arbeitnehmern und Betriebsleitern begrenzt.

Als betriebliche Mitbestimmung wird deshalb überwiegend die Teilhabe der Arbeitnehmer bzw. ihres Vertretungsorgans (Betriebsrat) an für sie bedeutsamen personellen, sozialen und organisatorischen Entscheidungen bezeichnet, die innerhalb des Betriebes als der "organisatorischen Einheit zur Erreichung eines arbeitstechnischen Zweckes"<sup>12)</sup> anfallen. Die unternehmungspolitischen Entscheidungen werden von der betrieblichen Mitbestimmung nicht betroffen.

---

10) Vgl. Hentze / Brose, 1984, S.41.

11) Vgl. Hamm, 1980, S.261.

12) Definition des Bundesarbeitsgerichtes, Fitting / Auffart / Kaiser, 1976, S.73.

### 3) Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Während auf der Unternehmungsebene Entscheidungen über die Ziele, Strategien und Leistungspotentiale der Unternehmung (Unternehmungspolitik : strategische Unternehmungsplanung) getroffen werden, auf der Betriebsebene der abgegrenzte Bereich durch überwiegend administrative Entscheidungen die Umsetzung der Unternehmungsstrategien in konkretisierte Handlungsanweisungen, die die Ablauf und Programmplanung in den Funktional – bzw. Divisionalbereichen betreffen, vorgenommen wird, geschieht auf der Ebene der Arbeitsplätze bzw. Arbeitsgruppen die Ausfüllung der vorgegebenen Entscheidungsbereiche durch Maßnahmen "vor Ort". Sie betreffen dabei vorwiegend arbeitsorganisatorische Maßnahmen.

Die Diskussion über Vor – und Nachteile einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz wurde maßgeblich von Vilmar geprägt. Sie gilt als "das Recht der zusammenarbeitenden kollektiven (Funktionsgruppen) im Betrieb, alle Gestaltungsprobleme der Arbeitsorganisation in ihrem Bereich mitzuentcheiden (mit der Tendenz ihrer Selbstbestimmung)".<sup>13)</sup> Besonderer Bedeutung wird dabei der Unmittelbarkeit der Entscheidungsmöglichkeiten beigemessen, d.h. daß Arbeitsplatzmitbestimmung nicht durch Repräsentanten praktiziert werden sollte<sup>14)</sup> Die Bezeichnung "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" betont die individualistische Ausrichtung auf den einzelnen Arbeitsplatz.

### 3. Ziele der Mitbestimmung

Der Komplex und politische Handlungsbereich "Mitbestimmung" steht im Brennpunkt vielfältiger Ziele unterschiedlicher Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Die Zielsetzung der Mitbestimmung ist in

---

13) Vgl. Vilmar, 1971, S.6.

14) Vgl. Vilmar/Sattler, 1978, S.122.

einen ständigen Prozeß politisch-ökonomischen und sozialen Wandels eingebunden und unterliegt permanenten Veränderungen durch die unterschiedlichen wie gemeinsamen Interessen der einzelnen Mitbestimmungsträger zu den jeweiligen Zeitpunkten bei der Diskussion und Realisierung von Maßnahmen und Regelungen im Rahmen der Mitbestimmung.<sup>15)</sup>

Bevor z.B. die Gewerkschaften als betriebliche Interessengruppe auch schwerpunktmäßig einzelwirtschaftliche Interessenlagen der Arbeitnehmer in die Mitbestimmungszielsetzungen einbezogen, standen anfangs noch überwiegend gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund der Diskussions- und Willensbildungsprozesse. So nennt Seibel noch als Mitbestimmungsziele der Arbeitnehmerschaft<sup>16)</sup>

- Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit,

Diese wird unter zwei Gesichtspunkten gesehen, und zwar als immaterielle Gleichberechtigung in der Gesamtwirtschaft und materiell orientierte Gleichberechtigung im einzelnen Wirtschaftsgebilde

- Beitrag zur Lösung der sozialen Frage.

Materielle und immaterielle Lebenslagesicherung und -verbesserung der Arbeitnehmerschaft

- Mitbestimmung aus moralischen Gründen als Dank für die Wiederaufbauleistung der Arbeitnehmerschaft nach dem Kriege

- Demokratisierung der Wirtschaft

Abbau der Machtunterschiede im Sinne eines "Abbau des Kapitalismus"

- Kontrolle wirtschaftlicher Macht und ihres möglichen Mißbrauchs (Kartell-, Monopol-, Konzentrationsprobleme)

- Neuordnung der Wirtschaft

Vor allem wird angestrebt, das privatwirtschaftliche Gewinnmaximierungsprinzip hinter das Bedarfsdeckungsprinzip zurücktreten lassen

---

15) Vgl. Heymann /Seiwert /Theisen, a.a.O., S.28.

16) Vgl. Seibel, 1960, S.193-196.

Im Laufe der weiteren innergewerkschaftlichen Diskussion traten andere, vor allem personal – und sozialpolitische Mitbestimmungsziele in den Vordergrund. Einzelwirtschaftliche Mitbestimmung hat die betrieblichen Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen der Unternehmung maßgeblich verstärkt Mitarbeiterziele zu berücksichtigen sind.<sup>17)</sup>

### III. Zentrale Probleme in der Mitbestimmungsdiskussion

#### 1. Unternehmensflexibilität und Wettbewerbsfähigkeit

##### 1) Innovations – und Rationalisierungspotential des Unternehmend

Für die Einführung einer neuen, bereits entwickelten und erprobten Technik in einer Unternehmung sind Kostenüberlegungen ausschlaggebend. Wenn jedoch die arbeitssparende Wirkungen einer neuen Produktionstechnik und die damit verbundenen Senkungen der Lohnkosten wegen der Unmöglichkeit von Freisetzungen nicht realisiert werden können, dann werden neue Produktionsmethoden, deren Kostensenkungspotential auf Arbeitersparnis beruht, nicht eingeführt. Wenn solche die durchschnittliche Arbeitsproduktivität erhöhenden Technologien nur mit einem größeren Kapitaleinsatz durchgeführt werden können, würden bei Verhinderung der Freisetzung unnötig gewordener Arbeitnehmer die gesamten Durchschnittskosten nicht sinken, sondern steigen. Die neue Technik wird für Unternehmen, die durch Betriebsverfassungsgesetz oder Mitbestimmungsgesetz in der Variation ihrer Beschäftigtenzahl behindert werden, unrentabel.<sup>18)</sup>

---

17) Vgl. Seiwert, Göttingen 1979.

18) Vgl. Prosi, Stuttgart 1981, S.47.



Für Innovationen folgt daraus generell, daß der Innovationsgewinn geringer wird, d.h. die Rentabilität sinkt.<sup>19)</sup> Das trifft insbesondere die Erforschung und Entwicklung arbeitssparender Technologien, die aber gerade für die Steigerung der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität und folglich für die langfristliche Steigerung der realen Arbeitseinkommen ausschlaggebend sind.

Es ist zu befürchten, daß die technologische Entwicklung insgesamt verlangsamt wird, wodurch auch das Innovationspotential der kleineren und mittleren Unternehmen eingeschränkt wird, die nicht von der Mitbestimmung erfaßt werden. Das gilt sowohl für kostensenkende Prozeßinnovationen als auch für Produktinnovationen.<sup>20)</sup>

## 2) Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit

Die Mitbestimmung wirkt tendenziell kostenerhöhend bzw. erschwert bestimmte Maßnahmen zur Kostensenkung zumindest. Auch wenn direkte Kostensteigerungen nicht eintreten sollten, führen die Verhinderung von Kostensenkungen zu Lasten der Arbeitnehmer oder der Nachteilsausgleich und die Sozialpläne zu höheren Kosten als in Unternehmen, die solchen Beschränkungen nicht unterworfen sind, insbesondere also in großen ausländischen Unternehmen.<sup>21)</sup> Daraus ergibt sich direkt eine Minderung der Konkurrenzfähigkeit, weil die Konkurrenten mit geringeren Kosten auch die gerade noch kostendeckenden Preise der Anbieter mit höheren Kosten unterbieten können.

Neben dieser bereits kurzfristig auftretenden Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit sind die langfristigen Konsequenzen der Senkung der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit von größter Bedeutung. Wenn

---

19) Vgl. Prosi, Stuttgart 1966, S.119.

20) Vgl. Prosi(1981), S.49.

21) § 111 BetrVG beschränkt Interessenausgleich und Sozialpläne auf Betriebe mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern, so daß bereits kleine deutsche Unternehmen betroffen sind

Produktivitätssteigernde prozeßinnovationen unterbleiben, weil sie die Zahl der Arbeitsplätze senken oder weil es sich nicht lohnt, das Risiko ihrer Entwicklung und Durchführung zu tragen, sogar wenn sie den Faktor Arbeit begünstigen würden, dann sinkt notwendigerweise die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen.

Wenn die Unternehmen konkurrenzfähig bleiben wollen, müssen sie die hohen Lohnkosten durch Erhöhung der Arbeitsproduktivität, d.h. durch arbeitsparende Prozeßinnovationen und Rationalisierungsmaßnahmen so kompensieren, daß die Lohnstückkosten nicht überproportional steigen, und sie müssen in verstärktem Umfang risikoreiche Investitionen vornehmen.<sup>22)</sup>

Die Mitbestimmung erschwert solche Aktivitäten, statt sie zu fördern. Eine weitere Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit mitbestimmter Unternehmen ergibt sich, wenn sinkende Renditeerwartungen die Kapitalbildung beeinträchtigen und die Risikoübernahme durch Kapitalbeteiligung an deutschen Unternehmen für Investoren unattraktiv machen, wenn die Investoren statt mit Risiko belastete Unternehmensbeteiligungen risikorarme Anlageformen suchen oder mitbestimmungsfreie Auslandsanlagen vorziehen.<sup>23)</sup>

## 2. Mitbestimmung und Eigentumsgarantie

Offen ist die Frage, ob die qualifizierte Mitbestimmung die Eigentumsrechte in verfassungsrechtlich unzulässiger Weise beeinträchtigt. Von den Befürwortern der qualifizierten Mitbestimmung wird auf die Sozialpflichtigkeit des Eigentums verwiesen. Nicht jede Minderung des Eigentumsrechts durch Gesetze widerspreche der Eigentumsgarantie des Grundgesetzes.

Außerdem wird angemerkt, daß der einzelne Aktionäre in den großen Publikumsaktionengesellschaften ohnehin keinen nennswerten Einfluß mehr habe

---

22) Vgl. Brockhoff, 1977, S.2289.

23) Vgl. Prosi (1981), S.50.

und die Aktie faktisch zu einer Art Obligation geworden sei. Das Eigentum sei insoweit "entfunktionalisiert" worden.<sup>24)</sup>

Starken Widerstand leisten Unternehmer sowie ihnen nahestehenden Politiker und Wissenschaftler gegen alle Versuche, Arbeit und Kapital einander auch nur annähernd gleichzustellen. Denn nach ihrer Meinung zerstörte qualifizierte Mitbestimmung das wichtigste Wesensmerkmal des Eigentums: die Verfügungsfreiheit des Eigentümers. Sie hebe die Letztentscheidungs-Gewalt des haftenden Inhabers auf und entwerte das Stimmrecht des Aktionärs. Beides aber sei durch Artikel 14 Absatz 1 des Grundgesetzes geschützt. Auch die Sozialbindung des Eigentums (Artikel 14 Absatz 2 des Grundgesetzes) rechtfertige nicht einen derart tiefen Eingriff.<sup>25)</sup>

### 3. Tarifautonomie

Das Tarifwesen wird durch die Sozialpartner (Arbeitgeber und Gewerkschaften) frei geregelt. Sie entscheiden in eigener Verantwortung, ohne staatliche Einmischung, über Löhne und Arbeitsbedingungen, sofern darüber keine gesetzlichen Regelungen bestehen. Soweit staatlichen Stellen dabei ein Einfluß eingeräumt wird (z.B. wenn Mindestarbeitsbedingungen festgesetzt oder Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt werden), haben die Gewerkschaften ein Mitwirkungsrecht. Diese Tarifautonomie ist eine der wichtigsten Voraussetzungen der freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.<sup>26)</sup>

Gleichgewicht und Unabhängigkeit der Sozialpartner werden aber gestört bzw. beseitigt, wenn paritätische Mitbestimmung zum generellen Ordnungsprinzip erhoben würde. Tarifpartner, die gegenseitig "unterwandert" wären,

---

24) Vgl. Hamm, Stuttgart 1980, S.267-271.

24) Vgl. Barthel/Dikau, Berlin 1980, S.85.

26) Vgl. Niedenhoff, Köln 1983, S.62-63.

könnten in ihrer Willensbildung nicht mehr frei sein.<sup>27)</sup>

Es bestehe keine Gewähr mehr, daß die Arbeitgeberverbände künftig die Interessen ihrer Mitglieder unabhängig von der gegnerischen Tarifpartei wahrnehmen könnten. Damit würden wichtige Voraussetzungen für die Tarifautonomie beseitigt. Von einer Autonomie der Arbeitgeberkoalition könne nicht mehr gesprochen werden. Subjektive Bemühungen von Arbeitnehmervertretern, Konflikte zwischen institutioneller Mitbestimmung und tarifvertraglichen Regelungen zu vermeiden, hülfe nicht weiter, weil solche Bemühungen auf einem jederzeit revidierbaren Entschluß beruhten und nicht institutionell abgesichert seien. Wenn den Arbeitnehmervertretern Einfluß auf die Auswahl des Vorstands gegeben werde, der das Unternehmen in Lohnverhandlungen direkt oder indirekt vertrete, könne von Gegnerunabhängigkeit nicht mehr gesprochen werden.<sup>28)</sup>

#### 4. Arbeitsdirektor

Bei der Schaffung der Montan-Mitbestimmungs-Gesetz wurde der Begriff des "Arbeitsdirektors" eingeführt, der als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes vorwiegend für Personal- und Sozialangelegenheit zuständig sein sollte. Für ihn war ein besonderes Bestellungsverfahren vorgesehen. Auch das Mitbestimmungsgesetz erwähnt den Arbeitsdirektor. Im Gegensatz zu den Montan-Mitbestimmungsgesetzen soll er aber wie alle anderen Vorstandsmitglieder gewählt werden, d.h. seine Wahl ist nicht speziell an die Zustimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gebunden.

Nach dem Montanmitbestimmungsgesetze nämlich kann der Arbeitsdirektor nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der dortigen Arbeitnehmer - bzw. Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat bestellt und abgerufen werden. Diese

---

27) Ebenda

28) Vgl. Niedenhoff, Köln 1983, S.68.

einseitige Bindung an die Arbeitnehmerseite ist jedoch vom Gesetzgeber eindeutig und bewußt nicht übernommen worden. Vielmehr heißt es im Gesetz : "Der Arbeitsdirektor hat wie die übrigen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtorgan auszuüben.

Die DGB – Gewerkschaften wollen allerdings – entgegen der gesetzlichen Bestimmung – die Mitbestimmungspraxis im Sinne der Montanmitbestimmung verändern, indem sie in Zusammenarbeit mit den betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten Personalvorschläge für die Bestellung von "Arbeitsdirektoren" unterbreiten.<sup>29)</sup>

Die Arbeitgeber sehen im Arbeitsdirektor den verlängerten Arm der Gewerkschaften im Vorstand. Da er für Personalfragen zuständig ist, bestehe die Gefahr, daß nicht mehr nur Leistung sondern auch das Mitgliedsbuch der Gewerkschaften über Aufstieg und Karrieren im Unternehmen entscheide. Das könne den einzelnen Arbeitnehmer, auch den leitenden Angestellten, veranlassen, Mitglieder zu werden oder sich wenigstens den Gewerkschaftsbeschlüssen anzupassen.<sup>30)</sup>

Arbeitsdirektor kann gleichzeitig zwei einander widerstrebende Rollen spielen, als vollverantwortliches Vorstandsmitglied Arbeitgeberaufgaben erfüllen und als Mitbestimmungsorgan Belange der Arbeitnehmer wahrnehmen. Kritiker verneinen dies, weil sie einen Interessen- und Loyalitätskonflikt für unvermeidbar halten.

## 5. Leitende Angestellte

Das Betriebsverfassungsgesetz bezeichnet in § 5 Absatz 3 diejenigen als leitende Angestellte, die nach Dienststellung und Dienstvertrag "zur selbstän-

---

29) Vgl. Metall – Pressedienst (X X IV) vom 24. 6. 1976.

30) Ebenda

digen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt sind, oder Generalvollmacht oder Prokura haben, oder im wesentlichen eigenverantwortliche Aufgaben wahrnehmen, die ihn regelmäßig wegen deren Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung des Betriebes im Hinblick auf besondere Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden". Die Definition trifft auch für die leitenden Angestellten zu, die nach dem neuen Mitbestimmungsgesetz eigene Vertreter in den Aufsichtsrat entsenden.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund, der nach wie vor die leitenden Angestellten nicht als besondere Gruppe sondern wie alle Beschäftigten der Unternehmen behandelt sehen möchte, bekennt sich zu einer – mit dem Wortlaut des Gesetzestextes nicht zu vereinbarenden – engen Auslegung und lehnt sowohl Sprecherausschüsse wie auch jede Mitbestimmung der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat ab: In der DGB-Funktionärzeitschrift "Die Quelle" vom April 1972 behauptete er, daß von einem leitenden Angestellten nur dann gesprochen werden könne, "wenn dieser den Unternehmer im Geschäftsleben kraft seiner allgemeinen und weitreichenden Vollmachten so ersetzt, daß sein Handeln dem des Unternehmers tatsächlich und rechtlich für den Geschäftsverkehr gleichwertig ist, so daß er insoweit gleich dem Repräsentanten des Unternehmens" sei.<sup>31)</sup>

Empirische Untersuchungen<sup>32)</sup> zeigen aber, daß

- die leitenden Angestellten im Begriff sind, ein spezifisches Gruppenbewusstsein zu entwickeln
- die leitenden Angestellten als eigenständige Gruppe im Unternehmen eine selbständige Interessenvertretung durch eigene Sprecherausschüsse fordern
- die leitenden Angestellten in überwiegender Mehrheit nicht dazu neigen,

31) siehe DGB-Nachrichten-Dienst (DN 102/76) vom 8. April 1976.

32) Niedenhoff, 1973, S.29.

sich mit ihren Problemen an eine Gewerkschaft zu wenden

- die leitenden Angestellten grundsätzlich für eine Vertretung im Aufsichtsrat votieren.

Das neue Mitbestimmungsgesetz vom 4.5.1976 und die vom Bundeskabinett beschlossene Wahlordnung, nach denen allein die Gruppe der leitenden Angestellten über die Kandidatenaufstellung entscheidet, sind geeignet, die notwendige Eigenständigkeit vorwiegend zu gewährleisten.

#### IV. Abschließende Würdigung

Trotz jahrzehntelanger lebhafter Diskussion müssen wichtige Fragen der Mitbestimmung in Unternehmen noch immer als ungeklärt gelten. Diese Tatsache geht unter anderem darauf zurück, daß die paritätische Mitbestimmung zu tiefgreifenden Veränderungen der Wirtschaftsordnung und der Machtverteilung innerhalb der Wirtschaft führte, vor allem dann, wenn das Streben der Gewerkschaften nach einer Vertretung auch auf der Anteilseignerseite Erfolg hätte. In diesem Zusammenhang ist an die Pläne zur Schaffung kollektiver Vermögensfonds unter gewerkschaftlichem Einfluß und an die angestrebten Zwangsbeteiligungen am Haftungskapital der Unternehmen zu erinnern.

Führende Vertreter der Gewerkschaften haben wiederholt ihre Absicht dargelegt, die Soziale Marktwirtschaft von Grund auf zu verändern, weil dieses Wirtschaftssystem zu Ergebnissen führe, die den Gewerkschaftszielen widersprächen. Die Steuerung des Wirtschaftsprozesses durch unternehmerische Entscheidungen, die unter dem Druck des Wettbewerbs und unter dem Zwang zur Erhaltung des Unternehmens (und damit der Arbeitsplätze) gefällt werden, soll durch eine andersartige Ordnung ersetzt werden, in der Gewerkschaften maßgeblichen Einfluß auf die Entscheidungen in den Unternehmen hätten. Welche Folgen diese Bestrebungen für die Volkswirtschaft

hätten, in welcher Weise und mit welchen Zielen die Gewerkschaften ihre neugewonnene Macht einsetzen und wie ein rechtsstaatlich gesicherter Schutz gegen möglichen Mißbrauch dieser Macht geschaffen werden könnte, ist völlig offen. Es ist daher nicht verwunderlich, daß sich auch radikale Gegner einer freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung energisch für die qualifizierte Mitbestimmung einsetzen.<sup>33)</sup>

Im Vordergrund der politischen Diskussion über die qualifizierte Mitbestimmung stehen Veränderung der Machtverhältnisse einzelner Personen und sozialer Gruppen. Es geht dabei nicht nur um wirtschaftliche, sondern mehr und mehr auch um politische Macht. Bedenklich ist, daß die Folgen einer grundlegenden Machtverlangung für das Gemeinwesen viel zu wenig beachtet werden. Die individuelle Freiheit ist gefährdet, wenn kollektive Kräfte vordringen, wenn die sicherlich noch verbesserungsbedürftige gegenwärtige politische und wirtschaftliche Machtbalance beseitigt würde, ohne daß zumindest ähnlich wirksame Kontrollen neuer ist, daß die neuen Machthaber die individuellen Ziele und Wünsche respektieren.

---

33) Vg. Hamm, a.a.O. S.269-271.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Alewell, K.: Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf den führungsprozeß der Unternehmung, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 2, 1973.
- Barthel, E. /Dikau, J.: Mitbestimmung in der Wirtschaft, Berlin 1980.
- Brockhoff, K.: Zur externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutscher Unternehmen, Köln 1975.
- Brüsch, H.: Die paritätische Mitbestimmung als System von Einflußfaktoren auf Struktur und Inhalt des betrieblichen Entscheidungsprozesses, Diss. Darmstadt 1969.
- DGB-Nachrichten-Dienst(DN 102/76) vom 8. April 1976.
- Engelleiter, H.-J.: Unternehmensinteressen und Mitbestimmung, in: Ders. (Hrsg.), Unternehmen und Gesellschaft, Berlin 1976.
- Fitting, K. /Auffarth, F. /Kaiser, H.: Betriebsverfassungsgesetz-Handkommentar, 13. Aufl. München 1980.
- Gaugler, E.: Mitbestimmung I: im Betrieb, In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart 1980.
- Hamm, W.: Mitbestimmung II: im Unternehmen, In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 5, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1980.
- Hentze, J. /Brose, P.: Unternehmensführung und Mitbestimmung, Würzburg, Wien 1985.
- Heymann, H.-H. /Seiwert, L.J. /Theisen, M.R.: Mitbestimmungsmanagement, Frankfurt/Main 1983.
- Kellner, W.: Mitbestimmung, In: HWB, Bd 3, 3.Aufl., Stuttgart 1960.
- Kerbers, W.: Mitbestimmung, In: Management Enzyklopädie: das Managementwissen unserer Zeit, Landesberg am Lech 1984.
- Küpper, H.-U.: Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung. Berlin 1974.
- Metall-Pressedients(X X IV) vom 24. 6. 1976.

- Mitbestimmungskommission: Mitbestimmung im Unternehmen, Bonn 1974.
- Müller-Welser, H.-J.: Mitbestimmung und Mitbeteiligung als Mittel der Unternehmenspolitik, Berlin 1977.
- Nickel, W.: Zum Verhältnis von Arbeiterschaft und Gewerkschaft, 2. Aufl., Köln 1983.
- Prosi, G.: Mitbestimmung und volkswirtschaftliche Effizienz, In: Säcker, F.J. / Zander, E.: Mitbestimmung und Effizienz, Stuttgart 1981.
- Seidel, H.: Mitbestimmungsziele, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Mitbestimmungswirklichkeit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28, 1982.
- Seiwert, L.J.: Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung, Göttingen 1979.
- Vilmar, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Basis demokratischer Betriebspolitik, Neuwied-Berlin 1971.
- Wächter, H.: Betriebsrat und Organisation, In: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl. Stuttgart 1980.

〈국문요약〉

## 獨逸企業 勞使共同決定의 問題點 研究

金 康 植

勞使共同決定에 대한 논의는 독일에서 산업화 초기부터 행해져 왔다. 오늘날 독일기업에서 종업원들의 공동결정은 크게 經濟的 資本參與와 非資本參與의 두 부문에서 이루어지는데 前者의 경우에는 주로 勞使共同資産, 종업원 資本參與, 종업원 財産形成 등이 그 내용이 되며 後者의 경우에는 기업내에서 사용자에 종속적 위치에 있는 종업원들의 勞動과 관련된 제문제의 결정이 주된 내용이 된다. 종업원은 이제 더 이상 기업내 명령수행자가 아니라 자신의 관심사를 적극적으로 표현하고 또 이를 관철시킬 수 있는 존재임을 인정하는데 공동결정의 의의가 있다. 즉 공동결정은 기업내 사회적 지배하의 피지배자라 할 수 있는 종업원들이 자신과 관련된 기업내 經濟的·社會的 意思決定에 직접·간접으로 참여함을 의미한다. 공동결정은 經濟의 民主化, 資本과 勞動의 平等(同權), 기업내 의사형성과정 및 의사결정과정에 종업원의 참여 등의 내용을 담고 있다. 共同決定은 협의로는 의사결정과정에서 종업원 또는 종업원 대표가 사용자의 同權的 持分을 갖는 것을 의미하고 광의로는 기업의사결정에 있어서 종업원 또는 종업원 대표들의 제 영향력 행사 및 종업원들의 情報權, 提案權, 감시권 등을 뜻한다.

독일기업의 공동결정은 企業의 유연성문제와 경쟁력 문제를 낳는다. 기업은 노동력 절감효과 즉 노동생산성 향상 효과를 갖는 新技術이나 새로운 생산방법을 도입하는데 종업원들의 완강한 저항에 부딪치게 될 것이다. 따라서 기업에서 전체적 기술개발이 늦어질 수 있으며 또 기업의 혁신노력이 제약을 받게 될 수 있다. 그리고 공동결정은 비용상승의 효과를 갖는데 그 결과 기업경쟁력이 약화될 수 있다. 장기적으로는 공동결정으로 인하여 기업의 연구개발업무·혁신업무가 위축되어 전체적인 成果力이 약화될 것이다. 기업이 경쟁력을 갖추려면 임금비용의 상승을 노동생산성의 제고로서 상쇄할 수 있어야 하는데 공동결정은 이에 대한 제약요인이 될 수 있다. 공동결정으로 인하여 기업의 투자자들은 위험부담이 비교적 큰 경영에 참여하기보다는 위험부담이 적은 설비투자등에 관심을 돌리게 되고 차라리 공동결정제도가 없는 외국으로 진출을 꾀하려고 할 것이다.

아울러 공동결정이 헌법에 보장된 財産權을 침해하지 않느냐하는 문제가 제기될 수 있다. 공동결정제도의 지지자들은 財産의 社會的 義務를 강조하고 법에 의한 財産權 行使의 制限이 헌법상에 보장된 財産權原則과 모순되는 것이 아니라고 주장하는데 반하여 기업가들은 공동결정이 所有物(財産)의 가장 중요한 특성인 소유자의 소유물사용의 자유를 침해한다고 주장한다. 즉 공동결정은 사용자의 최종결정권이나 주주의 의결권을 무효화한다는 것이다.

마지막으로 공동결정은 노사간 계약자율의 원칙의 침해요인이 된다. 예를 들어 종업원 대표가 임금교섭을 담당하는 관리자의 선발에 영향력을 행사하게 되면 노사간 임금계약에 있어서 사용자측의 자율성(독립성)은 사실상 위협받게 된다.