**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 55 (1963)

**Heft:** 1

**Artikel:** Alltag der Mitbestimmung : zur heutigen Praxis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland

**Autor:** Gong, Walter

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-354061

**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:** 16.01.2026

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

# Alltag der Mitbestimmung

## *Zur heutigen Praxis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*

Dem Mitbestimmungsrecht und seiner Praxis in der Bundesrepublik Deutschland steht die übergroße Mehrheit der schweizerischen Arbeitnehmer, aktive und über den Tag hinaus denkende Gewerkschafter durchaus eingeschlossen, zwar interessiert, aber im ganzen kühl und skeptisch gegenüber. «Kann es das überhaupt geben, *wirkliche* Mitbestimmung, ohne Aenderung der Besitzverhältnisse am Produktionsapparat, in der kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, ohne Ueberwindung des Lohnarbeitsverhältnisses?», hat erst kürzlich ein aufgeweckter junger Funktionär, der bisher erfolgreicher Präsident der Arbeiterkommission eines großen Unternehmens der Maschinenindustrie der Ostschweiz war, im Vertrauensleutekurs gefragt.

Auch der nachfolgende Artikel gibt darauf nicht *die* Antwort; er setzt selbst Fragezeichen, zeigt, daß auch der alte «klassenbewußte» Gewerkschafter (oder gerade er?) zwar die Vorteile zu schätzen und zu nutzen weiß, die Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetze ihm in der Interessenvertretung für seine Arbeitskollegen bieten, daß er aber darüber hinaus in bezug auf die «wirkliche» Mitbestimmung so illusionslos ist wie sein schweizerischer Kollege.

Der Artikel wird sicher das Interesse vieler unserer Leser finden, und er mag dazu dienen, die Kenntnisse über die Praxis der Mitbestimmung in Deutschland, über ihren Alltag, wie der Verfasser treffend sagt, zu verbreiten und zu vertiefen. Wir entnehmen ihn dem in Berlin erscheinenden «Monat» (Heft 166, Juli 1962), den wir bereits mehrfach zur Beachtung empfohlen haben, und verdanken das Nachdrucksrecht unserem Landsmann *Fritz René Allemann*, den die Leser der «Rundschau» aus eigenen Arbeiten und als Mitherausgeber des «Monat» bereits kennen.

«Als der Direktor mir die Hand gab, wußte ich: Wir haben verloren.» Diese melancholische Feststellung eines Betriebsrates steht im seltsamen Gegensatz zu der Tatsache, daß die hier – im Separatstübchen eines ziemlich guten Restaurants einer südwestdeutschen Industriestadt – versammelten Betriebsräte dem Direktorium ihres Werkes soeben eine nicht unbeträchtliche Summe für «freiwillige soziale Leistungen» abgehandelt haben. Es ist auch, besieht man's sich recht, keine Trauerversammlung, die eine Niederlage begießt. Man ist zusammengekommen, um beim Mittagessen das Ergebnis einer stundenlangen Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern um Kohlengeld, Urlaubsgeld und Zuwendungen für Ferienheime (in denen managerkranke Facharbeiter gesundgebürstet und -geturnt werden) in aller Gemütlichkeit zu besprechen. Man hat keinen «totalen Sieg» errungen, aber man hat sich arrangiert. Die Belegschaft, vor die man «mit etwas treten muß», wird nicht murren. «Kleinvieh macht auch Mist», stellt einer von der Runde tröstend fest.

Dieses «Kleinvieh» ist immerhin ein sechsstelliger Betrag – für den Mammutbetrieb eine Lappalie, für die Arbeiter jedoch ein Gewinn, der außer- und oberhalb der tariflich ausgemachten Entlöhnung liegt. «Seien wir doch ehrlich», sagt ein Teilnehmer des Mittagessens, «wir sind schon alle über Tarif bezahlt...» Dem Besiegtenseufzer des einen, scheinbar mißvergnügten Betriebsratmitgliedes liegt nicht so sehr die Enttäuschung über ein unbefriedigendes Ergebnis der Verhandlung zugrunde als ein psychologisches Faktum, das dieser lebenslange Gewerkschafter, der oft mit den Arbeitgebern rang, vielleicht gar nicht als solches erkennt: das kaum verdrängte Gefühl dafür, daß dieser eine Direktor – gerade der – ihm, seinem alten Gegner aus langen Jahren, gewiß nicht die Freundeshand zum Gratulieren gereicht hat, sondern sich mit einem *shake hands* indirekt dafür bedankte, «billig davongekommen zu sein». Und das wurmt einen eben.

Der Arbeitsdirektor des Werkes ist anwesend, aber er nimmt nur hastig einen kleinen Imbiß zu sich und verabschiedet sich, bevor noch die eigentlichen Gespräche in Fluß kommen. Man versteht das: er ist «eigentlich» (und formal) Vertreter der Unternehmer; aber er soll nicht nach ihrer «Pfeife tanzen», denn er kann nur – so will es das Mitbestimmungsrecht und seine Auslegung – vom Vertrauen der Arbeitnehmer, lies: der Gewerkschaften, in sein Amt getragen werden; er ist zuständig für alles, was mit dem «Faktor Mensch» zusammenhängt; und er muß, sofern er ein guter Arbeitsdirektor ist, peinlichst darauf bedacht sein, vermittelnd, entgiftend zu wirken, weder den einen noch den anderen hörig zu sein, «gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs» (§ 13 Abs. 1 des Mitbestimmungsgesetzes [1]), aber ja nicht – sofern er im Rahmen des nur vage umrissenen Begriffes «Mitbestimmung» seine wichtige Funktion schaffen und erfüllen will – als Parteigänger der einen oder der anderen zu erkennen! Darum verabschiedet sich der Arbeitsdirektor, bevor der Betriebsrat, mit dem er auf ausgezeichnetem Fuß steht, vom Leder zieht und die einzelnen Phasen der Verhandlung – die er, der Arbeitsdirektor, zuwege gebracht hat – ausschließlich vom Standpunkt der Arbeitnehmer bewertet. Dem zuzuhören, ist nicht seine Sache und wäre auch gefährlich. Die Kollegen, aus deren Reihen er hervorging, lächeln also verständnisvoll.

Diese Episode und das folgende Mittagsgespräch, dem ich beiwohnen konnte, sollte man sich aus mancherlei Gründen gut merken. Einmal zeigt sie die heute übliche Praxis des Aushandelns mate-

---

[1] Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmungen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie, kürzer: «Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen GMB», vom 21. Mai 1951.

rieller Vorteile für die Arbeitnehmer in jenen Betrieben, in denen ein tüchtiger Arbeitsdirektor wirkt (ein Amt, aus dem eine Schlüsselposition werden kann, wenn die Amts*person* stark genug dafür ist). Zum anderen verteilt schon diese knappe Schilderung eines an sich komplizierten und vielschichtigen Vorganges sichtbar die Rollen: hier der Betriebsrat, der für die Belegschaft etwas «herausholen» will, dort jene Persönlichkeit, die als «Primus inter pares», also als Vorstandspräsident fungiert, ohne sich den Titel «Generaldirektor» zuzulegen, den es nicht mehr geben sollte, dazwischen der Arbeitsdirektor. Schließlich wird der delikate Charakter der Beziehungen zwischen all diesen Beteiligten deutlich – und wie sehr es darauf ankommt, daß gewisse Grenzen eingehalten, andere leichtfüßig überschritten und doch wiederum auch nicht überschritten werden und daß hier die Mitbestimmung, deren rechtlicher Charakter nach wie vor etwas nebulös ist, praktisch am Werke ist, weil eben die Beteiligten sich an die Spielregeln zu halten wissen.

Die Spielregeln schaffen sie mehr oder weniger selbst. Es gibt da eine weite Skala von Möglichkeiten: Betriebsräte, die gut mit ihrem Arbeitsdirektor auskommen, aber auch solche, die ihn für so schwach oder unzuverlässig halten, daß sie lieber direkt mit dem Vorstand verhandeln; Arbeitsdirektoren, die den gesellschaftlichen Kontakt mit den anderen Vorstandsmitgliedern bewußt meiden (sie scheinen in der Mehrzahl zu sein), obwohl sie die gleichen Villen bewohnen und die gleichen Wagen fahren wie diese, und solche, die auch den privaten Kontakt mit den anderen Direktoren für notwendig halten; Vorstandsmitglieder, denen der Arbeitsdirektor ein Dorn im Auge ist, und solche, die sich mit der Lage abgefunden haben, sogar froh sind, daß der Arbeitsdirektor (im Zeichen der Vollbeschäftigung) für «Gutwetter» bei den Arbeitern sorgt und der Betriebsrat nicht als kampfwütiger Verband anmarschiert, sondern als verhandlungsbereiter Partner...

Die Teilnehmer des Mittagessens sind bis auf wenige Ausnahmen ältere, in der Gewerkschaftsbewegung und im Lohnkampf erfahrene Männer, ergraute Kämpen ihrer Sache. Einer von ihnen, er muß in seiner Jugend schon kaiserlicher Gewerkschafter gewesen sein, erinnert sich genau an die Kämpfe in der Weimarer Zeit und gesteht offen den großen, den wahrscheinlich entscheidenden Unterschied zwischen der heutigen Lage und der Vergangenheit: «Wenn wir früher mit solchen Forderungen angekommen wären, wären wir in fünf Minuten draußen gewesen...» Gut, das mag am Wohlstand liegen und daran, daß es dem Werk nicht an Geld, sondern an Arbeitskräften mangelt und daß man darum die Stammarbeiter bei guter Laune halten will. («Wenn man uns nicht entgegenkommt, kann man auch nicht hoffen, daß ein Arbeiter freiwillig sonntags herkommt, um einen kaputten Ofen zu reparieren...») Dennoch ist wohl – das geben alle zu – das Entscheidende *die Aenderung des*

*Klimas.* Die verdankt man dem Mitbestimmungsrecht, das gerade zehn Jahre alt geworden ist, vor allem aber den Persönlichkeiten, die aus diesem Papier ein wirkliches Recht gemacht haben. Wo es nicht ordentlich funktioniert, liegt es nicht am Recht, sondern an den Personen, die keine Persönlichkeiten sind. Man stößt jetzt und später, hier und anderswo, immer wieder darauf: auf den, der's macht, kommt es an. «Unser früherer Arbeitsdirektor hat in einigen Jahren nur eines fertiggebracht», sagt ironisch mein Tischnachbar, «– eine Betriebsordnung, nach der brennende Zigarettenstummel nicht in Abfalleimer geworfen werden dürfen, und so'n Kram . . .»

Allen, die hier am Tische sitzen, stelle ich die Frage: Was ist heute für die Belegschaft das Mitbestimmungsrecht? Was stellt sie sich darunter vor? Stellt sie sich überhaupt etwas darunter vor? Hätte man nicht eben erlebt, daß aus dem Recht auf die Mitbestimmung (deren Rechtsgrundlagen nicht einmal sehr solid sind) eine gut funktionierende Praxis entstanden ist – man müßte aus den Antworten den Schluß ziehen, die Befragten wirkten eigentlich im luftleeren Raum. «Die Belegschaftsmitglieder wissen kaum, was das ist – Mitbestimmung . . .» – «Gewiß, die haben mal davon gehört, aber sie stellen sich nichts darunter vor. Die verlassen sich auf uns . . .» – «Sie erblicken darin ausschließlich die Möglichkeit, materielle Vorteile zu erringen . . .»

Das ist ein Stichwort, hier müßte eigentlich der politische Auftritt irgendeines Sprechers der Belegschaft kommen, der sich daran erinnert, daß das Mitbestimmungsrecht mit seinem Schwergewicht zwar der «wirtschaftlichen Mitbestimmung» dienen sollte (ohne in die Kapitalstruktur der betreffenden Werke einzugreifen), der Gleichberechtigung zwischen Arbeitgebern und -nehmern, aber doch auch – und darum wurde es nach dem Kriege von den westlichen Besatzungsmächten gefördert und von den Gewerkschaften gefordert – der wirtschaftspolitischen Ueberwachung der Großbetriebe. Hatte man sich nicht nach 1945 in den Linkskreisen bei uns und anderswo allzu deutlich an die politische Rolle der Ruhrindustrie, zum Beispiel, erinnert, die man ihr, zu Recht oder nicht ganz zu Recht, zugeschrieben hatte – und wollte man nicht schon deshalb eine Neubildung der Kartelle und Konzerne verhindern, die Schwerindustrie aufsplittern, ihre neuen Verwaltungsgremien auch von den Arbeitern mitkontrollieren lassen, auf daß ihnen kein ungebührliches politisches Gewicht zuwachse, von dem sie dann beliebig Gebrauch machen könnten? War das nicht auch einer der Ausgangspunkte – und nicht einmal der unwesentlichste, obwohl er nicht im Vordergrund stand?

Nur ein Gesprächspartner – und zwar gerade der jüngste – erinnert sich daran, reagiert zögernd auf das Stichwort. Er gibt unumwunden zu, dieser Aspekt sei verblaßt und vergessen. «Es geht um Koks – für uns im Einkauf durchs Werk 3 Mark billiger als im Einzel-

handel –, um Renten, Kindergelder, Urlaub und Aufenthalt in Kneippsanatorien – der Facharbeiter bekommt nun einmal, wenn er tagein, tagaus seine Kontrollapparatur anstarren muß, ein steifes Genick –, und all das brauchen wir, aber an das Politische in der Mitbestimmung, nein, offen gesagt, daran denkt wohl keiner mehr.»

Es interessiert demnach die Arbeiter höchstens im Rahmen ihrer parteipolitischen Betätigung (acht von zehn hier versammelten Betriebsratsmitgliedern sind parteipolitisch organisiert), ob das Großwerk X, dem man seinerzeit alle Sünden der politischen Vergangenheit – von der mitteldicken Berta bis Hitlers Machtergreifung – ankreidete, heute Walzwerke für Indien, künstliche Gebisse für Hongkong-Chinesen oder Raupenketten für westalliierte Panzer herstellt – und warum es das tut – und wie – und was politisch daraus zu schließen wäre. Es interessiert sie aber nicht primär, nicht als Belegschaftsmitglieder oder deren Sprecher. Sieht man sich indessen auch nur flüchtig die Geschichte des Mitbestimmungsrechts an, die bis zum Jahre 1835 zurückdatiert (erste Forderung von Robert Mohl zur Bildung einer Vertretung der Arbeiter in der Betriebsleitung), so wird man nicht umhin kommen, doch hin und wieder zu bemerken, daß der zuerst sporadisch, dann systematisch auftauchende Begriff «Mitbestimmung»[2] Hand in Hand ging nicht nur mit lohn- und sozialpolitischen Kämpfen; nicht nur mit Gesetzesnovellen, die soziale Reformen einleiteten; nicht nur mit Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Bildung von Arbeiterausschüssen; sondern stets auch – und zwar völlig folgerichtig! – mit Umwälzungen des politischen Denkens, der politischen Bewertung fast aller Beziehungen zwischen den «Sozialpartnern» einerseits und dem Staatsgefüge anderseits. 1919 ist ein auffälliges Stichjahr gewesen und wieder 1945. Aber wir sind heute, so scheint es zumindest, bei der rein ethischen Formel der Enzyklika «Rerum Novarum» von Papst Leo XIII. angelangt, in der es hieß:

> «Als Ziel gilt das gesunde Verhältnis zwischen Arbeitern und Lohnherren in bezug auf Recht und Pflichten. Zur Erledigung von Beschwerden der einen und der andern Seite sollen Ausschüsse aus unbescholtenen und erfahrenen Männern derselben Vereinigung gebildet werden, mit einer durch die Statuten gewährleisteten Geltung ihres Schiedsspruches.»

Die unbescholtenen und erfahrenen Männer haben überall da, wo sie außerdem noch tüchtig waren, für die Erfüllung dieser Idealforderung aus dem Jahre 1891 gesorgt. Darob sind beide Seiten – die «Lohnherren» und die Arbeiter – sehr froh. Der politische Akzent (in welchem Maße er vorhanden war, darüber läßt sich

---

[2] Das 1945–1948 herausgekommene siebenbändige Schweizer Lexikon kennt den Begriff überhaupt noch nicht.

streiten, und zwar auch nur über Nuancen in der Nachkriegsvorgeschichte zum Mitbestimmungsrecht) ist heute im Alltag der Mitbestimmung nicht aufzufinden. Diese Feststellung enthält beileibe weder Bedauern noch Frohlocken, es ist lediglich eine sachliche Feststellung. Immerhin sei daran erinnert, daß Müller-Marein in seinem Buch «Deutschland im Jahre 1» [3] (in dem man immer wieder nachlesen sollte, wie es damals bei uns aussah!) aufgezeichnet hat, der heutige Bundestagspräsident Gerstenmaier habe in den Uranfängen der neuen deutschen Demokratie von Besitzverhältnissen gesprochen, die nicht mehr ganz die alten sein sollten. Die schöpferische Unruhe jener Zeiten ist dahin, jener Zeiten, in denen man sich über Kontrollratsgesetze, «zonenbedingte Regelungen», schier endlose Diskussionen und sogar, im Falle Mannesmann, abgewiesene Klagen der Kleinaktionäre gegen das Betriebsverfassungsgesetz zum Mitbestimmungsrecht, endlich zum Wir-wollen-doch-miteinanderreden von heute durchquälte. In einem nach wie vor hungrigen – oder auch nur nicht ganz satten – Deutschland würde es damit anders aussehen.

Es ist 15 Uhr, mitten an einem Arbeitstag, und das Eurovisions-Fernsehen überträgt ein Fußballänderspiel, das uns nicht einmal besonders angeht, denn es streiten nicht die deutschen Recken à la Uwe Seeler wider fremde Schienbeinheroen, sondern – wenn ich mich recht erinnere – Engländer und Oesterreicher treten den Ball über den grünen Rasen. In dieser Stunde fahre ich in einer westdeutschen Industriestadt sechs oder sieben Arbeiterkneipen ab – es mögen sogar mehr gewesen sein. Ich will eigentlich nur feststellen, mit einem kurzen Blick durch die Tür, ob es stimmt, daß sich das allgemeine materielle Wohlbefinden unserer Arbeiter auch in einer Aenderung ihres Lebensstils schon so weit bemerkbar mache, daß die alte, angestammte Kneipe der Kumpels (in der man zusammensitzen und miteinander zu reden pflegte) «aussterbe» und an ihre Stelle jene unpersönlichere Stehbierhalle trete, in der man «einen Kurzen nimmt», bevor man heim zu Muttern eilt – und heim, vor allem, zum Fernsehgerät. Ich habe nicht feststellen können, daß die alten Kneipen ausgestorben, von den Stehbierhallen hoffnungslos verdrängt worden seien: höchstens, daß in den alten Industrievierteln dieser einen, allerdings typischen Stadt die alten Kneipen sich durchaus halten, neue jedoch hinzugekommen sind, in denen das Stehen Trumpf ist; daß in den neuen Arbeitersiedlungen die Stehbierhallen dominieren; daß aber sowohl in den einen als auch den anderen das Fernsehgerät glotzäugig die Räume beherrscht.

Doch habe ich bei dieser Gelegenheit auch etwas ganz anderes, für mich Unerwartetes festgestellt: um diese Zeit, 15 Uhr, an einem Arbeitstag, sind die Kneipen, die in der Nähe von Industriewer-

---

[3] Nannen-Verlag, Hamburg 1960.

ken liegen, durchweg gut gefüllt. Männer in gelben Arbeitshelmen, soeben der Arbeit entronnen, lehnen an der Theke und folgen dem Lauf des weißen Balles – zwei Halbzeiten, das sind immerhin neunzig Minuten, lang. Mein Staunen, ob man denn das könne, so einfach den Arbeitsplatz für ein Fußballspektakulum verlassen, wird auf freundlichste Weise als naiv belächelt: «Wir lochen einfach unsere Karte und verzichten eben auf zwei Stunden Lohn...» Nicht überall mag das so einfach sein, wie es hier der Fall gewesen zu sein scheint, aber auch diese Episode zeigt wohl, daß in einem weniger satten, weniger vollbeschäftigten Land die Mitbestimmung heute aller Wahrscheinlichkeit nach ganz anders aussähe.

Da diese Mitbestimmung in ihrer Alltagspraxis nicht so sehr institutionelle Regelung in einem Paragraphenparadies ist, als allem Anschein nach Auslegungs- und Gefühlssache der Beteiligten, sollte man sie doch rechtzeitig auch rechtlich fester untermauern. Nicht nur weil, wer A sagt, auch B sagen muß, sondern weil *a)* der Sinn der «Mitbestimmung» (und Mitverantwortung) noch weitgehend unbekannt ist, *b)* im GMB Lücken klaffen oder Unklarheiten belassen sind, die nur mit dem besten aller Willen von beiden Seiten überbrückt oder in klare Begriffe umgemünzt werden können. Solange dieser gute Wille vorhanden ist, ist alles gut. Wenn aber einmal nicht mehr? «...Stellen wir zunächst einmal fest, daß es eine gesetzliche Definition der Mitbestimmung nicht gibt. Das GMB räumt den Arbeitnehmern lediglich bestimmte Mitbestimmungsrechte ein, ohne den Begriff Mitbestimmung näher zu erläutern... Der Spielraum der Mitbestimmung wird weitgehend durch das geltende Gesellschaftsrecht bestimmt...» So Helmut Duvernell in der verdienstreichen Publikation der Hans-Böckler-Gesellschaft «Zwischenbilanz der Mitbestimmung».

Besuche bei Arbeitsdirektoren lohnen allein deshalb, weil hier schon durch das Dekor veranschaulicht wird, wie gerade ihre Stellung die verdeckte Wackeligkeit der praktischen Mitbestimmung repräsentiert, wie sehr sich – will man von alten Begriffen ausgehen – die Position dieser Männer, ihre Eingliederung unter die «Herren des Kapitals», mit ihren eigentlichen, durch das Mitbestimmungsrecht festgelegten Obliegenheiten beißt (aber nicht beißen sollte!). Sie sollen von den Arbeitnehmern bestellt werden, weil sie das Vertrauen der Gewerkschaften haben; aber sie gehören zum Vorstand und haben dieserhalb mit gleichsam von ihren Vertrauensgebern abgewandtem Blick auf die Gesamtinteressen des Werkes zu achten; sie sollen hart genug sein, überspitzte Forderungen des Betriebsrates abzulehnen, aber auch weich genug, gegebenenfalls so zu vermitteln, daß es keiner Seite weh tut; sie sollen, wenn man's genau nimmt, zu gleicher Zeit ebenso unabhängig wie abhängig sein. Daß diese neue Spezies von Industrie- und Arbeitskraft-«Managern» sich überhaupt etablieren konnte, grenzt an ein Wunder!

Ueber rote Läufer wird man von einem Marmorflur in den anderen geleitet, von eifrigen Portiers, die einen weiterreichen, auf daß man um Himmels willen keinen unnützen Weg mache, indem man eine falsche Tür durchschreitet oder einen falschen Gang betritt. Zeitung, Zigarren gefällig, während der Herr Direktor warten läßt? Man wird gleichsam in Watte eingepackt und in einer Geschenkpackung überreicht. Dann steht man vor dem Herrn Direktor, einem alten, verschmitzten Gewerkschafter, der einem über den überdimensionalen Schreibtisch hinweg wacker die ehemals schwielige, noch immer kräftige Pranke reicht. Er wohnt «draußen», wie auch seine Vorstandskollegen von der «Kapital»-Seite, in einem gar prächtigen Landhaus, er wird selbstverständlich mit genau dem gleichen «warmen Händedruck» der Firma entlöhnt, der sich in einer für kleinbürgerliche Begriffe astronomischen Ziffer äußert. Doch hat er sich, seitdem wir ihn das letztemal sahen (in einer Gewerkschaftsversammlung vor vielen Jahren) nicht wesentlich verändert. Vielleicht ist er sogar noch etwas härter geworden – man merkt das an einem Telephongespräch, das er mit dem kaufmännischen Direktor des Betriebes führt –, aber gerade daraus geht ja hervor, daß er sich nicht «kaufen» ließ: er weiß, wozu er da ist. Das Getümmel der beflissenen Werksbediensteten um ihn läßt ihn kalt; er schläft im Armsessel nicht ein; er unternimmt wöchentliche Besichtigungsgänge durch das Werk und ist so ziemlich zu jeder Zeit für jedermann zu sprechen. Er ist, man sieht es sofort, nach beiden Seiten hin erfolgreich, denn er weiß über die Werkzeitung ebenso Bescheid wie über die Stimmung in der Belegschaft, den Geschäftstrend des Unternehmens und die weit nach vorne gerichteten Interessen des Betriebes. Er ist Taktiker, aber er hat nach wie vor ein gerades Rückgrat. Er ist das lebendige Beispiel dafür, daß der «Arbeitsdirektor» zwar erfunden, in der Retorte geboren wurde, aber sehr wohl in diese komplizierte Welt gehört, wenn er über die nötigen Qualitäten verfügt. Die roten Läufer vor der Tür stören ihn nicht, er würde auch über nackte Fliesen gehen; gehört es aber einmal dazu – nun, dann wandelt er halt auf roten Läufern . . .

Diesem Mann, der über die «drei K» verfügt (Klugheit, Kraft, Kontaktfreudigkeit), steht ein anderer gegenüber, den einige Jahre im Betrieb «fertiggemacht» haben. Er ist müde und schlapp, es ist ihm eigentlich alles zuviel. Sein Betriebsratsvorsitzender sei rebellisch, sagt er; er mute ihm Unmögliches zu; die anderen Herren Direktoren (es ist ein erweitertes Direktorium mit der berühmten, gerade für die Arbeitsdirektoren nicht leichten Erhöhung der Zahl von Vorstandsmitgliedern) blickten geringschätzig auf ihn herab; seine Frau scheue den gesellschaftlichen Umgang mit den «hochmütigen Damen der anderen Herren». Kurz, das Leben ist ein Jam-

mertal, in dem es sich nur deshalb leben läßt, weil man so gut dafür bezahlt wird. Auch er hat rote Läufer, aber er stolpert moralisch über sie. Dieser Mann ist, wie man heutzutage so bildschön sagt, «überfordert» – und er wird sich nicht mehr lange halten. Er gehört zur Minderheit der Arbeitsdirektoren, jener, die dem Mitbestimmungsrecht – sofern und soweit es von der Persönlichkeit des Arbeitsdirektors getragen wird – Leben, Statur, Kraft und Beständigkeit verleihen sollen, aber nicht können. Solche Versager gibt es auf allen Gebieten, auf diesem ist es besonders verzeihlich. Der Nachwuchs der Arbeitsdirektoren werde indessen immer besser, lasse ich mir an anderem Platz sagen. Es gibt welche, die sich äußerst schlau mit einer ganzen «Akademikergarde» umgeben, um gegen jeden theoretischen Angriff, von welcher Seite auch immer, gewappnet zu sein. Andere eignen sich selbst, durch ständige Werkbesichtigungen und Unterhaltungen mit Betriebsangehörigen, ein beachtliches Fachwissen an.

Erstaunlicherweise ist also der Beruf des Arbeitsdirektors nach zehn Jahren etabliert. Wo seine ersten Vertreter die ersten Niederlagen einsteckten, war jener Mangel an Erfahrung der Grund, der die Vorschlagenden auszeichnete (also die Vertreter der Arbeitnehmer). Die Vorschlagenden hatten inzwischen hinreichend Zeit, ihre damaligen Fehler zu berichtigen, und wo sie's noch nicht getan haben, hatten sie nur unter ihrer eigenen Laxheit zu leiden.

Die paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, der Arbeitsdirektor im Vorstand und ein aktiver, aber nicht unbotmäßig fordernder Betriebsrat, der auf dem Klavier des Arbeitsdirektors mitzuspielen weiß – sind das die drei Hauptsäulen des heutigen Mitbestimmungsrechts? Ist sich der Arbeiter dieser Konstruktion bewußt? Ich frage einen hochqualifizierten Facharbeiter, der – keiner Partei zugehörend – eine auch für gutbürgerliche Begriffe sehr ansehnliche Wohnung sein eigen nennt und einen vorzüglichen Mosel ausschenkt. («Die Erklärung: wir sind kinderlos, und meine Frau arbeitet auch, in der Hauptverwaltung.») Er weiß es, obwohl im Grunde eher «apolitisch», sehr wohl, denn er ist seit langem Betriebsratsmitglied, kennt die Praxis des Mitbestimmungsrechts auf dem ff und fühlt sich sowohl den Arbeitern als auch schon den «Angestellten» (in deren Kategorie er im Laufe der Jahre hineingeglitten ist) zugehörig. Er sieht, daß es sich bei der Ausübung des Mitbestimmungsrechts, so wie es heute besteht, in der Hauptsache um geschickt gesteuerte innerbetriebliche Beziehungen handelt und daß es nur dort nicht damit klappt, wo diese Beziehungen von Unfähigen oder Uebermütigen getragen werden. Die materielle Bequemlichkeit seiner persönlichen Position spielt dabei eine geringere Rolle, als man denken mag. Er hat einfach die «Gegebenheiten» erkannt, in denen man leben muß, und er findet sie so, wie sie sind, nicht schlecht. Für ihn sind – und zwar

in dieser Reihenfolge – Betriebsrat, Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor genau die drei Hauptsäulen, auf denen das Dach ruht.

Ein Arbeitskollege dieses Mannes – in seiner materiellen Stellung das krasse Gegenteil zu ihm – sieht den Betriebsrat dicht *vor* dem Arbeitsdirektor. Zum Aufsichtsrat hat er wenig Vertrauen, denn die Leute dort würden auf die Dauer «korrumpiert» und dächten «nur noch in Geld». Dieser junge Arbeiter hat drei kleine Kinder, so daß die Frau nicht arbeiten kann – infolgedessen hat er auch nur eine kleine Wohnung und befriedigt nur bescheidene Bedürfnisse. Er leistet sich lediglich ganz kleine Abstecher in den gesamtdeutschen Luxus. («Endlich eine Waschmaschine auf Stottern!») So nimmt es nicht wunder, daß er von all meinen mehr oder weniger zufälligen Gesprächspartnern der «klassenbewußteste» war. Für ihn ist der Betriebsrat («solange er von einem Kollegen geführt wird, wie es unser Betriebsratsvorsitzender ist») ausschlaggebend, der Arbeitsdirektor («solange er ein Kerl ist wie unserer») der große Weichensteller. Der wirkliche große Rückhalt ist für ihn, den Stahl- und Eisenfacharbeiter, aber *Otto Brenner* – die Gewerkschaft. Er traut dem idyllischen Arbeitsfrieden im Betrieb nicht – vielleicht, weil es ihm weniger gut geht als einigen anderen, vielleicht aber auch, weil er politischer erzogen ist als mancher andere.

Diesen Arbeitertyp trifft man heute seltener an, nicht nur weil er im Zeichen des Mitbestimmungsrechts «weniger verlangt» wird, sondern auch weil Leute seiner Generation zu sehr mit sich selber, mit ihren (steigenden) Bedürfnissen beschäftigt sind, um das Ganze, von der ursprünglichen Konzeption her, im Auge zu behalten. Das Ganze! Es wird im Grunde, soweit man hört, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bejaht. Die einen hatten Schlimmeres erwartet; die anderen, anfangs zumindest, in ideeller Beziehung mehr («Wirkliche Mitbestimmung der Werkspolitik», sagte mir einer, aber nur ein einziger!) – doch dann kam die «weiche Welle» des allgemeinen Wohlstandes, und so sind die Beschäftigten heute mit dem bestehenden Zustand nicht weniger einverstanden als ihre Beschäftiger.

Immer wieder beschlich mich jedoch auf diesem flüchtigen Streifzug durch die Alltagspraxis des heutigen Mitbestimmungsrechts das Gefühl der Unbeständigkeit: daß nicht alles stark genug gemauert sei, um allen Launen einer freien Wirtschaft in der ungewissen Zukunft zu widerstehen; daß die Mitbestimmung eines Tages nach der einen Seite eingeengt, nach der anderen ausgeweitet werden könne, wenn die Zeichen wieder auf Sturm stehen; daß das heute absolut fehlende Politikum hinzukommen (und sich als überraschend hart erweisen) könnte, wenn es «mal anders aussieht».

Daß die Mitbestimmung sich bewährt habe, wird man bei Direktoren und Arbeitnehmern hören. Unsere Fragestellung war aber,

wie stark sie den Arbeitnehmern bewußt sei (und ob überhaupt); wie sie sich im täglichen Verkehr der Betriebsleitung und der Betriebsangehörigen bemerkbar mache; und ob der Arbeiter auf der Straße wirklich merke, daß er «Mitbestimmer» sei. Die Antwort auf alle diese Fragen müßte, zusammenfassend, lauten: Basis – schwach; Bewährung – gut; Bestand – ungewiß.

*Walter Gong*

## Aus dem Arbeitsprogramm des Gewerkschaftsbundes

Das im Jahre 1960 neu formulierte Arbeitsprogramm des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes kennt weder den Begriff der Mitbestimmung noch denjenigen der «Mitwirkung» an der Betriebs- und Unternehmungsführung; es spricht allein vom *Mitspracherecht*, und zwar im nachfolgend wiedergegebenen Absatz:

> «Der Arbeitnehmer soll im Betrieb als Mensch geachtet und anerkannt werden. Der Gewerkschaftsbund setzt sich deshalb dafür ein, daß die Arbeitnehmer über die wichtigsten betrieblichen Vorgänge informiert werden. Ohne Furcht vor Benachteiligung sollen sie sich mit der Betriebsleitung über alle Probleme aussprechen können.
>
> Wirkliches Mitspracherecht braucht den Rückhalt an einer starken Gewerkschaft. Der Gewerkschaftsbund lehnt deshalb jede Regelung des Mitspracherechts ab, welches die Mitwirkung der Gewerkschaften ausschließt.
>
> Die kollektive Regelung der Arbeitsbedingungen ist eine der Formen des Mitspracherechts. Als Verhandlungspartner hat auch die Gewerkschaft einen Anspruch darauf, über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und seine Lohnstruktur eingehend und sachlich informiert zu werden.»

---

*«Gewerkschaftliche Rundschau»*, Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. Redaktor: Giacomo Bernasconi, Monbijoustraße 61, Bern, Telephon 45 56 66, Postcheckkonto III 2526. Jahresabonnement: Schweiz Fr. 12.—, Ausland Fr. 14.—; für Mitglieder der dem Schweizerischen Gewerkschaftsbund angeschlossenen Verbände Fr. 6.—. Einzelhefte Fr. 1.25. Druck: Unionsdruckerei Bern.