Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 66 (1974)

Heft: 1

Artikel: Wirtschaftliche Mitbestimmung im Betrieb

Autor: Hoppmann, Klaus

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354638

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: 06.02.2026

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

Monatsschrift
des Schweizerischen
Gewerkschaftsbundes

Heft 1
Januar 1974
66. Jahrgang

Zweimonatliche Beilage: «Bildungsarbeit»

Gewerkschaftliche Rundschau

Wirtschaftliche Mitbestimmung im Betrieb

Klaus Hoppmann

Die Paulus-Akademie Zürich-Witikon und das Tagungs- und Studienzentrum Boldern veranstalteten Ende November 1973 gemeinsam eine Tagung, die dem Thema «Mitbestimmung im Betrieb – Modelle und Erfahrungen» gewidmet war. Im Rahmen dieser Veranstaltung hielt Klaus Hoppmann, Geschäftsführer der Firma Martin Hoppmann in Siegen (BRD), ein beachtenswertes Referat über das Mitbestimmungsmodell seiner Unternehmung. Im folgenden publizieren wir den Text von Klaus Hoppmanns Referat.

Redaktion «Gewerkschaftliche Rundschau»

Ich freue mich, dass ich auf Einladung einer kirchlichen Akademie zu Ihnen sprechen darf, denn in einer Evangelischen Sozialakademie ist die Idee zu unserer Betriebsverfassung geboren und weiterentwickelt worden. Wir haben in Siegen in Westfalen ein Autohandelsunternehmen mit dem, was dazugehört: Reparaturwerkstatt und Ersatzteilverkauf. Unsere Firma wurde von meinem Vater 1936 gegründet. Nach seinem Tode habe ich sie 1957 übernommen und war nach Auszahlung meiner Geschwister einige Jahre später Alleininhaber. Zurzeit beschäftigen wir etwa 240 Arbeitnehmer und haben im vergangenen Jahr etwa 2000 Neuwagen und 1400 Gebrauchtwagen verkauft. Vor einem Jahr haben wir das Unternehmen in eine GmbH umgewandelt.

Ich bin mir klar darüber, dass die Frage der Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen anders gesehen werden muss als in Grossbetrieben. Ich glaube allerdings, dass die wesentlichen Grundfragen des Zusammenwirkens von Arbeit, Kapital und Management in allen Unternehmungen gleich sind und dass es sich lediglich darum handeln muss, die Systeme der jeweiligen Betriebsgrösse und -struktur anzupassen. Dabei liegt es mir fern zu glauben, ich könnte hierzu Rezepte liefern.

Mein Thema lautet «Wirtschaftliche Mitbestimmung im Betrieb». Die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene muss man wohl als Teil eines Ganzen ansehen; hinzu kommen bei uns die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und eine Erfolgsbeteiligung. Wir sehen unsere Betriebsverfassung als ein System an, in dem sich die einzelnen Teile gegenseitig ergänzen und bedingen. Die *Erfolgsbeteiligung* ist der Lohn für verantwortungsbewusste Mitarbeit, zugleich eine ihrer Voraussetzungen. Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene betrifft den Arbeitnehmer nicht unmittelbar. Es besteht sogar Gefahr, dass sie vom ausführenden Mitarbeiter nicht als eine Sache verstanden wird, die ihn selbst etwas angeht. Deshalb muss sie eingebunden sein in ein System, das auch Mitbestimmung am Arbeitsplatz vorsieht. *Mitbestimmung am Arbeitsplatz* wiederum würde keine echte Mitbestimmung sein, wenn nicht zugleich der Arbeitnehmereinfluss auf die Entscheidungen in der Geschäftsführung sichergestellt wäre. Sie würde unglaubwürdig wirken und so angesehen werden, als wollten die Unternehmer sich damit nur ein Alibi verschaffen. In meinem Bericht geht es – wie gesagt – um Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

1961 haben wir mit der Einführung einer Erfolgsbeteiligung einen *Partnerschaftsausschuss* eingerichtet. Er hatte Informations- und Beratungsrechte. Im Verlauf der sich zuspitzenden Diskussionen über die Mitbestimmung wurde uns klar, dass durch den Partnerschaftsausschuss noch keine ausreichende Mitwirkung der Belegschaft gegeben war.

Die Argumente, die von Unternehmerseite gegen die Mitbestimmung vorgebracht wurden, erschienen mir nicht stichhaltig. Vor allem konnten sie nicht aus der Praxis belegt werden. Mir ging es damals darum, die Möglichkeiten praktisch zu erproben und die Durchführbarkeit zu beweisen. Als selbständiger Unternehmer hat man ja eine einmalige Chance, nicht nur Vorstellungen zu entwickeln, sondern sie auch in die Tat umzusetzen. Dass der Anstoss vom Unternehmer kommen musste, ist bei der derzeitigen Bewusstseinslage der Arbeitnehmer und bei der Machtstellung des Unternehmers durchaus verständlich. Ich bin überzeugt, dass sich diese Situation in der nächsten Zukunft ändern wird. Heute aber ist es schon möglich, die Mitarbeiter bei der Entwicklung einer solchen Konzeption mitwirken zu lassen. Der Betriebsrat und weitere Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens haben an unseren *Betriebsvereinbarungen* mitgearbeitet, die wir 1969 abgeschlossen und die rechtsverbindlichen Charakter haben. In der Einleitung zu diesen Vereinbarungen brachten wir zum Ausdruck, «dass alle menschlichen Ordnungen vorläufigen Charakter haben. Auch unsere neuen Betriebsvereinbarungen können keine vollkommene Gerechtigkeit schaffen», so hiess es. «Wir haben uns auf die nach unseren Erfah-

rungen und unseren Erkenntnissen für heutige Verhältnisse beste Betriebsverfassung geeinigt. Wenn wir zu neuen, besseren Einsichten kommen, werden wir diese Vereinbarungen ändern.» Das ist seit 1969 bereits dreimal geschehen.

Die wirtschaftliche Mitbestimmung wird bei uns durch den *Wirtschaftsausschuss* wahrgenommen. Sie wissen, dass im Deutschen Betriebsverfassungsgesetz für Betriebe mit über 100 Arbeitnehmern ein Wirtschaftsausschuss zwingend vorgeschrieben ist. Er dient allerdings nur zur Entgegennahme von Informationen und hat lediglich ein Beratungsrecht. *Unser* Wirtschaftsausschuss hat nicht nur die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten, sondern er hat darüberhinaus die monatliche Erfolgsrechnung zu prüfen und er hat das Recht, wirtschaftliche Massnahmen zur Entscheidung vorzuschlagen und bei wichtigen Entscheidungen mitzubestimmen. Wichtige Entscheidungen in diesem Sinne sind u. a. das Verkaufs- und Investitionsprogramm; die Errichtung von Neubauten und grösseren Umbauten; Investitionen mit einem Einzelwert von über DM 25 000.– oder einem Gesamtwert im Jahr von DM 125 000.–; Rationalisierungsvorhaben; Einrichtung neuer Planstellen für leitende Angestellte; Aufnahme von Krediten, die über eine bestimmte Kreditlimite hinausgehen; die Beteiligung an anderen Firmen; Aufnahme von Teilhabern; Erwerb, Veräusserung und Belastung von Grundstücken; Verkauf oder Verpachtung von wesentlichen Betriebsteilen oder des Unternehmens im ganzen; sonstige Vorgänge, die die Interessen der Mitarbeiter wesentlich berühren können.
Wie Sie erkennen können, ist kein Reservat für einsame Entscheidungen der Geschäftsleitung vorgesehen. Selbstverständlich kann der Ausschuss seine Arbeit nur unter der Voraussetzung einer vollständigen *Information* leisten. Eine allgemeine Geheimhaltungspflicht gibt es nicht, übrigens auch nicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Betriebsgeheimnisse müssen vom Arbeitgeber ausdrücklich als solche bezeichnet werden.

Im Zusammenhang mit unserer Erfolgsbeteiligung informieren wir alle Mitarbeiter gründlich über die Betriebsergebnisse in einem Mitteilungsblatt und durch Aushang der wichtigsten Kennzahlen am schwarzen Brett. Um alle Mitarbeiter näher an die Arbeit des Wirtschaftsausschusses heranzubringen, haben wir im monatlichen Mitteilungsblatt eine Spalte eingerichtet, in der wir über die wichtigsten Punkte der letzten Sitzung berichten.

In der Bundesrepublik Deutschland bezieht sich die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen hauptsächlich auf den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften, der von der eigentlichen Geschäftsführung, dem Vorstand, streng geschieden ist. Wenn Sie so wollen, entspricht unser Wirtschaftsausschuss mehr dem Verwaltungsrat in der

schweizerischen Wirtschaft, der gleichzeitig Kontroll- und Direktionsbefugnisse hat.
Unser *Wirtschaftsausschuss* ist *paritätisch* besetzt. Vier Mitglieder werden vom Betriebsrat gewählt, davon ist zurzeit einer ein Buchhalter; zu den vier Arbeitgebervertretern gehöre ich als Geschäftsführer, unsere beiden Prokuristen, nämlich der Finanzleiter und der Verkaufsleiter, sowie ein weiterer Abteilungsleiter, der von Sitzung zu Sitzung wechselt. Die Arbeitnehmervertreter sind für vier Jahre gewählt. Im Rotationsverfahren scheidet jedes Jahr einer aus und wird ersetzt. Damit wollen wir eine möglichst breite Beteiligung der Arbeitnehmer erreichen. Es ist vorgesehen, dass zu den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses sachkundige Personen ohne Stimmrecht zugezogen werden können. Ausserdem nehmen die drei nicht stimmberechtigten Abteilungsleiter an jeder Sitzung teil.
Die öffentliche Mitbestimmungsdiskussion entzündete sich meistens an der Frage der Parität. Wir glaubten zunächst, dass wir uns aus verschiedenen Gründen eine paritätische Besetzung nicht leisten könnten. Wir hatten darum anfänglich drei Arbeitnehmervertreter und vier Arbeitgebervertreter vorgesehen. Ich habe damals so argumentiert: «Man darf sich nicht vorstellen, dass Entscheidungen im Wirtschaftsausschuss ständig durch Abstimmungen zustande kämen. (In Klammern darf ich hier einfügen, dass auch die Biedenkopf-Kommission über die Tätigkeit der Mitbestimmungsorgane in der Montanindustrie berichtete, die Beschlüsse würden in den weitaus meisten Fällen einstimmig gefasst, Kampfabstimmungen seien selten.) Das war auch bei uns bisher der Fall.» In der Regel wurde und wird nach gründlicher Aussprache eine Übereinkunft erzielt. Wenn es aber zu einer Abstimmung kommt, so richtet sich das Stimmenverhältnis nicht nach Fraktionen. Jeder entscheidet nach seiner persönlichen Überzeugung. Hinzu kommt, dass die Abteilungsleiter nicht nur die Interessen der Geschäftsleitung, sondern auch die speziellen Interessen ihrer Abteilung vertreten und darüber hinaus auch Arbeitnehmer sind. So kann es in der Praxis vorkommen, dass der Unternehmer überstimmt wird. Daraus ergibt sich, dass die Arbeitnehmervertreter trotz der Disparität ein nicht zu unterschätzendes Gewicht im Wirtschaftsausschuss hatten. Auch wenn die Arbeitnehmer schwächer vertreten sind, werden die Entscheidungen von vornherein anders laufen, als wenn sie von der Unternehmerseite allein getroffen würden.
Ich bin auch heute noch davon überzeugt, dass «die Parität keine Zauberformel» ist, wie es auch der Schweizerische Gewerkschaftsbund einmal gesagt hat; keine Zauberformel, durch die sich alle Probleme von selbst lösen. Wenn wir uns trotzdem zur Parität entschieden haben, so hatte das zunächst den Grund, unseren Kritikern von links den Wind aus den Segeln zu nehmen. Ich bin aber heute überzeugt davon, dass eine ehrliche Mitbestimmung

paritätisch sein muss, und ich muss die Konzepte, die unter dieser Forderung bleiben, als Versuche ablehnen, sich an wirklicher Mitbestimmung vorbeizudrücken. Selbst Prof. Biedenkopf hat einmal darauf hingewiesen, dass Parität eine sichere Gewähr gegen Majorisierungen bietet. Für sein Mitbestimmungsmodell hat sich bekanntlich die CDU auf ihrem Hamburger Parteitag entschieden. Es ist paritätisch und gesteht lediglich der Kapitalseite ein sogenanntes kleines Übergewicht zu (!).

Als Problem erschien uns zunächst die Notwendigkeit, zur Vermeidung von Pattsituationen einen neutralen neunten Mann einzusetzen. Wir kamen dann aber darauf, dass der Neutrale nicht an jeder Sitzung teilnehmen und damit nicht zu einer zusätzlichen Belastung für den Betrieb werden muss. Wir wollen ihn nur dann beiziehen, wenn eine Einigung anders nicht erzielt wird und nehmen den Nachteil in Kauf, dass er sich dann in den besonderen Fall erst einarbeiten muss. Wir einigten uns vor einem Jahr, als wir diese Frage neu regelten, auf den Direktor der Evangelischen Sozialakademie in Friedewald und freuen uns, dass wir ihn bisher noch nicht in Anspruch nehmen mussten.

Die Sitzungen des Wirtschaftsausschusses finden monatlich statt. Sie beginnen meist mit Erläuterungen zum Finanzbericht des abgelaufenen Monats. Diese Sitzungen mit der offenen Diskussion über alle wichtigen Daten der Gewinn- und Verlustrechnung, der Kostenstellenrechnung und der Finanzplanung sind zugleich ein gutes Training für die Mitarbeiter, die nicht über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen. Dazu muss ich bei uns nicht nur die Arbeitnehmervertreter, sondern auch die leitenden Techniker rechnen. Darüber hinaus versuchen wir mit gelegentlichen Schulungen die erforderlichen Kenntnisse zu vermitteln. – Nun ist unser Betrieb kein so kompliziertes Gebilde, als dass man nicht auch mit dem gesunden Menschenverstand auf viele Fragen eine Antwort finden könnte. Die Arbeitnehmervertreter beteiligten sich jedenfalls lebhaft an der Diskussion und haben uns schon viele Anregungen gebracht. Durch das Rotationsverfahren bei der Wahl ist die Kontinuität gewahrt und es ist dafür gesorgt, dass das erworbene Wissen für eine längere Zeit der Arbeit im Ausschuss nutzbar gemacht wird.

Häufig wird die Meinung geäussert, die Arbeitnehmer hätten nur kurzfristige Interessen, die sich auf einen möglichst hohen Lohn richten und die den Investitionsinteressen des Unternehmens entgegenstehen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Arbeitnehmer, wenn sie in die Verantwortung mit hineingenommen werden, ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein entwickeln. Bei ausreichender Information erkennen sie durchaus, dass die langfristigen Ziele im Grunde auch ihren Interessen an der Erhaltung des Arbeitsplatzes und einem guten Einkommen in Zukunft entsprechen.

Im Laufe der nunmehr *vierjährigen Praxis* sind einige Male Entscheidungen getroffen worden, die nicht mit meinen ursprünglichen Vorstellungen übereinstimmten. Im Rückblick muss ich aber sagen, dass sie im Ergebnis für das Unternehmen gut waren. – Da sich die Mitbestimmung des Wirtschaftsausschusses auf grössere Entscheidungen beschränkt, bleibt der tägliche Geschäftsbetrieb davon unberührt. Die Geschäftsführung ist also nicht blockiert.
Für Klein- und Mittelbetriebe, vor allem Betriebe, in denen der Unternehmer gleichzeitig Eigentümer ist, wird die Frage der *Haftung* im Rahmen der Mitbestimmung als ein besonderes Problem angesehen. Wir haben, um dem zu begegnen, in unseren Vereinbarungen für drei Fälle ein Vetorecht für den Unternehmer vorgesehen. Es bezieht sich auf die Aufnahme von Krediten, die Übernahme von Bürgschaften und den Erwerb, die Veräusserung und Belastung von Grundstücken. Übrigens ist meine Meinung, dass die Haftungsfrage häufig überbewertet wird. Der Unternehmer wird in der Regel für seine Haftung durch einen hohen Gewinnanteil entschädigt. Im übrigen haften ja alle im Betrieb Tätigen, je nach dem Grad ihrer Zuständigkeit und können persönlich in Anspruch genommen werden oder ihren Arbeitsplatz verlieren. Bei uns riskieren die Arbeitnehmer zusätzlich noch im Konkursfall den Anteil ihrer Erfolgsbeteiligung, der im Betrieb festgelegt ist.
Als unsere Initiativen auf dem Gebiet der Mitbestimmung publik wurden, haben wir heftige Ablehnung, in einigen Fällen Anfeindung, erfahren. Mir scheint, dass diese Einstellung in Unternehmerkreisen heute zum Teil der Meinung gewichen ist, wir hätten einen Weg eingeschlagen, der Zukunft hat. Abgesehen davon, dass es hier, wie ich glaube, um das gute Recht der Arbeitnehmer geht, bietet die Mitbestimmung für den Betrieb echte Vorteile: Das Verständnis bei den Mitarbeitern für wirtschaftliche Zusammenhänge und für die Erfordernisse des Unternehmens wächst. Und die Offenheit, mit der über betriebliche Probleme und über die finanziellen Verhältnisse gesprochen wird, führt zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Eine Bewährungsprobe steht uns im nächsten Jahr (1974) bevor, wenn unsere Erfolgsbeteiligung, wie wir vermuten, nichts abwerfen wird.
Ich werde häufig gefragt, ob ich mich heute nach den Erfahrungen von vier Jahren wieder genauso entscheiden würde. Darauf kann ich nur mit einem eindeutigen «Ja» antworten.