Zeitschrift: Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus
Herausgeber: Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege
Band: 101 (2007)
Heft: 6

Artikel: Mitbestimmung muss gelernt werden : Gespräch
Autor: Spieler, Willy / Hoppmann-König, Klaus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-389883

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: 13.12.2025

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

NW-Gespräch von Willy Spieler
mit Klaus Hoppmann-König

Mitbestimmung muss gelernt werden

Wirtschaftsdemokratie wird allmählich wieder zum Thema in unserer von wachsender Kluft zwischen Arm und Reich, aber auch von wachsendem Machtgefälle zwischen Kapital und Arbeit gebeutelten Gesellschaft. Im folgenden Gespräch stellen wir einen Pionier der Mitbestimmung in der Wirtschaft vor: Klaus Hoppmann-König, der «eines der bedeutendsten wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Reformprojekte in den kapitalistischen Industriegesellschaften der Neuzeit» (Wolfgang Belitz) geschaffen hat. Das Reformunternehmen Hoppmann in Siegen (Nordrhein-Westfalen) ist ein Beispiel, ja Vorbild für die Gewinnbeteiligung sowie die persönliche und wirtschaftliche Mitbestimmung der Mitarbeitenden, aber auch für die Neutralisierung des Kapitals durch eine Stiftung mit dem Namen «Demokratie im Alltag» geworden.

Klaus Hoppmann-König ist mit der Soziologin Judith König verheiratet, die ebenfalls einige Jahre im Vorstand der Stiftung mitgearbeitet hat. Judith König hat ihrem Mann beim folgenden Gespräch assistiert und – wie aus dem Text hervorgeht – bei Fragen, die ihr besonders wichtig waren, auch interveniert. Klaus Hoppmann-König wohnt seit 1990 definitiv in Bern und ist heute Mitglied der SP Schweiz. Die Linke in unserem Land hätte allen Grund, von diesem Pionier einer seit 1961 schrittweise eingeführten und hervorragend funktionierenden Unternehmensdemokratie Kenntnis zu nehmen und für die eigene Programmarbeit von ihm zu lernen. *Red.*

Impulse von der evangelischen Sozialethik

Willy Spieler: *Klaus Hoppmann-König, vor einem Jahr ist ein Buch von Dir erschienen. Es heisst «Mehr Gerechtigkeit wagen» und nennt sich im Untertitel «Autobiographische Collage». Du hast darin Deinen «besonderen Werdegang als Unternehmer mit einem nicht ganz gewöhnlichen Unternehmensmodell» aufgezeichnet. Aber am Anfang steht eine «behütete Kindheit» in Barmen und Siegen von 1927, Deinem Geburtsjahr, bis zum Krieg.*

Klaus Hoppmann-König: Ich wurde in eine bürgerliche Familie hineingeboren, mit lieben Eltern und Grosseltern, und wuchs in gut situierten äusseren Verhältnissen auf. Als Kinder spürten wir kaum etwas vom NS-Regime und schon gar nichts von seinen Verbrechen. Eltern und Grosseltern schafften für uns Kinder eine «heile Welt» und schirmten uns gegen aussen ab.

WS: *Beeindruckt hat mich ein besonderes Schlüsselerlebnis, das Dir «den Sinn fürs Kaufmännische ein für allemal ausgetrieben» habe.*

KH-K: Das ist die Geschichte mit dem Stück Schokolade, das sich meine Schwester von mir erbettelt hatte. Ich gab es ihr unter der Bedingung, dass sie mir später dafür zwei Stück zurückgebe. Das hörte der Vater, und ich verstand die Welt nicht mehr. Er verpasste mir eine Tracht Prügel und bläute mir ein: «Soweit kommt's noch – von der Familie Zinsen nehmen, und dann noch 100 Prozent.» Die Geschichte erscheint mir heute wie ein gut erfundenes Märchen aus alter Zeit.

WS: *Du schreibst, Dein politisches Bewusstsein sei vor allem durch die christliche Sozialethik und die Frühsozialisten geprägt worden.*

KH-K: Von der Entwicklung eines politischen Bewusstseins kann erst in meiner Lehrzeit die Rede sein, als ich nach Kriegsende zwischen zwanzig und dreis-

sig Jahren die Arbeitswelt kennen lernte und etwas über die neuere Geschichte erfuhr. Meine Altersgenossen und ich mussten uns nach der Zeit des Nationalsozialismus neu orientieren und ein neues Weltbild schaffen. Wir konnten auf keine Vorbilder zurückgreifen. Unsere Lehrer waren selber verunsichert. Ich stand unter dem Eindruck, dass wir alle bei Null anfangen mussten und dass wir auf die *Solidarität der Mitmenschen* unterschiedlichster Herkunft angewiesen waren. Später haben mir dann die Frühsozialisten Eindruck gemacht.

WS: *Als ich in Deiner Autobiographie las, Du seiest von den Frühsozialisten besonders beeindruckt gewesen, kam mir zuerst Robert Owen (1771–1858) in den Sinn, der als wohlhabender industrieller Unternehmer einen Musterbetrieb schuf und als Begründer des Genossenschaftssozialismus in England gelten darf.*
KH-K: Über ihn und andere Frühsozialisten lernte ich Wichtiges in einem evangelischen Sozialseminar in Siegen Ende der fünfziger Jahre bei *Günter Brakelmann,* dem späteren Professor für Christliche Sozialethik und Zeitgeschichte an der Ruhr-Universität Bochum. Brakelmann gibt im übrigen die Schriftenreihe «Bochumer Forum zur Geschichte des sozialen Protestantismus» heraus, in der meine Autobiographie erschienen ist.

WS: *Brakelmann sagt auch, das Modell Hoppmann beruhe auf der evangelischen Sozialethik, insbesondere auf der «grundsätzlichen Gleichwertigkeit aller Menschen», die keine «soziale Herrschaft übereinander» zulasse. Ein anderer Sozialethiker, Ulrich Duchrow, hat kürzlich das Reformunternehmen Hoppmann in den Neuen Wegen als Beispiel für Gandhis Treuhand-Theorie hervorgehoben (NW 2007, 112). Nach dieser Theorie soll der Eigentümer das Eigentum von sich aus sozialisieren, es nicht für sich, sondern für andere einsetzen, eigentlich mit anderen darüber verfügen, unter voller Mitbestimmung der Betroffenen. Trifft das die Intention Deines Lebenswerks?*
KH-K: *Ulrich Duchrow* lernte ich letztes Jahr bei einer Vortragsveranstaltung in Bern kennen. Ich wusste nicht, dass er mich im Zusammenhang mit seiner Besprechung des Ghandi-Buches in den Neuen Wegen erwähnen würde. Ich bin stolz darauf, als Beispiel für Ghandis Treuhand-Theorie genannt zu werden, habe aber von dieser Theorie erst durch die Neuen Wege erfahren.

Erben ist kein Naturgesetz

WS: *Bevor wir uns das Modell Hoppmann im Einzelnen ansehen, die Vorfrage, was die Firma produziert und wie viele Beschäftigte in ihr tätig sind.*
KH-K: Unser Unternehmen handelt mit Autos und Autoteilen und bietet den entsprechenden Werkstattservice an. Ursprünglich hatten wir einen Grosshändlervertrag ausschliesslich mit Opel. Inzwischen sind Fiat, Alfa Romeo und Lancia dazu gekommen. Die Werkstattbetriebe und Ausstellungsräume befinden sich an sechs Standorten in und um Siegen mit ca. 260 Mitarbeitenden, darunter 50 Auszubildende.

WS: *Gibt es bei Dir nicht auch den Konflikt zwischen dem erfolgreichen Autounternehmer und dessen ökologischer Sensibilität?*
KH-K: Ein bisschen schon. Wir haben alles Mögliche erreicht, aber das Umweltproblem leider ausser Acht gelassen. Wir verkaufen drauflos, je mehr Autos, umso besser. Aber da gibt es eine andere Stelle in meinem Gehirn, die sich über zu viele Autos aufregt.

WS: *Du hast die Firma 1957 von Deinem verstorbenen Vater übernommen, obschon «Autokaufmann» nicht Dein «Traumberuf» gewesen sei.*
KH-K: Mein Traumberuf war nicht unbedingt «Autokaufmann». Als ich mal auf einer Amtsstelle «Kaufmann» als

Beruf angab, fragte der Beamte weiter: «Lebensmittel – oder?» Heute würde ich sagen «Unternehmer». Mit welchem Produkt ich zu tun hatte, war nicht so wichtig. Es lag nahe, dass ich in das Unternehmen meines Vaters einstieg. Auch mein Grossvater war schon in der Autobranche tätig.

Als ich dann freilich das Firmenvermögen und auch die Position als Firmenchef erbte, wurde mir klar, wie wenig selbstverständlich dieser Vorgang war, den ich bis dahin als etwas «Naturgesetzliches» angesehen hatte. Ich verfügte über wenig berufliche Erfahrung und war auf die Hilfe der Mitarbeitenden angewiesen.

aus, dass der Unternehmensgewinn von allen in der Firma Tätigen erwirtschaftet wird. Deshalb haben wir uns darauf verständigt, dass *alle den gleichen Anteil* erhalten, unabhängig von der Höhe des jeweiligen Grundgehaltes.

WS: *Gleiche Quote für alle wurde aber erst mit der Zeit eingeführt.*
Judith König: Die Initiative dazu ging von Mitarbeiterinnen der Firma aus. Sie war an einem speziellen *Frauenseminar* der Firma entstanden. Klaus hat sich damals auch dafür eingesetzt.
KH-K: Ja, dieser Antrag unserer Mitarbeiterinnen wurde dann via Betriebsrat

«Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz konkret werden» (Klaus Hoppmann-König beim NW-Gespräch in seiner Wohnung in Bern).

Von der Gewinnbeteiligung ...
WS: *Das Reformunternehmen Hoppmann zeichnet sich aus durch sein Mitwirkungs- und Beteiligungsmodell. Es gibt hier neben einer Erfolgsbeteiligung die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und selbst auf Unternehmensebene. Das Kapitaleigentum wurde durch eine Stiftung «sozialisiert». Könntest Du uns diese Elemente im Einzelnen darlegen? Beginnen wir mit der Erfolgsbeteiligung.*
KH-K: Unsere Erfolgsbeteiligung oder besser Gewinnbeteiligung geht davon

Thema einer Betriebsversammlung. Diese hat den Grundsatz diskutiert und angenommen.

Der verteilbare Gewinn wird wie folgt berechnet: **Vom Reingewinn wird** zunächst eine 6-prozentige Eigenkapitalverzinsung abgezogen, die dem Unternehmen (der Stiftung) als Grundgewinn bleibt. Der Rest wird je zu Hälfte zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitenden geteilt. Der Mitarbeiteranteil wird zur Hälfte bar ausgezahlt, zur anderen Hälfte bis zum Ausscheiden aus

Das Reformunternehmen Hoppmann ist ein «rundes System», weil die materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung auf verschiedenen interdependenten Ebenen stattfindet.

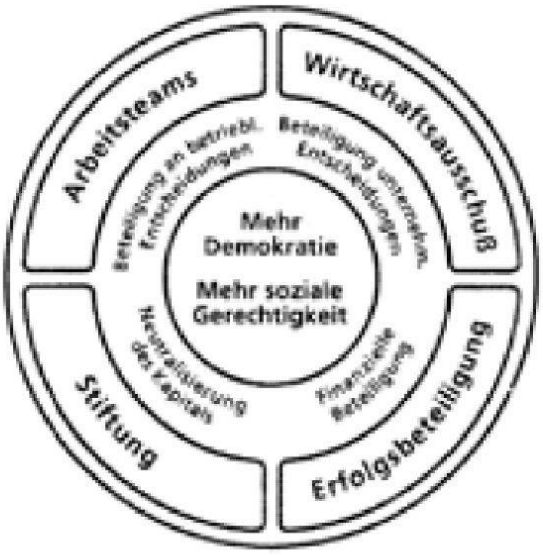
dem Betrieb auf einem persönlichen Investivkonto angespart, das ebenfalls zu 6 Prozent verzinst wird.

WS: *Wird das Investivkonto den Arbeitenden ausbezahlt, wenn sie in Rente gehen?*
KH-K: Ja, oder wenn sie die Stelle wechseln.

WS: *Was bei einem solchen Musterbetrieb ja wohl kaum vorkommt.*
KH-K: So ist es. Fast die Hälfte aller zurzeit bei uns Beschäftigten, die Auszubildenden ausgenommen, konnte schon ihr 25. Arbeitsjubiläum feiern. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit liegt bei 22 Jahren.

... zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz...
WS: *Wie funktioniert die Mitbestimmung am Arbeitsplatz? Wird zum Beispiel in autonomen Gruppen gearbeitet?*
KH-K: Ja, die Arbeitsgruppen heissen heute *Arbeitsteams.* Es sind 18 Teams mit je einem gemeinsamen Auftrag, darunter zum Beispiel die Teams der Autoverkäufer oder der Werkstattleute. Die Teams bestehen aus 12 bis 20 Arbeitenden und wählen einen Sprecher oder eine Sprecherin.

Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz konkret werden. Hier entwickelt sich für mich sogar der *wichtigere Teil der Mitbestimmung.* Wenn Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht funktioniert, dann auch nicht auf Unternehmensebene. Dinge, die den Arbeitsplatz der Einzelnen betreffen, sind z.B. die Anschaffung eines Arbeitsgerätes oder einer Maschine, dann auch Wechsel des Arbeitsplatzes, Zuweisung oder Wegnahme von Arbeitskräften bis hin zur Ernennung des oder der Vorgesetzten. Heikel sind Kündigungen oder Neueinstellungen. Vor solchen Entscheidungen müssen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden informieren. Diese können im Konfliktfall einen Vermittlungsausschuss anrufen, sogar Einspruch mit aufschiebender Wirkung einlegen.



Nach der Betriebsvereinbarung besteht der Vermittlungssausschuss aus dem Vorsitzenden der Stiftung «Demokratie im Alltag» oder einem/einer von ihm benannten Vertreter/in sowie dem Geschäftsführer und dem Betriebsratsvorsitzenden. Wir wenden bei Entscheidungsprozessen ein Verfahren an, das wir aus Holland kennen und das geeignet ist, die Entscheidungen möglichst im Konsens herbeizuführen. Es richtet sich nach dem Prinzip «kein ernsthafter Einwand». Wird im Übrigen das Einspruchsrecht wahrgenommen, dürfen daraus keine Nachteile für die Mitarbeitenden oder die Vorgesetzten entstehen.

Judith König: Damit die Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht zu kurz kommt, hat Klaus 2002, zu seinem Rücktritt aus dem Stiftungsvorstand, eine kleine Broschüre geschrieben und an die Mitarbeitenden verteilt. Sie trägt den Titel «Was ich noch sagen wollte» und zeigt, wie und unter welchen Bedingungen am Arbeitsplatz die *Partnerschaft eingeübt* werden sollte. Dazu gehört, dass die regelmässigen Teambesprechungen nach Bedarf ohne Vorgesetzten durchgeführt werden können, damit man Probleme auch unter sich besprechen kann.

Besonders wichtig ist die *Bildungsarbeit,* die in Form von Seminaren mit externer Leitung stattfindet. Sie ist in

der Betriebsvereinbarung festgehalten. Jedes Arbeitsteam führt mindestens einmal im Jahr ein Tagesseminar ausserhalb des Betriebes durch. Dazu kommen z.B. Seminare für die Auszubildenden, für den Betriebsrat, für die Abteilungsleiter sowie eine jährliche Klausurtagung mit Betriebsrat, Stiftungsvorstand, Abteilungsleitern und Geschäftsleitung. Ich habe öfter von Mitarbeitenden gehört, dass sich Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Seminaren auch positiv auf die zwischenmenschlichen Beziehungen im Privatleben auswirken.

KH-K: Die Mitwirkungsrechte der Arbeitsteams wurden übrigens nach einem System ausgestaltet, das vom Amt für Industrie- und Sozialarbeit der *Evangelischen Kirche Hessen-Nassau* entwickelt worden war. Die Verfasser gehörten der «68er Generation» an und waren ausgeprägte Kapitalismuskritiker.

... und auf Unternehmensebene

WS: *Nach der Betriebsvereinbarung des Unternehmens Hoppmann gibt es auf der Unternehmensebene eine paritätische Mitbestimmung. Wer bestimmt mit wem über was?*

KH-K: Die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene geht davon aus, dass die Mitarbeitenden, die den Gewinn erwirtschaften, auch die Produktion, die das Zustandekommen des Gewinns ermöglicht, beeinflussen und sich an den erforderlichen Unternehmensentscheiden beteiligen sollen. Dies geschieht durch einen paritätisch zusammengesetzten *Wirtschaftsausschuss,* in dem der Geschäftsführer, vier Abteilungsleiter und fünf Belegschaftsvertreter/innen (Mitglieder des Betriebsrates) je eine Stimme haben.

WS: *Und welche wichtigen Fragen werden im Wirtschaftsausschuss entschieden?*

KH-K: Es geht um Verkaufs- und Investitionsplanung, Bauvorhaben, neue Planstellen, Rationalisierungen und Umstrukturierungen, Beteiligungen an anderen Firmen, Veräusserung von Geschäftsanteilen und sonstige Fragen, die für die Mitarbeitenden von Bedeutung sind. Auch die Bestellung oder Abberufung des Geschäftsführers, die durch den Stiftungsvorstand erfolgt, bedarf der Zustimmung des Wirtschaftsausschusses.

WS: *Du schreibst, «dass eine ehrliche Mitbestimmung paritätisch sein muss». Dagegen wird immer argumentiert, dass Parität unternehmerische Entscheidungen lähme. Oder funktioniert Parität bei Euch vielleicht nur, weil es ein Machtgefälle zwischen den Betriebsräten und den Abteilungsleitern inkl. Chef gibt?*

KH-K: Wer eine *paritätische Mitbestimmung* ablehnt, macht sich verdächtig, dass er es nicht ernst meint mit der Mitbestimmung. Das gilt auch für denjenigen, der darauf setzt, dass ohnehin ein Machtgefälle zwischen leitenden Angestellten und Betriebsräten besteht. Das Machtgefälle wird ausgeglichen durch entsprechende Informationsstrukturen, durch Weiterbildung und dadurch, dass die Wirtschaftsausschussmitglieder ohne

«Für die Mitbestimmung besonders wichtig ist die Bildungsarbeit» (Judith König).

Leitungsfunktionen im Laufe ihrer Mitarbeit im Ausschuss ständig an betriebswirtschaftlicher Routine gewinnen.

Da gab's natürlich immer auch Kritik von Unternehmerkollegen, die mir sagten, das gehe ihnen zu weit. Aber ich fand das nicht zutreffend.

«Mehr Gerechtigkeit wagen». Klaus Hoppmann-König gibt in seiner «autobiographischen Collage» einen sehr persönlichen Einblick in seinen beruflichen und privaten Lebensweg. Das Buch ist 2006 im Lit Verlag *Berlin erschienen.*

WS: *Du hast ja auch den Tatbeweis erbracht, dass das nicht zutreffend ist. Aber wo führt das hin, wenn Hoppmann Schule macht! Hat er denn Schule gemacht?*
KH-K: Nee, eigentlich nicht.

WS: *Abteilungsleiter und Chef sind auch Angestellte der Unternehmung wie die Betriebsräte. Ergibt sich vielleicht daraus eine Interessenhomogenität, die weniger gegeben wäre, wenn sich Arbeit und Kapital gegenüberstünden?*
KH-K: Dem kann ich zustimmen. Für besonders heikle Entscheidungsfälle kann übrigens der Beizug eines oder einer *Neutralen* verfügt werden.

WS: *Wer ist das?*
KH-K: Das ist eine betriebsunabhängige Person, die durch die Geschäftsleitung oder den Betriebsrat beim Stiftungsvorstand beantragt werden kann. Aber es ist überhaupt noch nie passiert, dass sich der Wirtschaftausschuss nicht hätte einigen können.

«Vorwärts und nicht vergessen...» Das Buch dokumentiert die öffentliche Diskussion über das Reformunternehmen Hoppmann von den Anfängen bis in die 1990er Jahre. Es ist 1998 im Ursel Busch Fachverlag Hille erschienen.

Stiftung zur Neutralisierung des Kapitals

WS: *Wirklich revolutionär scheint mir die Stiftung zur Neutralisierung des Kapitals zu sein.*
KH-K: Die Stiftung heisst «Demokratie im Alltag» und wurde 1974 errichtet. Die Neutralisierung des Firmenkapitals durch Übertragung auf diese Stiftung war eine wichtige Abrundung des Beteiligungsmodells. Dadurch haben wir das Modell sozusagen wasserdicht gemacht und privaten Zugriffen entzogen. Auch der Schutz und die *Weiterentwicklung der Mitbestimmung* gehören zum *Stiftungszweck*. Der Stiftungsvorstand müsste intervenieren, wenn die Mitbestimmung in der Firma nicht mehr ernst genommen würde. Auch der Betriebsrat könnte sich in einem solchen Fall an die Stiftung wenden.

WS: *Das Modell Hoppmann stimmt insofern mit dem «dritten Weg» überein, den Ota Šik (1919–2004) im Prager Frühling entwickelt hat.*
KH-K: Einverstanden. Der Zufall wollte es in den siebziger Jahren, dass ich gleichzeitig mit *Ota Šik* als Referent an ein Unternehmerseminar in Süddeutschland eingeladen war. Wir hörten uns unsere Vorträge an und freuten uns darüber, dass der eine das umsetzte, was der andere theoretisch ausgedacht hatte. Wir hatten vorher nichts voneinander gewusst!

WS: *Du hast Deine Geschäftsanteile an die Stiftung übertragen. Wie hat sich das auf Deine weitere Mitarbeit im Unternehmen ausgewirkt?*
KH-K: Die Form des Unternehmens musste vom «Einzelkaufmann» in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) umgewandelt werden. Die Geschäftsanteile wurden auf die Stiftung übertragen. Der Stiftungsvorstand nimmt die Rechte und Pflichten einer alleinigen Gesellschafterin wahr. Ich wurde angestellter Geschäftsführer der GmbH. Die Stiftungssatzung sieht vor, dass der Geschäftsführer nicht gleichzeitig Mitglied im Stiftungsvorstand sein darf. Er wird aber als Gast ohne Stimmrecht zu den Vorstandssitzungen eingeladen. Sonst hatte sich an meinen Aufgaben nichts geändert.

WS: *Wurden alle Anteile an die Stiftung übertragen?*
KH-K: Die Familienmitglieder, die noch Anteile hatten, wurden von mir ausgezahlt. Die Kinder, die damals um die zwanzig Jahre alt waren, stimmten ebenfalls zu.

WS: *Die Stiftung ist für ihre gemeinnüt-*

zige Tätigkeit bekannt – bis hin zu einer Lehrwerkstatt für ehemalige Kindersoldaten im Kongo.

KH-K: Gemäss Stiftungsurkunde sollen vor allem Projekte für *sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche* im In- und Ausland gefördert werden. Dazu gehören auch Ausbildungsprojekte für arbeitslose Jugendliche. Ich habe mich immer für die gemeinnützigen Aufgaben der Stiftung interessiert. Nach meiner Pensionierung war ich bis zum 75. Altersjahr ordentliches Vorstandsmitglied der Stiftung.

WS: *Wie setzt sich der Stiftungsvorstand zusammen?*

KH-K: Er besteht aus fünf bis sieben Mitgliedern. Dazu gehören zwei Mitglieder aus dem Betrieb, eines aus dem Betriebsrat und eines aus dem Führungskader. Die übrigen drei bis fünf Mitglieder sollen Erfahrungen und Fachkompetenzen mitbringen, die für die Stiftungsaufgaben von Bedeutung sind, insbesondere in den Bereichen Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung.

Mitbestimmung kann nicht verordnet werden

WS: *Wie erfolgreich ist Euer Unternehmen heute?*

KH-K: Opel vergleicht monatlich die Bilanzen seiner Handelsfirmen. Da schneiden wir immer ganz gut ab. Die Tatsache, dass wir jetzt noch Fiat, Alfa Romeo und ganz neu Lancia vertreten, besagt auch einiges über den Ruf unserer Firma.

WS: *Zurzeit wird die deutsche Mitbestimmung in Frage gestellt. Der ehemalige Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), Michael Rogowski, spricht gar von einem «Irrtum der Geschichte». Verschiedene Skandale von VW bis Siemens werden gegen die Mitbestimmung ausgeschlachtet, die nun plötzlich als besonders korruptionsanfällig gelten soll.*

KH-K: Die Vorgänge in den genannten deutschen Grossunternehmen, die der gesetzlichen Mitbestimmungspflicht unterliegen, haben wir mit Sorgen beobachtet. Bei uns sind Ausrichtung der Stiftung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung stark von der Haltung der jeweiligen Vorstandsmitglieder beeinflusst. Das erfordert grosse Sorgfalt in der Auswahl dieser Personen. Wir haben uns bemüht, von Anfang an alles *transparent* zu gestalten und *vertraglich* abzusichern. Ich vermute, dass die übersichtliche Betriebsgrösse und die grössere Vertrautheit der Mitarbeitenden untereinander uns vor solchen Fehlentwicklungen schützen.

Mitbestimmung muss gelernt werden, so wie der richtige partnerschaftliche Umgang miteinander. Hier hat unsere intensive Bildungsarbeit einen wichtigen Stellenwert. Und schliesslich wirkt sich die Neutralisierung des Kapitals auch hinderlich auf mögliche Machtgelüste einzelner Vorgesetzter oder Mitarbeitender aus.

WS: *Du zitierst aus einem Erfahrungsbericht des ehemaligen Vorsitzenden Eurer Stiftung Hans Linden: «Gegenwärtig spricht niemand mehr über Demokratisierung der Wirtschaft. Aber*

«Die Neutralisierung des Kapitals hindert Machtgelüste» (Bilder: W. Spieler).

wer weiss, ob nicht die negativen Folgen der Globalisierung und Liberalisierung eines Tages neues Interesse an einer innerbetrieblichen Demokratisierung wecken werden.» Ich meine, dieser Tag sei gekommen. Wenn es einen «Irrtum der Geschichte» gibt, dann die Alleinbestimmung des Kapitals mit all ihren sozial und volkswirtschaftlich schädlichen Shareholder-Value-Exzessen. Was tun? Die wenigsten Kapitaleigner/innen werden bereit sein, von sich aus ihre Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ganz oder teilweise an die arbeitenden Menschen abzugeben.

KH-K: Es gab in den 70er Jahren die staatliche Sachverständigenkommission unter *Kurt Biedenkopf,* die sich bereits für die Mitbestimmung von Kapital und Arbeit auf Unternehmensebene ausgesprochen hatte, allerdings mit einem kleinen Übergewicht für das Kapital. Die Formulierungen gegen die volle Parität waren schon eher komisch.

«Dieses verwirklichte oder besser sich verwirklichende ‹Modell› bedeutet nicht nur für die Praxis, sondern auch für die theoretische Diskussion um Mitbestimmung und Mitbeteiligung mehr als alle Modelle, die in Gewerkschafts- und Parteiprogrammen auf dem Papier stehen.»

Günter Brakelmann, in: Wolfgang Belitz (Hg.), «Vorwärts und nicht vergessen…» Das Reformunternehmen Hoppmann 1961–1997, 126.

Freilich können politische Schritte in Richtung mehr Wirtschaftsdemokratie erst gemacht werden, wenn in den Betrieben der Wille dazu vorhanden ist. Unser Modell müsste auch propagiert werden.

WS: *Das machen wir jetzt!*

KH-K: (Lacht!). Ob sich davon jemand bewegen lässt?

WS: *1972 bist Du der SPD beigetreten, Du schreibst, die Entwicklung dieser Partei habe Dich nicht gerade begeistert, weshalb Du nach Deinem Umzug nach Bern ganz gern und ohne Aufsehen Mitglied der SP Schweiz geworden seiest.*

KH-K: Ich meine, dass die schweizerische Parteileitung unter *Hans-Jürg Fehr* sich weniger dem neoliberalen Mainstream anpasst, als das die deutschen Genossen unter Schröder getan haben. Hoffen wir, es gelinge der SP, auf die nächsten Wahlen hin mit einer an unseren Grundwerten orientierten Politik mehr Zuversicht zu verbreiten.

WS: *In Deiner Autobiographie tauchen Namen auf, die unsere Leser/innen kennen: Fritz Vilmar, der an Eurem Modell mitgewirkt hat, der religiöse Sozialist Siegfried Katterle, der Dich zu Recht mit Robert Owen vergleicht, die 2003 verstorbene Rosemarie Kurz, langjährige Präsidentin der Stiftung Gertrud Kurz und ehemals Mitglied unserer Redaktionskommission. Der Name Kurz fällt hier nicht zufällig, Judith König hat viele Jahre für den Christlichen Friedensdienst cfd gearbeitet, und Du selbst warst im Vorstand des cfd beratend tätig. Am Schluss des Buches begegnen wir Pfarrer Jacob Schädelin, mit dem Du und Judith bei einem Treff für Asylsuchende mitgemacht habt. Nun trifft es sich gut, dass dieses Gespräch im Juniheft 2007 der Neuen Wege erscheint und damit gleichzeitig ein Beitrag zu Deinem 80. Geburtstag am kommenden 26. Juni sein darf.* •