Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 64 (1972)

Heft: 1

Artikel: Das Mitbestimmungspostulat in sozialethischer Sicht

Autor: Rich, Arthur

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354539

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Gewerkschaftliche Rundschau

Heft 1 · Januar 1972
64. Jahrgang

Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Zweimonatliche Beilage: «Bildungsarbeit»

Das Mitbestimmungspostulat in sozialethischer Sicht

Arthur Rich

Mitte November 1971 veranstaltete das Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen eine Tagung über die «Mitbestimmung in der Unternehmung». Das einleitende, viel beachtete Referat hielt Prof. Dr. Arthur Rich, Direktor des Instituts für Sozialethik an der Universität Zürich. Seine Ausführungen, die im folgenden ungekürzt abgedruckt werden, dürften für die Leser der «Gewerkschaftlichen Rundschau» von besonderem Interesse sein. Sämtliche Referate der St.-Galler Tagung werden im Frühling 1972 in Buchform im Paul-Haupt-Verlag erscheinen.

Redaktion der «Gewerkschaftlichen Rundschau»

Das Mitbestimmungspostulat ist durch die jüngste Initiative der drei wichtigsten Gewerkschaftsbünde unseres Landes auf die Traktandenliste der schweizerischen Sozial- und Wirtschaftspolitik gesetzt worden[1]. Man wird sich mit ihm zu befassen haben müssen, ob das beliebt oder nicht. Dabei dürfte es ratsam sein, die Frage nach seiner Herkunft nicht ausser acht zu lassen. Woher stammt eigentlich das Mitbestimmungspostulat? Aus der Klassenkampfideologie der Marxisten? Aus der rätedemokratischen Gedankenwelt der Anarchosyndikalisten? Oder aus der Partnerschaftsromantik industriereformerischer Träumer? Ich glaube, wir täten gut daran, uns vor schnellen, durch derartige Fragen präjudizierten Antworten zu versagen, weil sie doch allesamt darauf hinauslaufen würden, das Mitbestimmungspostulat so oder anders ideologisch anzuschwärzen. Letzten Endes hat es keine ideologische, sondern eine reale Basis: das soziale Problem des Industriezeitalters. Ein unverdächtiges Zitat mag das zum Ausdruck bringen:

«Man hat bis jetzt die soziale Frage viel zu einseitig als blosse Frage materieller Versorgung angesehen, sie ist im Grossbetrieb ganz einfach eine Frage des Menschenrechtes. Und nun sehen wir eine Zu-

1. Die Initiative wurde bekanntlich am 25. August 1971, unterzeichnet von 161 160 Stimmberechtigten, bei der Bundeskanzlei in Bern eingereicht.

kunft mit immer grösseren Riesenbetrieben heranrücken. Wird diese Zukunft eine neue Sklaverei sein, ein Ende aller liberalen Träume, eine Hörigkeit der Massen? Oder gibt es eine Form der Mitwirkung der Beamten und Arbeiter an der Leitung, die derartige moderne Versklavung unmöglich macht? Behalten wir die Menschenrechte im Industriebetrieb? Das ist das tiefste Problem der Industrieverfassung»[2].

Wohl die meisten werden darob erstaunt sein, zu vernehmen, dass es sich bei diesem Zitat um eine Aeusserung handelt, die schon vor mehr als 60 Jahren gefallen ist und von einem liberalen Denker und Politiker stammt: von Friedrich Naumann, dem späteren Begründer der Demokratischen Partei der Weimarer Republik und engstem Freund Max Webers, des Ahnherrn moderner Soziologie. Dahinter stehen also weder antikapitalistische noch antiindustrielle Affekte, auch keine romantischen Vorstellungen, die sich an vergangenen Leitbildern orientieren. Naumann artikuliert ganz einfach das Grundproblem der sozialen Frage, soweit sie den Status der Arbeitnehmermassen in den industriellen Grossbetrieben meint. Diese Frage lässt sich keineswegs schon dadurch bewältigen, dass man die breite Bevölkerung in immer stärkerem Ausmass am wachsenden Reichtum teilnehmen lässt, den die industrialisierte Wirtschaft zu erzeugen weiss. Hat die Industrie ihren Kindern nur das anzubieten, so wird sie sie ins Leere stellen und auf die Dauer Ueberdruss erzeugen, wie die weltweite Protestbewegung gegen die Konsum- und Wohlstandsgesellschaft von heute zeigt[3]. Es geht noch, und zwar in erster Linie, um ganz andere Dinge: um die Menschenrechte im Betrieb, um eine Industrieverfassung, durch die diese Rechte institutionell gesichert werden können. Kurzum – auf die prägnante, auch heute nicht überholte Formel Naumanns gebracht –, es geht darum, «aus Industrieuntertanen Industriebürger zu machen»[4]. Das ist nichts mehr, aber auch nichts weniger als eine sehr frühe, doch immer noch gültige Umschreibung dessen, was im Grunde das Postulat der Mitbestimmung meint[5].

2. Friedrich Naumann, «Ausgewählte Schriften», hrsg. von Hannah Vogt in «Civitate gentium», Quellenschriften und Monographien zur Soziologie und Kulturphilosophie, Frankfurt am Main 1949, S. 287.

3. Darauf habe ich schon vor 15 Jahren nachdrücklich hingewiesen. Siehe vor allem Arthur Rich, «Christliche Existenz in der industriellenWelt», Zürich 1957, S. 39ff. und S. 85ff (2. Aufl. 1964, S. 59ff. und S. 110ff.).

4. Friedrich Naumann, aaO. S. 278. – Zu Naumanns Gedanken über eine kooperative Industrieverfassung siehe Hans Jürgen Teuteberg, «Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland», Tübingen 1961, S. 483–490.

5. Diese Formel scheint mir auch heute noch nicht überholt zu sein, insofern der Arbeitnehmer in der betrieblichen Situation im wesentlichen nur den Status einer bezahlten Arbeitskraft besitzt und sich mithin in einer «Objektstellung» befindet. Sie gilt also nicht in jeder, wohl aber in dieser bestimmten Hinsicht.

Diese knappe, angriffige, freilich nicht unangefochtene Formel Naumanns soll uns nun als Ausgangspunkt für eine nähere Entfaltung der Grundsubstanz des Mitbestimmungspostulates dienen. Ihr Schlüsselwort heisst «Bürger». Der Begriff «Bürger» darf hier natürlich nicht im Sinn von «Bürgerlichkeit» verstanden werden. Naumann lag es, wie wir vorhin hörten, völlig ferne, die soziale Innenfrage[6] der Industriegesellschaft auf dem Wege blosser «materieller Versorgung», das heisst der Verbürgerlichung des Lebensstandards und Lebensstils der Arbeitnehmerschaft, bewältigen zu wollen. Es ging ihm letztlich um etwas anderes: um deren Befreiung aus der Industrieuntertanenschaft durch die Verwirklichung der Menschenrechte auch in Betrieb und Unternehmen, mit einem Wort, um eine neue Industrieverfassung. Bürger sind wir in dem Masse, als wir die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen wir zu leben haben, verfassungsmässig mitbestimmen können; und Untertanen sind wir in dem Masse, als uns das versagt ist. Dieser politische Inhalt verbindet sich bei Naumann mit dem Begriff «Bürger».

Damit ist bereits die Substanz des Mitbestimmungspostulates nach einer Seite hin verdeutlicht. Es zielt auf eine verfassungsrechtliche Struktur von Betrieb und Unternehmen, die den in der Industrie Beschäftigten aus seiner Unmündigkeit in den konkreten Arbeitsverhältnissen befreit und ihn, ähnlich wie den Bürger in der politischen Demokratie, zu einer mitentscheidenden Stimme macht. Seine eigentliche Absicht ist somit Befreiung. Darin trifft es sich mit dem sozialistischen Grundanliegen. Man wird ja den Sozialismus, gemessen an seiner ursprünglichen Intention, als eine Ordnung der Gesellschaft zu verstehen haben, «worin die freie Entwicklung eines jeden die Bedingung für die freie Entwicklung aller ist»[7], um es mit einem schönen Wort aus dem Kommunistischen Manifest zu sagen. Trotzdem wäre es irreführend, das Mitbestimmungspostulat als eine spezifisch sozialistische Forderung aufzufassen. Es kann zwar als sozialistische Forderung auftreten wie bei den freiheitlichen Sozialisten. Es kann aber auch als unsozialistisches Postulat verworfen werden wie heute von Marxisten und Anarchisten. Gerade diese Aechtung, die ihm von extremistischer Seite widerfährt, vermag neue und entscheidende Lichter auf das Mitbestimmungspostulat zu werfen. Ein kurzer, scheinbar vom Thema abführender Exkurs hierüber wird darum wohl am Platze sein.

6. Unter diesem sonst nicht üblichen Begriff verstehe ich die sozialen Grundprobleme, die primär mit der Ordnung der Innenverhältnisse von Betrieb und Unternehmung zu tun haben, im Unterschied zu den Aussenverhältnissen, wie z. B. die Beziehungen zum Markt usw.

7. Karl Marx, «Die Frühschriften», hrsg. von Siegfried Landshut, Stuttgart 1953, S. 548.

Sowohl Neomarxisten als auch Neoanarchisten erscheint das Mitbestimmungspostulat als eine halbe Sache. Woraufhin Extremismen zielen, ist die Alleinbestimmung derer, die bei Naumann «Industrieuntertanen» heissen. Mit andern Worten: sie setzen der ihrer Meinung nach nur auf dem Kapitaleigentum begründeten Macht der Unternehmer die Alleinbestimmung der «Arbeiterklasse» gegenüber. Erst wenn diese Alleinbestimmung errungen sei, was die totale Revolution der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse auf dem Weg des Klassenkampfes und der «Machtergreifung durch das Proletariat» zur Voraussetzung habe, könne es zu einer tatsächlichen Befreiung der in der Industrie abhängigen Menschen kommen. Darin sind sich Marxisten und Anarchisten grundsätzlich eins. Im übrigen gehen ihre Wege weit auseinander.

Für die Anarchisten hängt letzten Endes alle, nicht nur die wirtschaftliche Macht am Eigentum. Weil sie eine herrschaftslose Gesellschaft wollen, fordern sie darum dessen strikte Abschaffung. Dabei will beachtet sein, dass die echten Anarchisten, wobei vor allem an Pierre-Joseph Proudhon zu denken ist, unter Aufhebung des Eigentum[8] nicht dessen kollektive Nutzung meinen, sondern vielmehr seine freie Verfügbarkeit für jeden, der es benötigt. Alles Eigentum soll frei sein, wie Luft und Wasser frei sind. Denn der Mensch sei erst in dem Masse frei, als er über das von ihm benötigte Eigentum frei verfügen und darin sich selbst bestimmen kann. In diesem Sinne heisst hier Befreiung Alleinbestimmung des einzelnen Individuums. Das kann so weit gehen, dass auch schon das Zusammenwirken mit anderen der Beargwöhnung verfällt. William Godwin, vielleicht der bedeutendste Theoretiker unter den Anarchisten, hat sich nicht gescheut zu sagen: «Alles, was man gewöhnlich unter Kooperation versteht, ist in gewissem Mass von Uebel... Daraus folgt, dass jede über das Notwendigste hinausgehende Kooperation sorgfältig vermieden werden muss»[9]. Wie man auf dem Boden einer derartigen Ideologie industrielle Organisation, überhaupt gesellschaftlich verpflichtetes Leben begründen soll, darauf bleiben die Anarchisten die Antwort freilich schuldig. Entweder flüchten sie in leere Utopien oder nehmen doch das «Uebel», nämlich die Kooperation, in Kauf. Geschieht das zweite, dann kann es zu Entwürfen industrieller Zusammenarbeit kommen wie zum Beispiel im Fall des syndikalistischen Arbeiterselbstverwaltungs-Modells. Dieses Modell

8. Hierüber besonders instruktiv (gerade auch, was die Kritik an der Verstaatlichung des Eigentums anbetrifft) P.-J. Proudhon, «Théorie de la propriété», Paris 1865 (jetzt bequem zugänglich in P.-J. Proudhon, «Ausgewählte Texte», hrsg. von Thilo Ramm, Stuttgart 1963, S. 265–346).

9. William Godwin, «An Enquiry Concerning Political Justice», London 1793, Bd. 2, S. 844, zit. von James Joll, «Die Anarchisten», Berlin (Erscheinungsjahr nicht genannt), S. 31.

hat aber in der Praxis, wie die genaue Analyse der entsprechenden Versuche in Jugoslawien zeigt[10], nicht Struktur der Allein-, sondern Struktur der Mitbestimmung des Arbeiterkollektivs auf der Basis der Zusammenarbeit mit der relativ selbständigen Geschäftsleitung.

Gegenüber den Anarchisten bekunden die Marxisten eine ungleich grössere Nähe zu den Realitäten der modernen Industriegesellschaft. Sie sehen ein, dass sich Eigentum, zumal Kapitaleigentum und die durch es ermöglichte Macht, nicht einfach «abschaffen» lässt. Zwar spricht auch ihre Theorie von einer eigentumslosen Gesellschaft und vom Absterben jeglicher Macht. Doch gilt das nur von einer fernen Zukunft und ist darum ohne wirkliche Bedeutung. In der Praxis heisst Aufhebung des Produktionsmitteleigentums nichts anderes als seine Umwandlung aus der privaten in die kollektive Form. Anders ausgedrückt: Das Eigentum als solches bleibt, doch es wird sozialisiert bzw. verstaatlicht. Davon erhoffen sich die Marxisten Befreiung der besitzlosen Lohnverdiener aus menschlich entwürdigender Abhängigkeit. Seien nur einmal die Volksmassen die rechtlichen Eigentümer der Produktionsmittel, dann wären sie nicht mehr Sklaven, sondern alleinbestimmende Herren in der Wirtschaft. Doch gerade darin besteht die grosse Täuschung. Ihr liegt dieselbe Ueberschätzung der formalen Eigentumsrechte zugrunde, wie sie für das spezifisch kapitalistische Denken typisch ist.

Jüngere Entwicklungen in der Industriegesellschaft[11] vor allem der letzten drei Jahrzehnte haben mehr und mehr zutage treten lassen, dass – entgegen der Analysen von Karl Marx, die sich nun einmal auf andere Verhältnisse beziehen – juristisches Eigentum an den Produktionsmitteln und faktische Verfügungsgewalt über sie längst nicht dasselbe sind. Wohl fällt beides beim Eigentümerunternehmer, mit dem es Marx zu tun hatte und den es in kleineren, auch mittleren Verhältnissen noch immer gibt, zusammen. Doch bricht dies, jedenfalls in der Publikumsaktiengesellschaft, wie sie heute in der grossen Industrie vorherrschend ist, offensichtlich auseinander. Zwar sind die Aktionäre auch in ihr formalrechtlich noch immer Eigentümer des Unternehmens, allein die tatsächliche Verfügungsgewalt, worauf es hier ankommt, liegt nicht bei Ihnen, sondern bei denen, die die faktische Verantwortung für das Unternehmen tragen, also beim Management[12]. Dieses trifft denn auch in der Regel die strategischen Entscheidungen in den führenden Unternehmen, und nicht die Generalversammlung der Aktionäre. Aehnlich verhalten sich die Dinge beim kollektivierten Eigentum in staatssozialisti-

10. Dazu die gutdokumentierte Darstellung von H. Roggemann, «Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien», Frankfurt am Main 1970.

11. Dazu J. K. Galbraith, «The New Industrial State», London 1967.

12. Christian Gasser, «Die ‚Mitbestimmung' in der industriellen Unternehmung», in «Industrielle Organisation», Jhg. 1969, Nr. 5, S. 199.

schen Verhältnissen. Dort sind zwar die Betriebe formalrechtlich «volkseigene» Gebilde. Aber es ist nicht das Volk, das die faktische Verfügungsgewalt über sie besitzt, sondern die vom Staat bzw. von der Partei bestellte Wirtschaftsbürokratie. Unter dem Titel der Alleinbestimmung der Arbeitenden kommt es so in Wirklichkeit zur Alleinbestimmung der parteigebundenen Wirtschaftsbürokraten. Eine wahre Tragödie, an der sich zeigt, dass die Frage der Menschenrechte im Betrieb nicht einfach durch eine sozialistische Eigentumsrevolution zu bewältigen ist, freilich auch nicht bloss durch eine bürgerliche Eigentumsreform im Sinn der vermehrten Bildung von Aktieneigentum in Arbeitnehmerhand[13] wie sie heute manchenorts betrieben wird.

Dieser kritische, hoffentlich nicht überflüssig gewesene Exkurs über den anarchistischen und marxistischen Einspruch gegen das Mitbestimmungspostulat bildet nun den Hintergrund für einige notwendige Abgrenzungen und weiterführende Präzisierungen.

Zunächst muss klar hervorgehoben werden, dass sich das Mitbestimmungspostulat nicht als ein leidiger Kompromiss zwischen dem Alleinbestimmungsanspruch des «Kapitals» und der Alleinbestimmungsforderung der «Arbeit» verstehen lässt, wie das extremistische Kreise immer wieder unterstellen. Zwischen Totalansprüchen gibt es nun einmal keinen Mittelweg. Mitbestimmung heisst vielmehr unbedingte und darin radikale Absage an jeden Anspruch auf Alleinbestimmung, gehe er nun von der einen oder von der andern Seite aus. Sie entspringt ja nicht zuletzt der bitteren geschichtlichen Erfahrung, dass der Anspruch auf Alleinbestimmung, gleichgültig ob er kapitalistisch, anarchistisch oder marxistisch argumentiert, die Menschenrechte zerstört, statt sie zu begründen. Alleinbestimmung ist nichts anderes als ein horrendes Fehlverständnis von Freiheit und niemals ein mögliches Menschenrecht. Von dieser Einsicht lebt das Postulat der Mitbestimmung. Es weist einen neuen, dritten Weg. Darum bedeutet auch dessen klassenkämpferische Inanspruchnahme als eine Etappe auf dem Weg zur Eroberung der ganzen Macht, wie sie neuerdings bei bestimmten Randgruppen der Linken anzutreffen ist[14], entweder eine zynische Verleugnung oder dann eine naive Verkennung ihrer Grundsubstanz.

13. Dazu Wolfgang Heintzeler, «Volkskapitalismus, Freiheitliche Wirtschaftsordnung der Zukunft und freiheitliche Mitbestimmung», 2. Aufl., Düsseldorf/Wien 1969.

14. So z. B. «Mitbestimmung als Kampfaufgabe», hrsg. vom Institut für marxistische Studien und Forschungen (IMSF), Frankfurt am Main 1971. Die Verfasser sehen «die Hauptaufgabe bei der Organisierung eines Kräftepotentials für die Mitbestimmung» neben «der Stärkung der Gewerkschaften» und der «Durchsetzung einer an den Arbeiterinteressen orientierten Gewerkschaftspolitik» vor allem «in der Zurückdrängung aller sozialpartnerschaftlichen Einflüsse» (S. 319f.), eine Motivation, die von der Ideologie der Alleinbestimmung der «Arbeiterklasse» inspiriert ist.

Weiter ist darauf hinzuweisen, dass das alte Schema vom Gegensatz zwischen «Kapital» und «Arbeit» in der industriellen Unternehmung von heute nicht mehr den tatsächlichen Verhältnissen entspricht, sondern der Korrektur bedarf[15]. Haben sich die formalen Eigentumsrechte an den Produktionsmitteln und die faktische Verfügungsgewalt über sie getrennt, so ist auch der heutige Managerunternehmer kein Kapitalist mehr in dem Sinne, wie sich dieser Begriff von Marx her überliefert hat. Meist geringfügig, wenn überhaupt mehr als nur symbolisch am Unternehmenskapital beteiligt, sind seine Interessen nicht notwendigerweise identisch mit denen des Aktionärs. Woran es dem Aktionär liegt, ist in der Regel der Profit. Worum es dem Managerunternehmer gehen muss, ist die optimale Erfüllung seiner Aufgaben in der Marktwirtschaft. Das schliesst selbstredend die Erzielung eines Geschäftsgewinnes in sich ein. Profit und Gewinn sind aber nicht dasselbe[16]. Profit zielt auf persönliche Bereicherung, Gewinn dagegen auf die Beschaffung der nötigen Mittel, um das Ueberleben wie die Weiterentwicklung des Unternehmens gewährleisten zu können. Dabei kommt es gar nicht selten vor, dass die so bestimmten Profit- und Gewinninteressen durchaus gegenläufig sind. Und daraus ergibt sich eine veränderte Sachlage.

Diese veränderte Sachlage dürfte sich dahin bestimmen lassen, dass in der modernen Kapitalgesellschaft an die Stelle des antagonistischen Gegensatzes von «Kapital» und «Arbeit», wie er für den Manchester-Kapitalismus typisch war, zwei verschiedene Interessenrichtungen getreten sind, die beide auf ihre Weise legitimen Charakter haben: das Interesse an der Kapitalbildung und das Interesse an der Entwicklung der Lohn- bzw. Sozialverhältnisse, wobei unter dem letzteren Begriff alles zu verstehen ist, was das Leben der Arbeitnehmer im Betrieb und ausserhalb seiner menschlicher gestalten kann. Es liegt nun in der Natur der Sache, dass die erste Interessenrichtung primär von der Unternehmensleitung wahrgenommen wird und auch wahrgenommen werden muss, während die zweite primär den Arbeitnehmergruppen am nächsten steht. Und es liegt weiter in der Natur der Sache, dass die beiden Interessenrichtungen miteinander in Konflikt geraten können. Allein, nicht nur von Konflikt, das heisst von Divergenz, sondern auch von Konvergenz dieser unterschiedlichen Interessen muss hier die Rede sein.

15. Hierzu Ota Sik, «Demokratische und sozialistische Plan- und Marktwirtschaft», Zürich 1971, S. 12f., wo eine ähnliche Sicht der Sache entwickelt wird.

16. Das heisst natürlich nicht, dass der Aktionär nur Profitinteressen haben kann. Aber auch in diesem Fall muss zwischen «Rentabilitätsinteresse und Profitinteresse» unterschieden werden. Die Nichtunterscheidung belastet die Diskussion ausserordentlich. So Kurt H. Biedenkopf in «Antworten zur Mitbestimmung, Information 1», Bonn 1970, S. 22.

Denn es ist doch so, dass sich die Lohn- und Sozialverhältnisse im Betrieb nur dann entwickeln lassen, wenn das Unternehmen gewinnbringend wirtschaftet, und dass umgekehrt das Unternehmen auf die Länge nur dann Gewinne machen kann, wenn es, dank entwikkelter Lohn- und Sozialverhältnisse, eine sich ihm gegenüber positiv verhaltende Belegschaft hat. Damit liegt auf der Hand, um Alfred Christmann, einen Wirtschaftswissenschafter aus dem Gewerkschaftslager, zu zitieren, «dass das moderne Unternehmen nicht nur durch ‚Konflikt', sondern auch durch ‚Kooperation' gekennzeichnet ist»[17]. Beide Aspekte wollen genau beachtet sein. Andernfalls verfällt man entweder der leidigen Konflikts- oder dann der idyllischen Friedensideologie und geht so oder anders an der Wirklichkeit vorbei.

Das Mitbestimmungspostulat – und damit stossen wir erst auf den eigentlichen Kern der Sache – will nun gerade dieser komplexen Wirklichkeit standhalten. Es sucht nicht einfach den interessendualistischen Konflikt, wie er latent, nicht immer offen, in jeder Unternehmung existiert, friedlich-schiedlich zu überspielen oder dann klassenkämpferisch auszubeuten, sondern auf eine neue, faire Weise zu bewältigen, nämlich kooperativ[18]. Mitbestimmung ist darum Wille und Bereitschaft zur Kooperation oder sie ist nicht Mitbestimmung. Es dürfte sich von selbst verstehen, dass hier «Kooperation» als der eigentlichen Grundsubstanz der Mitbestimmung in einem Sinn verstanden werden muss, der das aufzunehmen weiss, was Naumann unter Wahrung der Menschenrechte im Betrieb, unter Industrieverfassung, unter Verwandlung der «Industrieuntertanen» in «Industriebürger» versteht. Sie kann sich darum nur im Rahmen einer Unternehmens- und Betriebsverfassung realisieren, in der die machtbedingten Ueber- und Unterordnungsverhältnisse verschwinden. Man beachte das Adjektiv «machtbedingt»! Es will besagen, dass die Mitbestimmung selbstredend nicht jede betriebliche Unter- und Ueberordnung in Frage stellen kann[19]. Soweit es da um ein sachbedingtes Verhältnis geht, wird es bestehen bleiben müssen. Darüber gibt es unter den massgebenden Befürwortern des Mitbestimmungspostulates überhaupt keine ernsthafte Meinungsverschiedenheit.

Nun aber sind längst nicht alle Unter- und Ueberordnungsverhältnisse in Unternehmung und Betrieb einfach sachbedingt. Schon ge-

17. «Wirtschaftliche Mitbestimmung im Meinungsstreit» in «Ist die Mitbestimmung bedroht?» hrsg. vom DGB-Landesbezirk NRW (Redaktion Heinz Wolf), Düsseldorf 1965, S. 75.

18. So Harald Koch, «Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Erfahrungen mit der Mitbestimmung» in «Wirtschaftliche Mitbestimmung in der Gegenwartsdiskussion», hrsg. vom DGB-Landesbezirk NRW (Redaktion Heinz Wolf), Düsseldorf 1966, S. 111.

19. Harald Koch ebd. S. 110.

genüber dem Begriff der Sachbedingtheit als solchem gilt es Vorsicht walten zu lassen. Er ist durchaus nicht so wertneutral, wie oft behauptet wird. Je nach der Art, wie man den Zweck einer Sache fasst, versteht sich auch das Sachbedingte. Fixieren wir den Zweck des Unternehmens auf den Gewinn allein, dann ergibt sich natürlich ein anderes Verständnis des betrieblich Sachbedingten, als wenn wir die Unternehmung, wie Charles Lattmann formuliert, «nicht nur äusserlich, sondern auch innerlich im humanen Bereich verwurzelt»[20] sehen. Im ersteren Falle, also im Fall der blossen Gewinnmaximierung, wird es nicht ausbleiben können, dass das an sich berechtigte Kapitalbildungsinteresse das ebenso berechtigte Interesse an der Entwicklung vor allem der Sozialverhältnisse im Betrieb andauernd dominiert und so die sachlichen Voraussetzungen zu einer echten Kooperation im vorneherein zerstört. Unter solchen Bedingungen muss dann allerdings das Menschengerechte aus dem Sachgerechten ausgeklammert werden. Und die Folge ist, dass auch solche Unterordnungsverhältnisse als sachgeboten erscheinen, die es im Grund gar nicht sind. Vor allem wird man es für sachgeboten halten, dass sich der Arbeitnehmer den wirtschaftlichen Planungen des Unternehmens, den Rationalisierungsbedürfnissen des Betriebes, den technologischen Zwängen des Fertigungsprozesses am Arbeitsplatz usw. schlechthin anzupassen und somit unterzuordnen hat, auch wenn darob die Menschlichkeit der Existenz, wozu nun einmal Raum für Spontaneität sowie für Mitverantwortung und Mitentscheidung gehört, in Brüche geht. Mit andern Worten: Man macht, ohne das direkt zu wollen, «Industrieuntertanen» in den Betrieben. Denn das typische Merkmal der Untertanenschaft besteht doch darin, dass sich Menschen einer Ordnung unterziehen müssen, die sie selber strukturell nicht mitgestalten können und die sie darum in eine Rolle blosser Unter-Ordnung treibt.

Gegenüber dieser Rolle – und das sollte man nun allgemach zur Kenntnis nehmen – wird heute Front gemacht. Bald nur unbewusst und bald bewusst. Mehr unbewusst, wo man die Arbeit an den Rand des Lebens drängt oder sich direkt der Industrie verweigert; und sehr bewusst, wo man im echten Sinn nach Mitbestimmung ruft. Mitbestimmung will, jetzt auf eine ganz allgemeine Formel gebracht, dass sich der Mensch in der Industrie nicht mehr einseitig den Sachbedingtheiten der Wirtschaft, der Rationalisierung, der Technik, des Fertigungsprozesses mit all der Verödung, die das für die Arbeit bringt, anzupassen hat, sondern dass umgekehrt diese Sachbedingtheiten in einer Weise bewältigt werden, die den Erfordernissen des Menschlichen entspricht. Das ist aber nur im Rahmen

20. «Die Unternehmung als soziales System» in «Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift für E. Gsell», hrsg. von H. Ulrich und V. Ganz, Bern 1969, S. 25.

einer umfassenden Kooperation zwischen der Belegschaft und der Unternehmensführung möglich.
Damit sind wir auf einen letzten Aspekt gestossen, der für die richtige Erfassung der Substanz des Mitbestimmungspostulates entscheidend ist. Die Kooperation muss umfassend sein. Sie hat sich sowohl auf der Ebene der Unternehmung wie des Betriebes, und zwar hinunter bis zu den Arbeitsplätzen, auszuwirken. Freilich kann die Weise der mitbestimmenden Kooperation nicht auf allen Ebenen dieselbe sein. Differenzierungen, die in der Natur der Sache liegen, sind hier unerlässlich.
Wichtig vor allem ist die richtige Strukturierung der Kooperation zwischen der Arbeitnehmerschaft und der Unternehmensleitung, kurzum das Problem der wirtschaftlichen Mitbestimmung. Und zwar schon darum, weil ganz besonders in dieser Hinsicht Missverständnisse bestehen. Fast unvermeidlicherweise erweckt der Begriff der wirtschaftlichen Mitbestimmung die fatale Vorstellung des Mit-Dreinredens in die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmers. Das aber wäre Wahnwitz. Kein Geringerer als Oswald von Nell-Breuning, einer der passioniertesten Verfechter des Mitbestimmungspostulates in unsern Tagen, sagt dazu: «Ein Unternehmen, in dem eine Leitung besteht und daneben noch eine Nebenleitung, die ihr dreinredet, ein solches Unternehmen kann nicht funktionieren, das weiss jedes Kind»[21]. Auch die Einheit und Unteilbarkeit der Unternehmensverantwortung soll durch die Mitbestimmung keineswegs in Frage gestellt werden. Aber es geht darum, dass die Legitimation und Kontrolle der Unternehmensleitung sowie die Festlegung der Wirtschaftsstrategie nicht in einer Hand verbleiben, sondern Sache sowohl der Kapital- als auch der Arbeitsseite wird. Das dürfte meines Erachtens nur möglich sein, wenn die Arbeitnehmerschaft das Recht erhält, in gleicher Stärke wie die andere Seite kompetente Persönlichkeiten ihres Vertrauens in das entsprechende Gremium zu entsenden.
Diese Forderung vorab ist der grosse Stein des Anstosses beim Mitbestimmungspostulat. Daraus aber erwächst die Gefahr, dass sie positiv wie negativ zum Hauptpunkt im Kampf um die Mitbestimmung und diese selber zu einer blossen Machtfrage wird. Es muss nun aber mit aller Deutlichkeit gesagt werden: Die sogenannte Parität in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten der grossen Unternehmungen kann nicht der eigentliche Zweck des Mitbestimmungspostulates sein. Sie ist nur die Voraussetzung dafür, dass sich sein eigentlicher Zweck erreichen lässt, nämlich die umfassende Kooperation zwischen den verschiedenen Funktionsträgern in Unterneh-

21. «Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung wirtschaftlicher Mitbestimmung» in «Wirtschaftliche Mitbestimmung in der Gegenwartsdiskussion» hrsg. vom DGB-Landesbezirk NRW (Redaktion Heinz Wolf), Düsseldorf 1966, S. 137.

men und Betrieb. Die noch unter der Regierung Kiesinger eingesetzte «Biedenkopf-Kommission» hat in ihrem hervorragend dokumentierten Bericht zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der deutschen Mitbestimmung nachdrücklich darauf hingewiesen, dass von der Parität ein heilsamer «Zwang zur Kooperation» ausgehe[22]. Darin, und in nichts anderem, liegt das Entscheidende. Ist dieser Zwang auf andere Weise gleichwertig zu institutionalisieren als auf dem Weg der Parität – was ich selber bezweifeln möchte –, nun wohlan, dann mag sie fallen[23]. Was aber nicht fallen darf, ist die unternehmensverfassungsmässig begründete Nötigung zur Kooperation. Nur so vermag die Grundsubstanz der Mitbestimmung wirksam hindurchzuschlagen zur Ebene des Betriebes bis hinunter zum einzelnen Arbeitsplatz, wo direktere Weisen kooperativer Mitwirkung für den Arbeitnehmer möglich sind als auf der Unternehmensebene, etwa im Rahmen eines neuen, nicht autoritär gearteten Betriebs- und Führungsstils. In dem Masse dies geschieht und sich der Arbeitnehmer auch wirklich auf die ihm gebotenen Mitwirkungs- und Mitverantwortungsmöglichkeiten einlässt, in dem Masse erst wird der «Industrieuntertan» zu einem «Industriebürger» werden können.

Meine Aufgabe bestand darin, das Mitbestimmungspostulat aus der Sicht der Sozialethik zu beurteilen. Man könnte nun sagen, es sei hier wohl viel von Mitbestimmung, aber nur wenig von Sozialethik die Rede gewesen. Doch verhält es sich nur scheinbar so. In Wirklichkeit war dieser Beitrag von Anfang an sozialethisch ausgerichtet und von sozialethischen Kriterien geleitet[24]. Schon die Wahl des Ausgangspunktes, nämlich das Zitat von Friedrich Naumann, lässt das erkennen. Naumann ist nicht allein ein Sozialpolitiker von hohem Rang gewesen, er gehört auch zu den grossen Pionieren der modernen Sozialethik. Von der Theologie ausgegangen, hat er in jungen Jahren als engagierter Mitarbeiter Johann Hinrich Wicherns, des Begründers der inneren Mission, das soziale Leiden seiner Zeit aus nächster Nähe miterlebt. Dabei sah er bald das Ungenügen einer

22. «Mitbestimmung im Unternehmen», Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung («Biedenkopf-Bericht»), Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1970, S. 118f.

23. So geht der «Biedenkopf-Bericht» in seinen Empfehlungen vom Prinzip der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates ab (ebd. S. 184f.), will aber den Kooperationszwang erreichen durch ein institutionalisiertes Kooperationsorgan, in welchem Vertreter der Unternehmensleitung und des Betriebsrates zusammenzuwirken haben (ebd. S. 196f.).

24. Mein sozialethischer Ansatz mit der Begründung der leitenden Kriterien ist auf knappem Raum dargestellt in der Studie «Das ‚Humanum' als Leitbegriff der Sozialethik» in «Humane Gesellschaft», hrsg. von Trutz Rendtorff und Arthur Rich, Zürich 1970, S. 13–45, insb. S. 33ff.

bloss karitativen Hilfe ein[25]. Derartige Hilfe vermag im besten Falle das Elend einzelner Menschen zu lindern, aber nicht der Misere zu wehren, die, wie die Industrieuntertanenschaft des abhängigen Lohnverdieners, ihren Grund in gesellschaftlichen Strukturen hat. Soll die Liebe als christliches Grundmotiv aller, auch der sozialen Bemühungen um den Menschen, gesellschaftlich wirksam werden, dann hat sie über das Karitative – so wichtig es auch bleibt – hinauszugreifen und das zu werden, was Naumann selber als «Liebe im grössten Stil» bezeichnet und moderne Sozialethiker etwa «Liebe durch Strukturen» nennen[26]. Gesellschaftliche Strukturen können das Mündigwerden des Menschen zu verantwortlichen und darin freien Personen hemmen, ja sogar verhindern; und sie können es auch befördern. Darum sind sie für das ethische Denken nicht gleich-gültig. In diesem Sinne hat die Sozialethik das Mitbestimmungspostulat daraufhin zu prüfen, ob es die Grundstruktur einer Unternehmens- und Betriebsverfassung sein könne, die die Formung des Arbeitnehmers zum mitverantwortlichen Industriebürger stützt und die zugleich dem Gebot der Sachgerechtigkeit standhält, also praktikabel ist. Nichts anderes als das ist hier versucht worden. Unausgesprochen waren diese Darlegungen geleitet von den Kriterien der Partizipation und der Praktikabilität als dem Richtmass für das Menschen- und Sachgerechte in der Frage der Unternehmens- und Betriebsverfassung. Deshalb sind sie auch am Mitbestimmungspostulat nicht ideologisch interessiert. Gibt es bessere und mithin effektivere Möglichkeiten als die Mitbestimmung, um die Arbeitnehmerschaft kooperativ am Willens- und Entscheidungsbildungsprozess in Unternehmung und Betrieb teilnehmen zu lassen, dann wird die Sozialethik nicht zögern, das zur Kenntnis zu nehmen und sie zur praktischen Maxime ihres Handelns in dieser Sache zu machen. Aber nur dann! Insofern steht die Sozialethik nicht nur den Kritikern des Mitbestimmungspostulates von rechts und links, sondern auch den bestehenden wie noch entstehenden Mitbestimmungsmodellen stets kritisch-prüfend gegenüber.

25. Dazu siehe Erich Thier, «Die Kirche und die soziale Frage – von Wichern bis Friedrich Naumann», Gütersloh 1950.

26. So sagt Heinz-Eduard Tödt, «Das christliche Verständnis vom Menschen im gegenwärtigen sozialen Umbruch», «Zeitschrift für evangelische Ethik», 12. Jhg. (1966), S. 344, «dass Liebe heute nur selten spontan und unmittelbar sich realisieren kann, dass sie sich vielmehr inkarnieren muss in den Strukturen, Institutionen und Prozessabläufen» der Gesellschaft.