

# praxis

**DGB**

## **Impulse**

Unternehmensmitbestimmung  
weiterentwickeln

## **Impressum**

Herausgeber:  
DGB Bundesvorstand  
Abteilung Mitbestimmungspolitik  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin  
[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

verantwortlich für den Inhalt:  
Dietmar Hexel

Redaktion:  
Rainald Thannisch

Layout und Druck:  
PrintNetwork pn GmbH

Stand:  
April 2014

Den Preis dieser Broschüre und Kosten für Porto und Versand  
können Sie beim DGB-Online-Bestellservice einsehen.

Hinweis: Bestellungen von Broschüren und Materialien des DGB  
bitte nur über den DGB-Online-Bestellservice:

[www.dgb-bestellservice.de](http://www.dgb-bestellservice.de)

Schriftliche Bestellungen NUR für Bestellerinnen/Besteller ohne Zugang zum Internet:  
PrintNetwork pn GmbH · Stralauer Platz 33 – 34 · 10243 Berlin

# Aufsichtsrätekonferenzen der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB

1. Konferenz am 30. September 2004 in Berlin unter der Überschrift  
„Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Bilanz und Perspektive“
2. Konferenz am 25. Oktober 2005 in Berlin unter der Überschrift  
„Verantwortliche Unternehmensführung“
3. Konferenz am 12. Oktober 2006 in Bremen unter der Überschrift  
„Mitbestimmung vor neuen Herausforderungen“
4. Konferenz am 14./15. November 2007 in Frankfurt am Main unter der Überschrift  
„Mitbestimmte Unternehmenspolitik“
5. Konferenz am 9./10. Dezember 2008 in Berlin unter der Überschrift  
„Deutschland braucht die Mitbestimmung“
6. Konferenz am 11./12. November 2009 in Düsseldorf unter der Überschrift  
„Unternehmensführung und Unternehmenspolitik in der Krise“
7. Konferenz am 20./21. Januar 2011 in Frankfurt am Main unter der Überschrift  
„Corporate Governance in der Mitbestimmungspraxis“
8. Konferenz am 24./25. Januar 2012 in Frankfurt am Main unter der Überschrift  
„Moderne Personalökonomie und Mitbestimmung“
9. Konferenz am 29./30. Januar 2013 in Frankfurt am Main unter der Überschrift  
„Mitbestimmung im Weltkonzern: Handlungsspielräume für Aufsichtsräte“
10. Konferenz am 12./13. Februar 2014 in Berlin unter der Überschrift  
„Demokratie, Freiheit, Verantwortung und Mitbestimmung“

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Freiheit, Verantwortung, Mitbestimmung</b>	
Von Prof. Dr. Norbert Lammert .....	5
<b>Lammert: Doppeltes Stimmrecht für die Eigentümer abschaffen</b>	
Frankfurter Allgemeine Zeitung .....	11
<b>Fakten und Forderungen</b>	
<b>zur Unternehmensmitbestimmung</b> .....	13
<b>Erfolgsmodell Montan-Mitbestimmung</b>	
Von Harald Schartau .....	19
<b>Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland</b>	
Von Reiner Hoffmann .....	23
<b>Über die Mitbestimmung hinaus denken</b>	
Von Dietmar Hexel .....	33
<b>Aufsichtsrätekonferenzen</b>	
der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB .....	49



# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,



Dietmar Hexel,  
Mitglied des Geschäftsführenden  
DGB-Bundesvorstands

„Demokratie, Freiheit, Verantwortung und Mitbestimmung“ unter diesem Titel fand vom 12. bis zum 13. Februar 2014 die 10. Konferenz für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen statt. Als Hauptreferent zu der von der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB organisierten Konferenz konnte der Präsident des Deutschen Bundestages, Herr Prof. Dr. Norbert Lammert, gewonnen werden, der die Zuhörer mit seiner wegweisenden Rede u. a. über das Verhältnis von Ökonomie und Ethik, das Verhältnis von Freiheit und Verantwortung, das Verhältnis von Gleichheit und Ungleichheit und das Verhältnis von Staat und Markt begeistern konnte.

Besonders bemerkenswert für die aktuelle Debatte zur Mitbestimmung war eine Äußerung von Herrn Lammert, die im Anschluss an seine Rede in der nachfolgenden Diskussion mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konferenz getätigt wurde. Dort führte der Bundestagspräsident aus, dass es sich lohnen könne, darüber nachzudenken, das Modell der Montan-Mitbestimmung auf andere Unternehmen zu übertragen. Diese sei „das eigentlich klügere Modell“ (einen ausführlichen Bericht dazu können Sie dem in dieser Broschüre abgedruckten Pressebericht aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 13. Februar 2014 entnehmen).

Für diese wichtige Anregung des Bundestagspräsidenten spricht nicht zuletzt die gute Erfahrung aus Jahrzehnten der gewerkschaftlichen Betriebsbetreuung. So steht außer Frage, dass sich die völlig paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen der Montan-Mitbestimmung insbesondere bei der erfolgreichen Bewältigung des Strukturwandels außerordentlich bewährt hat. Die Übernahme wichtiger Elemente der Montan-Mitbestimmung für das Mitbestimmungsgesetz zählt daher auch zu einer der wesentlichen Forderungen von DGB und Gewerkschaften.

Wir möchten den wichtigen Debattenbeitrag des Bundestagspräsidenten daher zum Anlass nehmen, Ihnen mit dieser Broschüre die Möglichkeit zu geben, die auf der Konferenz gehaltenen Reden sowie die oben genannten Zitate von Professor Norbert Lammert nachzulesen. Ein Beitrag des Kollegen Harald Schartau, Arbeitsdirektor der Georgsmarienhütte Holding GmbH, über die praktischen Vorteile der Montan-Mitbestimmung sowie ein kurzes Kapitel mit Daten, Fakten und Forderungen zur Unternehmensmitbestimmung runden diese Broschüre ab.

Ich wünsche eine angenehme Lektüre.

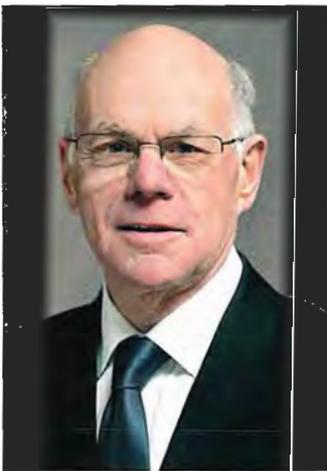
Mit besten Grüßen  
Dietmar Hexel



# Freiheit, Verantwortung, Mitbestimmung

Rede auf der 10. Konferenz für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen, veranstaltet von der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB, 12. Februar 2014

Von Prof. Dr. Norbert Lammert, Präsident des Deutschen Bundestages



Prof. Dr. Norbert Lammert, Präsident  
des Deutschen Bundestages  
Foto: Achim Melde

Ich bedanke mich sehr für die freundliche Einladung zu Ihrer Konferenz. Vermutlich hätten Sie mich nicht eingeladen, wenn Sie den begründeten Verdacht hätten, dass ich – wenn überhaupt – nur mühsam von der Zweckmäßigkeit der Mitbestimmung zu überzeugen wäre. Sie gehen zu Recht von der umgekehrten Vermutung aus. Sie ist deswegen doppelt begründet, weil ich auch seit einigen Jahren als neutraler Mann im Aufsichtsrat eines der wenigen noch montanmitbestimmten Unternehmen in Deutschland mit diesem Thema nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch befasst bin, und – wenn es denn sein müsste –, von manchem Glanz und gelegentlichem Elend berichten könnte, was freundlicherweise nicht das Thema meines Vortrages ist.

Ich bin gebeten worden, etwas zu sagen zum Thema Freiheit, Verantwortung, Mitbestimmung. Das will ich auch gerne tun – und da es ja offenkundig ohnehin nicht wirklichkeitsnah ist, dieses Thema in 20 Minuten auch nur annähernd erschöpfend oder bestenfalls erschöpfend, aber nicht abschließend zu behandeln, werden Sie hoffentlich Verständnis dafür haben, dass ich mich darauf konzentriere, es an einigen Zusammenhängen, die mir wichtig erscheinen, exemplarisch darzustellen. Danach können wir das in der Diskussion an den Punkten vertiefen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen.

Ich will mit einem Hinweis auf einen Mann beginnen, an dessen 150. Geburtstag wir in diesem Jahr erinnern – Max Weber. Nach meiner Kenntnis war er nie Mitglied eines Aufsichtsrates, jedenfalls nicht eines montanmitbestimmten Unternehmens, wahrscheinlich auch nie Mitglied einer Gewerkschaft. Wir verdanken ihm aber viele kluge Einsichten über gesellschaftliche Strukturen und insbesondere über den Zusammenhang von wirtschaftlichen Strukturen und Entwicklungen für gesellschaftliche Befindlichkeiten.

Vor inzwischen gut 100 Jahren hat Max Weber mit der ihm eigenen, Maßstab setzenden Prägnanz die inneren Zusammenhänge zwischen protestantischer Ethik und dem Geist des Kapitalismus analysiert und öffentlich dargelegt. Seitdem hat sich in meiner Wahrnehmung, freundlich formuliert, der Geist des Kapitalismus noch dynamischer entwickelt als die protestantische Ethik. Jedenfalls haben wir seit dieser Zeit und insbesondere in den letzten zehn, zwanzig Jahren eine Reihe von interessanten, nicht selten Besorgnis erregenden Erfahrungen über die Verselbstständigung von Wettbewerbssystemen im Allgemeinen und von Finanzmärkten im Besonderen gemacht. Die Turbulenzen, die wir beobachtet und durchgemacht haben, haben nicht nur Bilanzen ruiniert, sondern auch Biografien.

Die Verirrungen und Verfehlungen, die zweifellos zu beobachten waren, finden nicht nur einen statistischen Niederschlag. Deswegen kann es keinen vernünftigen Zweifel daran geben, dass wir eine nüchterne Bestandsaufnahme benötigen – nicht nur von dieser oder jener konkreten Zahl

oder aktuellen Entwicklung, sondern von der Architektur unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems und seiner Zukunftstauglichkeit unter den zweifellos veränderten Bedingungen von Digitalisierung und Globalisierung. Das sind zwei Veränderungen, mit denen wir nicht erst seit Beginn des 21. Jahrhunderts, aber in diesem 21. Jahrhundert ganz sicher dauerhaft zu tun haben, die es in dieser Ausprägung vor 100 und auch vor 50 Jahren noch gar nicht oder nur sehr rudimentär gab und die im wörtlichen wie im übertragenen Sinne die Geschäftsbedingungen ökonomischen und politischen Handelns nachhaltig verändert haben. Es gibt eine Reihe von – aus meiner Sicht – wirklich eher grundsätzlichen Fragen, die in diesem Zusammenhang eine besondere Befassung benötigen und auch verdienen. Die vier Probleme, zu denen ich ein paar Bemerkungen machen möchte, betreffen das Verhältnis von Ökonomie und Ethik, das Verhältnis von Freiheit und Verantwortung, das Verhältnis von Gleichheit und Ungleichheit und das Verhältnis von Staat und Markt. Allein die Aufzählung dieser Stichworte macht deutlich: Jedes würde sich für einen Festvortrag hinreichend eignen und natürlich gebe ich jetzt dazu nur ein paar Hinweise, die eine gemeinsame Befassung lohnen.

Vor wenigen Jahren hat der Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände ein Positionspapier mit dem schönen Titel vorgelegt: „Wirtschaft mit Werten – für alle ein Gewinn.“ In diesem Positionspapier findet sich der beachtliche Hinweis, Ethik und Ökonomie seien keine erst mühsam zu überbrückenden Gegensätze, verbunden mit dem noch bemerkenswerteren Zusatz: „Gutes Wirtschaften setzt sich zusammen aus ethisch und ökonomisch richtigem Handeln.“ Nun werden Sie vermutlich wie ich auch noch niemanden getroffen haben, der diesem hoffnungslos richtigen Satz ernsthaft widersprechen wollte. Aber alle wirklich spannenden Fragen sind natürlich damit auch nicht beantwortet, sondern bestenfalls gestellt. Die Frage nämlich, was denn eigentlich ökonomisch vernünftig ist, was ethisch vernünftiges Handeln ist und wie man beides zur Deckung bringt. Und schon gar nicht die noch spannendere Frage, die ja immer seltener eine theoretische und immer häufiger eine praktische Frage geworden ist, wie man sich eigentlich zu verhalten habe, wenn beides offenkundig nicht ohne weiteres zur Deckung zu bringen ist – wenn jedenfalls aus ökonomischer Perspektive eine andere Präferenz näher liegt als aus ethischer Perspektive. Ob es dann eigentlich eine unmissverständliche – worauf eigentlich begründete – Vorfahrtsregel gibt, die bis zu welchem Umfang oder immer und bedingungslos zu beachten sei?

Es hat natürlich mit den konkreten Erfahrungen der letzten Jahre zu tun, dass es seit geraumer Zeit in Deutschland überhaupt wieder eine Diskussion über ethische Bedingungen wirtschaftlichen Handelns gibt. Der aus meiner Sicht erfreuliche Aspekt dieser neueren Diskussion besteht darin, dass damit wieder ein Thema entdeckt worden ist, das jahrelang kaum behandelt wurde. Der nicht ganz erfreuliche Aspekt der gleichen Beobachtung ist, dass es Anlässe gibt, die diese Fragestellung reaktiviert haben. Anders formuliert: Ob zu Recht oder zu Unrecht – jedenfalls

haben wir über eine beachtlich lange Zeit seit Begründung der Wirtschaftsordnung dieser Republik (einschließlich der damit verbundenen Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetze) den Eindruck gehabt, dass zwischen ethischem und ökonomischem Handeln kein Graben besteht, schon gar kein unüberbrückbarer. Nun haben wir in jüngerer Vergangenheit den begründeten Eindruck gewonnen, dass sich hier Diskrepanzen auftun und dass darüber mindestens geredet werden muss und möglichst auch Vereinbarungen oder auch neue Regeln gefunden werden müssen, dies stärker miteinander zu verbinden.

Zum zweiten Stichwort: Dass zwischen Freiheit und Verantwortung ein eigentlich logisch unlösbarer Zusammenhang besteht, bedarf eigentlich keiner längeren Beweisführung. Wer nicht frei handelt, kann offenkundig nicht verantwortlich sein für Dinge, auf die er keinen oder nur einen sehr begrenzten Einfluss hatte. Aber umgekehrt muss mit der gleichen Logik gelten, dass, wer frei handelt, für die Folgen seines Handelns verantwortlich sein muss. Das ist nun bedauerlicherweise auf der Ebene der Logik eindeutiger als in der gesellschaftlichen Realität. Und da Ihnen vermutlich jetzt auch hinreichend viele Fallbeispiele einfallen, wo zwischen der ausdrücklich reklamierten individuellen Freiheit zur Entscheidung und der Verweigerung der Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidung eine bemerkenswerte Lücke besteht, muss ich die knappe Redezeit nicht mit solchen Fallbeispielen ausfüllen.

Jedenfalls ist die Wiederherstellung eines operativen Zusammenhangs zwischen Entscheidungskompetenzen und damit individueller Freiheit und der Verantwortung für damit verbundene Folgen eine der dringenden Aufgaben für die Erneuerung sozialer Marktwirtschaft unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts.

Ein besonders interessantes Anwendungsfeld für dieses Thema ist mein drittes Stichwort: Gleichheit und Ungleichheit. Es gehört zu den großen Herausforderungen unserer Zeit gerade auch moderner demokratisch verfasster Gesellschaften, dass sie sich normativ durch den für unantastbar erklärten Gleichheitsgrundsatz legitimieren und gleichzeitig statistisch ein wachsendes Maß an Ungleichheit aufweisen. Und es ist ja unter vielerlei Gesichtspunkten schon eine spannende Frage: Wie kommen Gesellschaften eigentlich damit zurecht, dass sie das Gleichheitsprinzip für konstitutiv halten und gleichzeitig feststellen, dass statistisch die Ungleichheit in unserer Gesellschaft zunimmt – insbesondere die Ungleichheit von Einkommen und Vermögen. Wobei ich jetzt mal nur als weiteres – heute nicht zu vertiefendes, aber keineswegs unbeachtliches – Faktum hinzufügen will, dass zu den besonders diskussionswürdigen Erfahrungen der Neuzeit gehört, dass das Wachstum an Ungleichheit in solchen Staaten besonders groß ist, die nach ihrem politisch-ideologischen Selbstverständnis den Gleichheitsgrundsatz für noch wichtiger halten als das Freiheitsprinzip. Im Klartext: Die Einkommens- und

Vermögensverteilung ist heute in China noch ungleicher als in den Vereinigten Staaten von Amerika.

Nun haben wir genug eigene Hausaufgaben und deswegen will ich dieser Fährte jetzt nicht weiter nachgehen. Ich weise nur nochmal darauf hin, dass wir auf das Gleichheitsprinzip großen Wert legen und dennoch Jahr für Jahr feststellen, dass es nicht nur Ungleichheit gibt, sondern dass sie statistisch eher wächst. Dabei kommen die Menschen nach meiner persönlichen Einschätzung und etwas zugespitzt formuliert im Großen und Ganzen mit der Erfahrung von Ungleichheit relativ gut zu Rande, was wahrscheinlich auch ganz wesentlich damit zusammenhängt, dass sie buchstäblich von Kindesbeinen an die Lebenserfahrung machen, dass nicht alle Menschen gleich sind. Ungleichheit ist gewissermaßen Bestandteil des genetischen Codes der Menschheit. Deswegen ist das Problem nicht, dass die Leute zwischen dem, übrigens in der Regel später erlernten, Gleichheitsprinzip und der Erfahrung von Ungleichheit in gesellschaftlichen Realitäten eine unlösbare Diskrepanz wahrnehmen.

Zum Problem wird Ungleichheit aber immer dann und insbesondere im Kontext einer demokratisch verfassten und marktwirtschaftlich geregelten Ordnung, wenn es keinen plausiblen und erkennbaren Zusammenhang mehr gibt zwischen individueller Leistung und individuellem Einkommen und Vermögen. Und schon gar dann, wenn der Eindruck entsteht, dass selbst bei verweigerter Leistung oder bei nachgewiesener Fehlleistung die Bezahlung oder Abfindung besonders üppig ausfallen. Und da ich hier leider nicht über ein theoretisches Problem rede, sondern über ein praktisches, reden wir über eine der ganz besonders auffälligen ärgerlichen Reibungen zwischen einem normativen Prinzip dieser Gesellschaft und der gesellschaftlichen Realität. Vor diesem Hintergrund kann nicht überraschen, dass die Zweifel an der Einkommens- und Vermögensverteilung und ihrer Gerechtigkeit in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind. Wir haben jetzt über die Jahre hinweg in allen Umfragen eine beachtlich stabile Mehrheit, die zwischen zwei Dritteln und knapp drei Vierteln der Befragten liegt, die die Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland ungerecht findet.

Dass jedenfalls die Leistungsunterschiede in unserer Gesellschaft bei Weitem nicht so groß sind wie die Einkommens- und Vermögensunterschiede ist evident und die Frage ist, ob wir das für naturgesetzlich halten oder – wenn nicht – wer eigentlich für die Verbesserung dieses Zustandes in besonderer Weise verantwortlich ist. Da wird es dann wieder konkret und kompliziert. Der Staat oder die Wirtschaft, die Wirtschaft in Gestalt der Unternehmen und Betriebe und/oder der Tarifpartner? Ich bin aus vielerlei Gründen zurückhaltend und zögerlich, den Staat für die Lösung jedes für halbwegs gesellschaftlich relevant gehaltenen Problems für vorrangig zuständig zu erklären, weil ich glaube, dass man ihn damit maßlos überfordert und man den

erhofften Vorzug der Allgemeinverbindlichkeit mit dem beachtlichen Preis einer mangelnden Treffergenauigkeit erkaufte. Wir haben in Deutschland mit einem insgesamt gut funktionierendem System der Sozialpartnerschaft und der Tarifautonomie jedenfalls bessere Erfahrungen gemacht als andere Länder mit anderen Verfahren. Das würde ich ungern aufgeben. Aber wir sind erkennbar auch an die Grenzen der Selbstregulierungsfähigkeit von Märkten und Wettbewerbssystemen gekommen. Damit komme ich zu meinem vierten Stichwort.

Wir müssen grundsätzlich neu über das Verhältnis von Staat und Markt nachdenken, und wir müssen es deswegen umso dringender tun, als wir in den letzten zwanzig Jahren eine schleichende Veränderung der ökonomischen Grundverfassung unserer Gesellschaft erlebt haben, auf die unsere Regelsysteme (sowohl die des Staates wie die der Tarifpartner) jedenfalls nicht hinreichend eingerichtet sind. Und ich will Ihnen mit zwei Zahlen verdeutlichen, was ich mit dieser grundlegenden Veränderung der ökonomischen Grundverfassung unserer und anderer vergleichbarer moderner Volkswirtschaften meine. Vor ziemlich genau zwanzig Jahren, Anfang bis Mitte der 1990er Jahre, betrug das Weltsozialprodukt, also die Summe aller auf diesem Globus erwirtschafteten Güter und Dienstleistungen, 23 Billionen US-Dollar; die Summe der Finanzprodukte, die ohne jeden konkreten Zusammenhang mit Gütern oder Handelsvorgängen weltweit gehandelt wurden, betrug damals drei Billionen US-Dollar. Mit anderen Worten, damals war das Sozialprodukt der Güter und Dienstleistungen ungefähr achtmal so groß wie das Volumen der Finanzmärkte mit den abstrakten, synthetischen Finanzprodukten, wie man sie heute nennt.

Heute, zwanzig Jahre später, beträgt das Weltsozialprodukt etwa 65 Billionen US-Dollar – es hat sich also in diesen zwanzig Jahren etwa verdreifacht – und das Volumen der Finanzprodukte weltweit beträgt jetzt ungefähr 600 Billionen US-Dollar. Es hat sich also in derselben Zeit verzweihundertfacht. Und während damals die aus genau diesem Grunde wieder entdeckte Realwirtschaft noch achtmal so groß war wie die virtuelle Wirtschaft, ist jetzt die virtuelle Wirtschaft zehnmal so groß wie die Realwirtschaft. Man muss nicht mehrere Semester Volkswirtschaft studiert haben, um zu begreifen, dass diese Entwicklung die Hebelwirkungen in unserem Wirtschaftssystem grundlegend verändert hat – mit direkten und indirekten Folgen bis in die Bezahlstrukturen von Management, Vorständen, Vergütungsregelungen, Bonusregelungen und allem, was damit direkt und indirekt zusammenhängt. Nun kann man das für eine Errungenschaft halten. Ich persönlich halte es eher für ein Verhängnis. Jedenfalls muss man sich mit den Folgen auseinandersetzen, die sich daraus ergeben.

Eine der aus meiner Sicht unvermeidlichen Folgen ist, dass wir die Wiederherstellung staatlicher Aufsicht und staatlicher Zuständigkeit in Wettbewerbszusammenhängen brauchen, die sich längst in einer Weise verselbstständigt haben, wie sie nicht nur in dieser gerade genannten Zahl zum

Ausdruck kommen, sondern zur Akkumulation von Risiken führen, mit denen die Verursacher nachweislich selber überfordert sind. Wobei wir wiederum bei dem vorhin genannten Spannungsverhältnis von Freiheit und Verantwortung sind. Das, was auf den Finanzmärkten, auch in Deutschland, in den letzten Jahren stattgefunden hat, hat nicht ausschließlich, aber ganz überwiegend in individueller, unternehmerischer, privatwirtschaftlicher Verantwortung stattgefunden und die sich daraus ergebenden Folgen sind mit einer erstaunlichen Regelmäßigkeit bei immer häufigerer Überforderung der Verursacher an den Staat weitergereicht worden. Es gibt ein schönes Zitat, das ich in solchen Zusammenhängen, insbesondere bei Wirtschaftskongressen, zum Entsetzen mancher Teilnehmer besonders gerne vortrage – von Wolfgang Streeck, dem langjährigen Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung der Universität Köln. Er hat schon vor einigen Jahren in einem Aufsatz geschrieben: „Zu behaupten, dass die Wirtschaft mehr von Wirtschaft verstünde als die Politik, erfordert Mut angesichts des verzweifelten Verlangens höchstbezahlter Banker nach staatlicher Entsorgung ihrer toxischen Produkte, des Rufs ganzer Industrien nach politischen Rettungsschirmen, der schlagartigen Bekehrung einer Generation neoliberaler Politiker und Ökonomen zu den Vorzügen Defizit-finanzierter Konjunkturprogramme.“ Ja, jedenfalls haben wir hier einen beachtlichen Klärungsbedarf. Erklärungsbedarf haben wir übrigens nicht nur im technischen Sinne, sondern wiederum in einem sehr fundamentalen Sinne, weil wir, und da sind wir wieder bei dem Zusammenhang des ersten dieser vier genannten Probleme zu dem zuletzt genannten, hier mit einem ökonomischen und ethischen Problem zugleich zu tun haben, der Frage nämlich, wo findet eigentlich unter welchen Bedingungen in unserer Volkswirtschaft Wertschöpfung statt? Ich behaupte jetzt mal etwas zugespitzt: Das, was auf den Finanzmärkten stattfindet, hat mit Wertschöpfung überhaupt nichts zu tun. Was man spätestens daran erkennt, dass die vermeintliche Wertschöpfung dieser Art von Finanzakrobatik regelmäßig nur so lange hält, wie die Einbildung stabil bleibt, dass es sich um Wertschöpfung handelt sobald diese Einbildung aus welchen Gründen auch immer kollabiert, kollabiert das System, weil sich herausstellt, dass dahinter keine Substanz steckt. Wenn aber diese Form von virtueller, wie ich glaube, simulierter Wertschöpfung, inzwischen das zehnfache Volumen der Transaktionen einer hochentwickelten Volkswirtschaft hat, dann gibt es erheblichen Handlungsbedarf. Und darüber nachzudenken ist, glaube ich, nicht nur eine Frage an den Gesetzgeber – an den allerdings auch –, sondern auch und gerade an die Partner, die dieses Wirtschafts- und Gesellschaftssystem tragen, wenn es denn tragen soll. Gerade deswegen habe ich die Einladung zu Ihrer Veranstaltung besonders gerne angenommen. Denn ich glaube, dass dies ist ein Kreis ist, den man mit dieser Frage nicht nur beschäftigen darf, sondern dringend beschäftigen muss. Und wenn der Eine oder Andere von Ihnen den Eindruck hat, dass ich mir insgeheim Unterstützung bei dem mühsamen Versuch erhoffe, dieses Thema überhaupt auf die Tagesordnung zu bringen und in der angedeuteten Richtung zu verändern, haben Sie mich völlig richtig verstanden.

# Lammert: Doppeltes Stimmrecht für die Eigentümer abschaffen

Bundestagspräsident für weitreichende Mitbestimmung

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Donnerstag, 13.02.2014, Seite 11

dc. BERLIN, 12. Februar. Zwar wird nicht jede politische Willensäußerung sofort zu einem Gesetz. Doch ähnlich wie jüngst Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig (SPD) mit ihrer 32-Stunden-Woche hat nun auch Bundestagspräsident Norbert Lammert (CDU) eine erstaunliche politische Vision entwickelt: Er tritt dafür ein, dass künftig in den Aufsichtsräten sämtlicher großer Unternehmen Arbeitnehmervertreter dieselbe Stimmenzahl bekommen wie die Eigentümer; das bisherige Doppelstimmrecht, mit dem der Aufsichtsratsvorsitzende ein Patt im Sinne der Eigentümer entscheiden kann, fiele weg. Dies wäre das Modell der Montan-Mitbestimmung, welches traditionell nur für Bergbau und Stahlindustrie gilt. Lammert hält es für zukunftsweisend genug, um es auf die ganze Wirtschaft zu übertragen.

Der Bundestagspräsident trug seine Idee am Mittwoch auf einer Mitbestimmungskonferenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) in der ihm eigenen vorsichtigen Art vor, ohne aber am Inhalt Zweifel zu lassen: Er finde die Montan-Mitbestimmung „eigentlich klüger“ als etwa die Forderung, die gesetzlichen Schwellenwerte für die Mitbestimmung zu senken oder zu streichen, sagte er. Derzeit gilt das Mitbestimmungsgesetz mit der Doppelstimme für Unternehmen mit mindestens 2000 Beschäftigten. Die Gewerkschaften fordern schon lange, die Schwelle zu senken.

Lammert wies darauf hin, dass die Zahl der montanmitbestimmten Unternehmen durch den Strukturwandel sinke, und fügte dann hinzu: Es lohne sich, „darüber nachzudenken, ob hier nicht ein Modell verlorenzugehen droht, das auch in anderen Branchen nicht untauglich sein muss“. Dafür sprächen auch seine eigenen Erfahrungen: Lammert gehört nebenbei seit zehn Jahren dem Aufsichtsrat des Ruhrkohle-Konzerns RAG als neutrales Mitglied an; dieses hat im Modell der Montan-Mitbestimmung in Pattsituationen die entscheidende Stimme. Lammert sieht darin eine Art Muster des deutschen Konsensmodells: Allein die Sorge, sich „dem Neutralen auszuliefern“, halte Kapital und Arbeit in der Praxis zur Zusammenarbeit an.

Vor zehn Jahren, als Lammert sein Nebenamt antrat, war die politische Debattenlage noch eine ganz andere gewesen: Die Mitbestimmung galt als Standortnachteil und war durch zwielichtige Formen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Management – wie etwa damals bei VW – in Verruf. Die FDP und Teile der Union stritten dafür, nur noch ein Drittel der Aufsichtsratsmandate an Arbeitnehmer zu geben.

Lammert räumte am Mittwoch ein, dass die Umsetzung verfassungsrechtliche Bedenken auslösen könnte. Eigentümerrechte würden arg eingeschränkt. Er hatte eine Entgegnung parat: Mit dem starken Wachstum der Finanzmärkte hätten sich im Laufe der Jahrzehnte ja auch die Eigentümer verändert – wo einst „persönlich identifizierbare Unternehmer“ aufgetreten seien, agiere heute

„anonymes Kapital“; oft seien es Vertreter von Fondsanlegern, die selbst nicht wüssten, wo ihr Geld investiert sei. „Unter diesen Bedingungen einen Vorrang des Eigentums zu reklamieren könnte schwierig sein“, sagte Lammert dazu.

Eine andere bemerkenswerte Analyse steuert der designierte DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann bei, der an diesem Donnerstag auf derselben Konferenz reden wird. Er vertritt die für deutsche Gewerkschafter ungewöhnliche Ansicht, dass das deutsche Modell der Mitbestimmung nicht als „Exportschlager“ für andere Länder in Europa geeignet sei. Er habe „lange genug in Europa gearbeitet, um zu wissen, dass das nicht geht“, sagte er dieser Zeitung. Die Vielfalt der Unternehmensverfassungen und -kulturen sei dafür zu groß: „Man kann nicht einfach ein einheitliches Modell darüberstülpen – ganz egal, ob es unser deutsches oder ein anderes wäre.“

Dieser Befund schmälert jedoch nicht Hoffmanns Zuversicht, dass die Idee der Arbeitnehmer-Mitbestimmung auf dem Vormarsch sei: Zum einen gebe es schon heute in vielen Ländern, von Skandinavien über Österreich bis Osteuropa, weitreichende Formen der Mitbestimmung. Zum anderen zeige sich inzwischen sogar in Spanien und Frankreich – zwei Ländern mit einem konfrontativ geprägten Verhältnis von Arbeit und Kapital – ein Interesse am Dialog. „Auch wenn nicht unser deutsches Modell übernommen wird, die Mitbestimmung feiert einen Siegeszug“, meinte Hoffmann.

# Fakten und Forderungen zur Unternehmensmitbestimmung

Zusammengestellt von Rainald Thannisch, DGB

In Deutschland unterliegen Kapitalgesellschaften grundsätzlich der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, wenn sie mehr als 500 Mitarbeiter/innen beschäftigen.

Zu den Aufgaben des Aufsichtsrates gehören – je nach Größe und Rechtsform – die Bestellung und Abberufung des Vorstandes und die Feststellung des Jahres(konzern-)abschlusses. Zudem entscheidet das Gremium in denjenigen Angelegenheiten mit, die laut Unternehmenssatzung oder Beschluss des Aufsichtsrates seiner Zustimmung unterworfen sind.

## Die Mitbestimmungsgesetze

In den rund 1.500 kleineren Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten greifen zunächst die vergleichsweise schwachen Mitbestimmungsregelungen des Drittelbeteiligungsgesetzes von 2004 (vormals geregelt im Betriebsverfassungsgesetz von 1952). Die Aufsichtsräte von Unternehmen im Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes werden zu einem Drittel von Arbeitnehmer/innen des Unternehmens gewählt.

### Drittelbeteiligungs-Modell

Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat  
„Drittelbeteiligungsgesetz“ – seit 1. Juni 2004 in Kraft

- Gilt seit für alle Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten; löste das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ab, das bis dahin die Mitbestimmung dieser Unternehmen geregelt hatte
- Im Aufsichtsrat sind ein Drittel Arbeitnehmervertreter
- Größe nach Satzung – mindestens drei Aufsichtsräte
- Beteiligung von Gewerkschaften keine Pflicht
- Wahlrecht: Urwahl



Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006

Werden mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigt, gelten die weitergehenden Mitbestimmungsregelungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976. Dieses Gesetz sieht einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat vor; es findet in 654 Unternehmen (Stand: 2013) Anwendung. Bei Stimmgleichheit steht dem immer der Kapitalsseite angehörigen Aufsichtsratsvorsitzenden ein Doppelstimmrecht zu.

## Mitbestimmung nach dem 1976er-Gesetz

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer – seit 1. Juli 1976 in Kraft

- Gilt für Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten
- Trotz gleicher Anzahl an Sitzen strukturelle Unterparität der Arbeitnehmerseite
- Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ist in der Regel Arbeitnehmervertreter; beide Vorsitzende müssen mit Zweidrittelmehrheit vom AR gewählt werden
- Anzahl der Aufsichtsräte: 12 bis 20
- Vorschlagsrecht der Gewerkschaften für 2 bis 3 Aufsichtsratsitze; Gewerkschaftskandidaten müssen sich genauso zur Wahl stellen wie betriebliche Vertreter
- Wahlrecht: Urwahl, ab 8.000 Beschäftigten Delegiertenwahl



Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006

Die am weitesten entwickelte Mitbestimmungsregelung ist im Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 enthalten. Es gilt für ca. 30 Kapitalgesellschaften in der Montanindustrie (Bergbau, Eisen, Stahl), die mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Zwischen Arbeitnehmervertreter/innen sowie der Kapitaleseite herrscht eine echte Parität. Ein von beiden Seiten benanntes „neutrales Mitglied“ kann bei einem Stimmenpatt den Ausschlag geben.

## Montanmitbestimmung

Montanmitbestimmungsgesetz – seit 7. Juni 1951 in Kraft

- Gilt im Bergbau sowie der Eisen- und Stahlindustrie bei mehr als 1.000 Beschäftigten
- Paritätisch besetzt auf Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite plus einem Neutralen
- Anzahl der Aufsichtsräte: 11, 15 bis 21
- Vorschlagsrecht der Gewerkschaften für 2 bis 4 Aufsichtsratsitze; Gewerkschaftskandidaten müssen sich genauso zur Wahl stellen wie betriebliche Vertreter\*
- Wahlrecht: Betriebsräte wählen Arbeitnehmervertreter



\* bis 1981 hatten Gewerkschaften das Recht, ihre Vertreter zu entsenden

Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006

## Die positive Bilanz der Unternehmensmitbestimmung

Die Unternehmensmitbestimmung in deutschen Kapitalgesellschaften sorgt für richtiges Management und gute Unternehmensführung im Sinne nachhaltigen und sozial verträglichen Wirtschaftens. Sie ermöglicht die Kontrolle wirtschaftlicher Macht und fördert die rechtliche und wirtschaftliche Gleichstellung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Als gelebte Demokratie stärkt die Mitbestimmung außerdem den demokratischen Charakter unserer Gesellschaft und leistet einen ganz entschiedenen Beitrag zur Legitimation, Anwendung und Akzeptanz demokratischer Verfahren. Die Mitbestimmung hat somit erheblich zu Wohlstand und sozialem Frieden in Deutschland beigetragen.

Die Gesetze zur Mitbestimmung sind nicht nur ein Bestandteil der demokratischen und sozialen Rechtsordnung, sondern ebenso ein positiver Standortfaktor für Deutschland: Neuere ökonomische Studien bestätigen, dass die Mitbestimmung positive Effekte auf die Produktivität und die Innovationsfähigkeit ausübt.

So wird durch die Institution Mitbestimmung sichergestellt, dass wichtige Informationen aus der betrieblichen Praxis von den Entscheidungsträger/innen in Vorstand und Aufsichtsrat zur Kenntnis genommen werden. Die Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2009/2010 hätte ohne die Mitbestimmung ungleich schlimmere Folgen für den Arbeitsmarkt und damit auch für die gesamte Gesellschaft gehabt. Außerdem haben Arbeitnehmervertreter/innen stets das langfristige Unternehmensinteresse im Auge. In verschiedenen empirischen Studien wurde das vorteilhafte Potenzial der Mitbestimmung bekräftigt.

## Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung am Beispiel der Montan-Mitbestimmung

Die sich stets ändernden ökonomischen Verhältnisse verlangen eine ständige Anpassung der Mitbestimmungsgesetze. Die Unternehmensmitbestimmung droht langsam an seinen Rändern auszufransen. Die jährlich von der Hans-Böckler-Stiftung erhobenen Zahlen zur Unternehmensmitbestimmung lassen erkennen, dass die Anzahl paritätisch mitbestimmter Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren von 767 im Jahr 2002 auf 654 Unternehmen im Jahr 2013 gesunken ist.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Mitgliedsgewerkschaften fordern daher, den Schwellenwert des Mitbestimmungsgesetzes auf 1.000 und den Schwellenwert des Drittelbeteiligungsgesetzes auf 250 zu senken, um so die Reichweite der Unternehmensmitbestimmung zu erhöhen. Außerdem wird eine Weiterentwicklung des Mitbestimmungsgesetzes am Vorbild der Montan-Mitbestimmung gefordert. Die in vielen Krisen bewährte Montan-Mitbestimmung ist eine Blaupause für die Zukunft. Die weitgehenden Umstrukturierungen bei Kohle und Stahl wären nicht möglich gewesen, wenn die Montan-Mitbestimmung keine sozialverträglichen Lösungen ermöglicht hätte. Der DGB fordert daher, wichtige Elemente der Montan-Mitbestimmung in das Mitbestimmungsgesetz zu übernehmen:

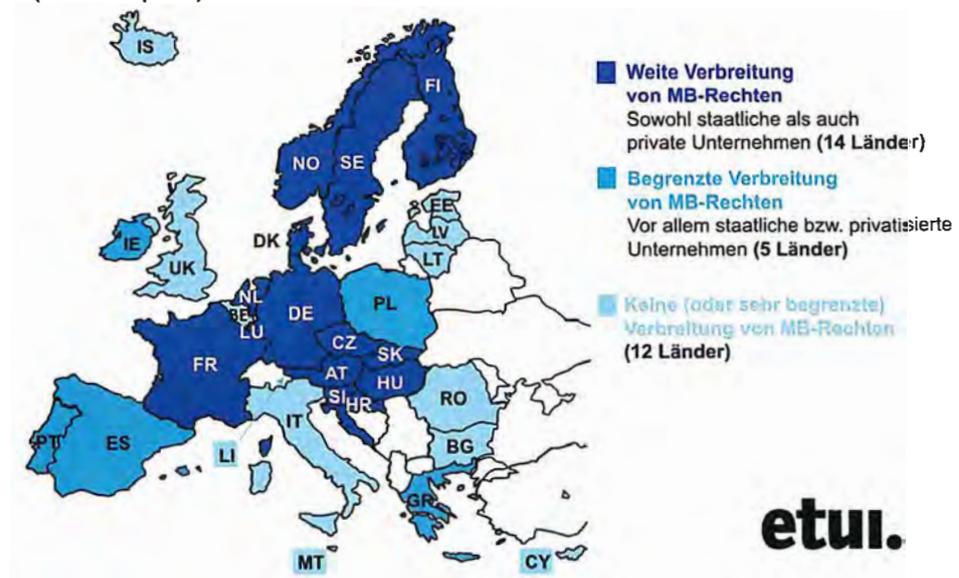
Dazu gehört die neutrale Person im Aufsichtsrat, die eine „echte Parität“ zwischen Arbeit und Kapital bewirkt. Es ist nicht möglich, dass die Kapitalvertreter/innen die Arbeitnehmervertreter/innen einfach überstimmen. So werden Anreize für die Übernahme von Verantwortung, für eine sachliche Atmosphäre der Argumentation und für das Ringen um einen Kompromiss gesetzt. Die neutrale Person ist als Konfliktlösungsmechanismus dem Doppelstimmrecht im Mitbestimmungsgesetz weit überlegen.

Ein weiteres Spezifikum der Montan-Mitbestimmung, wenn auch teilweise auf freiwilliger Grundlage in anderen Unternehmen bekannt, ist der Arbeitsdirektor, der nicht gegen den Willen der Mehrheit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat berufen werden kann. Der stetige Anstieg der Wissensarbeit erfordert motivierte, innovative und einsatzfreudige Arbeitnehmer/innen. Die mitbestimmte Personalarbeit hat sich während der Krise in der Stahlindustrie bewährt. Es gab so gut wie keine betriebsbedingten Kündigungen. Vieles spricht dafür, dass die mitbestimmte Personalarbeit auch in anderen Branchen Schule machen sollte.

## Mitbestimmung in Europa

Die Unternehmensmitbestimmung wird im Europarecht sowohl auf der Ebene des Primärrechtes, als auch in zahlreichen Rechtsakten des Sekundärrechtes, ausdrücklich als Rechtsgut anerkannt. Außerdem ist sie weiter verbreitet, als manch ein Kritiker denkt: So zeigt eine Betrachtung der industriellen Beziehungen in Europa, dass 19 von 31 Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums eine Mitbestimmung im obersten Unternehmensorgan staatlicher oder privater Unternehmen kennen (siehe Grafik). Wie die Grafik verdeutlicht, verfügen 14 Staaten über eine Unternehmensmitbestimmung in privaten und staatlichen Unternehmen und zusätzliche 5 Staaten immerhin in öffentlichen bzw. privatisierten Unternehmen.

Unternehmensmitbestimmung in den 31 Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums  
Aline Conchon, Norbert Kluge und Michael Stollt - European Trade Union Institute  
(Juli 2013 Update)



## Nützliche Links:

Dossier zur Unternehmensmitbestimmung auf der Homepage des DGB:  
<http://www.dgb.de/-/pbA>

Homepage der Hans-Böckler-Stiftung mit vielen weiteren Daten, Fakten und Grafiken zur Unternehmensmitbestimmung:  
<http://www.boeckler.de/index.htm>

Homepage des Europäischen Gewerkschaftsinstituts mit vielen Hinweisen zu den industriellen Beziehungen in Europa:  
<http://de.worker-participation.eu>

Greifenstein, Ralf: Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland, In: WISO Diskurs der Friedrich-Ebert-Stiftung, Heft 04/2011, Bonn 2011, S. 11–19:  
<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07966.pdf>

Jirjahn, Uwe: Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland – Ein Update, In: Arbeitspapier 186 der Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf 2010, S. 39–40:  
[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_186.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_186.pdf)

# Erfolgsmodell Montan-Mitbestimmung

Von Harald Schartau,  
Arbeitsdirektor der Georgsmarienhütte Holding GmbH



Harald Schartau, Arbeitsdirektor der  
Georgsmarienhütte Holding GmbH

Die Montan-Mitbestimmung war und ist ein Erfolgsfaktor der deutschen Stahlindustrie. Zur Erinnerung: Die Unternehmensmitbestimmung war nach 1945 die Voraussetzung für den Wiederaufbau einer privaten Wirtschaft, für wachsenden Wohlstand und sozialen Frieden! Kohle- und Stahlbetriebe wären ohne die erkämpfte Montan-Mitbestimmung entflochten worden und in der Versenkung verschwunden.

Krisen haben die Stahlindustrie seit jeher ständig begleitet. Zuletzt waren es die außer Kontrolle geratenen Finanzmärkte, die auch die deutsche Wirtschaft und mit ihr die Stahlindustrie in die Nähe der Absturzkante geführt haben.

Die finanzmarktgetriebenen Gefahren für die Wirtschaft konnten gemildert werden, weil es hierzulande eine funktionierende Sozialpartnerschaft gibt und mitbestimmte Unternehmen, die über ein erprobtes Krisen-Instrumentarium verfügen. In der montanmitbestimmten Stahlindustrie war die Personalpolitik über Jahrzehnte von dem Anspruch getragen, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, Beschäftigung zu sichern, Berufsausbildung quantitativ und qualitativ auf hohem Niveau anzubieten und innovative Konzepte der Personalarbeit in guten wie in schlechten Zeiten umzusetzen. An diesem Anspruch hat sich nichts geändert. In Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels sind das genau die Merkmale, die attraktive Arbeitgeber auszeichnen. Nicht allein faire Löhne und der Wille zur Fairness halten den sozialen Kosmos in unseren Betrieben alltäglich zusammen, es ist das Vertrauen unserer Mitarbeiter in eine werteorientierte Personalpolitik. Sie lässt sich mit dem bekannten Satz zusammenfassen: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Die Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe ist mit ihren rund 10.000 Mitarbeitern in verschiedenen Segmenten tätig, die alle im harten Wettbewerb auf globalisierten Märkten stehen. Uns stellt sich jeden Tag die Frage, wie können wir verantwortungsbewusst und effizient handeln und gleichzeitig Arbeitsplätze in Deutschland nachhaltig sichern. Deutschland ist auch deshalb mit einem blauen Auge aus der Krise gekommen, weil die Wertschöpfung zum größten Teil auf klassischer industrieller Basis stattfindet. Viele Dienstleistungen in den Bereichen Banken, Recht, IT-Technik, Logistik und Transport verdanken ihre Existenz der Tatsache, dass sie industrienah vernetzt und unternehmensbezogen sind. Den Herzschlag der deutschen Wirtschaft bestimmt nach wie vor die produzierende Industrie – das ist eine Stärke, keine Schwäche. Automobilbau, Maschinenbau und Elektro-Branche. Stahl ist immer dabei. Es gibt kaum ein industrielles Produkt, wofür der recycelbare Werkstoff Stahl nicht gebraucht wird. Old Economy sieht anders aus.

Dazu passt: der Aktionsplan der Europäischen Kommission für eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Stahlindustrie in Europa erkennt an, dass ein starker Stahlsektor für die industrielle Basis Europas von zentraler Bedeutung ist. Die starke Orientierung an der Finanzindustrie war gestern.

Das deutsche Modell der kooperativen industriellen Beziehungen hat in Europa eine höhere Anziehungskraft gewonnen. Die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen wird von Verbrauchern, Mitarbeitern aber auch zunehmend von Kapitalanlegern vernehmlich gestellt. Die Montan-Mitbestimmung kann geradezu als Musterfall für ein funktionierendes Zusammenspiel in Sachen Unternehmensführung gesehen werden. Dass es in montanmitbestimmten Aufsichtsräten das sogenannte neutrale Mitglied gibt, hat konstruktive Folgen. Dieses Strukturprinzip erhöht den Druck, kooperativ miteinander umzugehen. Keine Seite will wichtige strategische Weichenstellungen einem in der Regel unternehmensfremden neutralen Mitglied aufbürden. Dieses Gleichgewicht der Kräfte sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Interessen angemessen berücksichtigt werden. Der Zwang zur Verständigung, der Zwang zum Kompromiss, der Weg vom Konflikt zum Konsens, das sind die Qualitäten der Mitbestimmung. Sie hat einen befriedenden Effekt auf Betriebe und Gesellschaft, den man gar nicht hoch genug einschätzen kann. Schwer messbar, aber trotzdem klar ist, dass diese Wirkungen auch eine Bedeutung für die hohe Produktivität unserer Branche haben.

In der Georgsmarienhütte Gruppe ist die Montan-Mitbestimmung auf Holding Ebene vertraglich vereinbart. Der Grund: es wird schlichtweg für ein modernes, nach wie vor ambitioniertes Vorhaben gehalten, Partizipation und Verantwortung auf viele Schultern zu verteilen. Wären die Erfahrungen nicht gut, gäbe es sie dort nicht mehr. Montan-Mitbestimmung ist deshalb noch lange keine „Konsenssoße“ oder programmierter Kuschelkurs. Sie ist nicht immer einfach oder gar angenehm. Sie ist aber ein kräftiger Taktgeber, um Einigungen bereits im Vorfeld von Entscheidungen zu ermöglichen. In Unternehmen, wo Kooperation statt Konfrontation kulturbestimmend ist, werden auch die Konflikte auf Augenhöhe ausgetragen.

Wir suchen gemeinsam mit den Belegschaften, Betriebsräten und der Gewerkschaft nach wirtschaftlich zukunftsfähigen Lösungen. Das schließt auch die Vereinbarung von Sanierungsverträgen ein. Arbeitnehmervertreter verhindern weder die Konzentration des Unternehmens auf Kerngeschäftsfelder – noch stellen sie sich prinzipiell gegen Umstrukturierungen, wenn die Zukunftsperspektiven für die Mitarbeiter in einer anderen Konstellation besser sind.

Mitbestimmung ist keineswegs aus der Zeit gefallen, wettbewerbsschädigend, renditemindernd, schwerfällig, voll fauler Kompromisse oder irgendwie retro. Das Gegenteil ist der Fall. Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bringen uns nach vorne, weil hier Experten der betrieblichen Organisation ihren Einfluss geltend machen können. Heute scheint es um die Wettbewerbsfähigkeit des Exportweltmeisters Deutschland so schlecht nicht zu stehen. Und auch die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist im Vergleich zu den Ländern Südeuropas positiv zu bewerten. Die Arbeitsgesellschaft ist weder

an ihr Ende gekommen, noch wird Erwerbstätigkeit verzichtbar, auch nicht in der Industrie 4.0. Und wenn dies so ist, braucht es auch die dauerhaften Strukturen eines betrieblichen und überbetrieblichen Interessenausgleichs. Es waren doch die Tarifvertragsparteien, die bei den großen Tarifrunden richtig reagiert haben – unkonventionell und pragmatisch. Die IG Metall steuerte eine entscheidende Idee zur Lösung der Krise bei: die Abwrackprämie. Die Öffentlichkeit nahm meist nur die staatlich geförderte Kurzarbeit wahr. Doch genauso wichtig waren die betrieblichen Verabredungen. Kurzarbeit, Qualifizierung während der Kurzarbeit, beschäftigungssichernde Tarifabschlüsse, Bündnisse für Arbeit in den Betrieben haben erheblich dazu beigetragen, schnell wieder Durchstarten zu können. In dieser Situation zahlten sich auch flexible Arbeitszeitkonten aus. Etwas, was in den Unternehmen der Stahlindustrie seit Jahren gang und gäbe ist.

Die Vorzüge des deutschen Systems wie die langfristige Ausrichtung der Geschäfte, die partnerschaftliche Beziehung zwischen Belegschaft und Arbeitgeber und funktionierende soziale Sicherungssysteme haben sich bewährt. Der fundamentale Schrumpfungsprozess der Stahlbranche ist wegen und nicht trotz der Montan-Mitbestimmung ohne soziale Verwerfungen bewältigt worden. Der Strukturwandel wurde mit und nicht gegen Arbeitnehmervertreter gestaltet.

Unbestritten ist: Umstrukturierungen, Fusionen, Verkäufe, Schließungen und Auslagerungen kommen auch in der Stahlbranche vor, da gibt es gar nichts zu beschönigen. Die Bewältigung von Unsicherheiten wird uns auch in Zukunft begleiten. Entscheidend aber ist, in welchem Rahmen das geschieht. Mitbestimmt oder fremdbestimmt. Nach klar definierten Spielregeln oder dem Recht des Stärkeren folgend. Restrukturierungen sind immer dann erfolgreich, wenn das Management eng mit den Arbeitnehmervertretern kooperiert. Die Internationalisierung der Stahlunternehmen birgt auch Gefahren für die Mitbestimmung. Machtzentren verschieben sich in Zentralen, die keine Erfahrungen mit der Mitbestimmung haben und mit ihr fremdeln. Nationale Mechanismen des Interessenausgleichs werden ausgehöhlt, die Gestaltungsspielräume für richtungweisende Personalarbeit eingeschränkt.

Diesen Gefahren kann nur entgegengewirkt werden, indem der Nachweis erbracht wird, dass beteiligungsorientierte Unternehmenspolitik letztlich die besseren und innovativeren Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft hat. Volle paritätische Mitbestimmung vermag es, ökonomische Notwendigkeiten, Weiterentwicklung und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und immer komplexerer Entscheidungsprozesse ist dieser Handlungsrahmen von größtem Nutzen, zumal er in der Praxis sehr flexibel ausgefüllt wird. Deshalb muss auch der Ausbau der Mitbestimmung in europäischen Konzernen das Ziel bleiben.

Konfrontation und Kooperation: Beides ist möglich. Die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern oder einseitige, hierarchische Machtausübung. Langfristige Wertentwicklung oder kurzfristiger Profit um jeden Preis. Zwischen diesen Polen bewegt sich die Mitbestimmungsrealität. Politik und Tarifparteien sind in der Verantwortung, die Mitbestimmungsgesetze national und europäisch gemeinsam aktiv fortzuentwickeln. Wir brauchen eine Ausrichtung der Mitbestimmung, die dem Leitbild einer mitarbeiterorientierten, wertschätzenden und weltoffenen Unternehmenskultur verpflichtet ist.

# Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland

Rede anlässlich der 10. Konferenz für Aufsichtsräte  
am 13. Februar 2014 in Berlin

Von Reiner Hoffmann,  
Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes des DGB



Reiner Hoffmann,  
Mitglied des Geschäftsführenden  
DGB-Bundesvorstands

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich will anknüpfen an die Rede des Präsidenten des Deutschen Bundestages, Herrn Prof. Dr. Lammert. Seine Rede hat mich beeindruckt, weil sie die Mitbestimmung historisch als Element von Freiheit und Verantwortung eingeordnet hat. Lassen Sie mich daher an diese historischen Bezüge anknüpfen und daran erinnern, dass vor einhundert Jahren, 1914, der Erste Weltkrieg ausbrach. Wenn wir an Europa denken, dann haben wir allen Grund zu dieser Erinnerung.

Vergessen wir nie, dass die europäische Einigung historisch die konsequente und einzig richtige Lehre aus der Geschichte des 20. Jahrhunderts ist. Deshalb verdient dieses Europa, dass wir uns besonders als Gewerkschaften mutiger für Europa engagieren, dass wir Grenzen offen halten und nicht neue Mauern innerhalb Europas aufbauen.

Gerade in diesem historischen Kontext sollten wir daran erinnern, dass Mitbestimmung immer ein Ergebnis aus politischen Umbrüchen war. Das erste Betriebsrätegesetz von 1920, als Bestandteil der Konzeption der Demokratie in der Weimarer Republik, war eine gesellschaftliche Reaktion auf die Umbruchprozesse nach dem Ersten Weltkrieg.

Die paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1951, die von Herrn Prof. Lammert besonders gewürdigt wurde, und das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, mit der Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, waren die Antwort auf den Missbrauch von Macht über Unternehmen und ihre wirtschaftlichen Aktivitäten. Die Montan-Mitbestimmung repräsentiert den Ansatz, dass Unternehmen der Gesellschaft verpflichtet sein sollen und nicht nur ihren Eigentümern.

Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland verdankt sich auch der Tatsache, dass mit der Suche nach einem dritten Weg einer staatsgelenkten Wirtschaft sowjetischer Prägung etwas entgegengesetzt werden sollte. Auch in dieser Hinsicht war die Mitbestimmung ein Erfolg für die demokratische und freie Gesellschaft.

Man könnte sagen: Auch heute stehen wir erneut vor einem gesellschaftspolitischen Wendepunkt. Die Finanzkrise hat alle Lügen gestraft, die 1989 das Ende der Geschichte gesehen haben und den Shareholder-Value-Kapitalismus als Königsweg für Wirtschaften und Unternehmensführung propagiert haben. Es hat sich als falsch herausgestellt, dass es für alle Beteiligten im und außerhalb des Unternehmens am gewinnbringendsten wäre, wenn Manager allein auf die Renditeinteressen von Aktionären verpflichtet sind. Keines der propagierten Ziele dieser Auffassung ist

eingelöst worden. Vielen Unternehmen geht es heute nicht besser. Gesellschaftlich und sozial hat es keinen wirklichen Mehrwert gegeben. Arbeitsplätze sind unsicherer geworden. Die sozialen Bedingungen der Arbeit verfallen zusehends, weil sie heute einem ungleich höheren Kostendruck ausgesetzt sind als früher.

Es gibt eine Ausnahme: Wirklich reich geworden sind nur die Aktionäre und die Finanziere der Unternehmen.

Heute werden alle Bürgerinnen und Bürger für das Desaster des gescheiterten realen neoliberalen Wirtschaftens mit in Haftung genommen. Es hat die Finanzkrise ausgelöst. Mit der Finanzkrise kam die Wirtschaftskrise. Und wenn wir nicht aufpassen, kommen jetzt im Nachgang auch die soziale Krise und die Krise der Demokratie in Europa.

Es würde helfen, wenn unsere Unternehmen wieder mehr dem Gemeinwohl verpflichtet würden und es das Selbstverständnis von Managern wäre, dass sie auch einen Leistungsbeitrag für alle in der Gesellschaft erbringen wollen. Gesucht wird heute der Weg, wie in diesem Sinne gute Unternehmensführung installiert werden könnte. Als Gewerkschaften heißt unsere Antwort: Mehr Mitbestimmung. Und das heißt auch: Bewahrung und Ausbau von Mitbestimmungsrechten. Sonst kann Mitbestimmung ihre positiven Wirkungen für die bessere Leistungsfähigkeit von Unternehmen nicht erfüllen. Wer im Ernst glaubt, dass die Arbeitnehmervertreter am Tisch der Unternehmensspitze sitzen würden, wenn es keine gesetzliche Mitbestimmungsbasis geben würde, der irrt gewaltig.

Das Projekt der europäischen Integration ist in meinen Augen dabei, bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Misskredit zu geraten. Ich befürchte, dieses Misstrauen wird sich auch am 24. Mai bei den Wahlen zum Europäischen Parlament niederschlagen. Wenn es so wirkt, als ob Europa nur Banken und Unternehmen rettet, seinen Bürgerinnen und Bürgern aber die kalte Schulter zeigt, wenn sie durch fremdes Verschulden in soziale Not geraten, dann wundert die schlechte Meinung über Europa niemanden. Deshalb ist nach meiner Auffassung ein grundlegender Politikwechsel nötig. Es muss ernsthaft erkennbar sein, dass Globalisierung und demographischer Wandel nicht lediglich auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden. Mit der strikten Sparpolitik, wie sie seit 2009 betrieben wird, kann die Krise in Europa mit Sicherheit nicht überwunden werden.

Während hierzulande der Beitrag von Mitbestimmung, Arbeitnehmerrechten, Tarifautonomie und Sozialpartnerschaft zur Krisenbewältigung bis weit ins Lager der Konservativen und der Arbeitgeber Anerkennung gefunden haben, wird gleichzeitig den südeuropäischen Krisenländern

eine Medizin verabreicht, die auf Senkung sozialer Standards, flächendeckenden Abbau von Arbeitsplätzen, den Abbau von Arbeitnehmerrechten und der Schwächung des Staates durch den auferlegten Sparzwang hinausläuft. Das ist für mich erschreckend. Das passt für mich alles nicht zusammen.

Der dringend notwendige Politikwechsel für ein anderes Europa setzt den Politikwechsel hier in Deutschland voraus. Die Große Koalition bietet zumindest einige Chancen, in dieser Richtung ein paar Schritte nach vorne zu kommen.

Praktizierte Mitbestimmung spielt dabei eine Schlüsselrolle. Sie kombiniert demokratische, soziale und ökonomische Triebkräfte. Gerade Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens nicht gleichgültig. Manager und Investoren können kommen und gehen. Wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen meist bleiben. Deshalb haben wir ein Interesse an Standorten und Arbeitsplatzperspektiven. Weil sie für uns Einkommen für uns und unsere Familien bedeuteten. Deshalb wissen wir um die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen im internationalen Wettbewerb behaupten müssen. Deshalb sind wir nicht aus Prinzip gegen Veränderungen im Unternehmen. Im Gegenteil: Wir wollen moderne und innovative Unternehmen, auch wenn sie mehr und mehr in internationalen Wertschöpfungsketten vernetzt sind. Deshalb ist uns unsere Verantwortung für Freiheit und Demokratie klar, wenn wir als Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Aufsichtsräten Kontrolle über Unternehmensführungen ausüben: Gerade unter den Bedingungen des beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandels und der voranschreitenden Globalisierung muss Mitbestimmung auch aus ökonomischer Perspektive begründet werden. Sie kann in erheblichem Umfang zur wirtschaftlichen Effizienz beitragen. Wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind bereit, diesen Beitrag zu leisten und Mitverantwortung zu übernehmen. Gleiches erwarten wir aber auch von Vertretern der Anteilseigner und ihren Managern. Deshalb muss klar sein: Eine innovative Unternehmenspolitik, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit fördert, ökologisch nachhaltig ist und zugleich zu mehr und besseren Arbeitsplätzen beiträgt, funktioniert nicht ohne oder gegen die Beschäftigten. Völlig kontraproduktiv ist es daher, wenn in Zeiten des Wandels Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte geschliffen werden sollen und das auch noch mit dem irrsinnigen Argument, all dies müsse sein, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu retten. Uns reicht es nicht, wenn wir für unsere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bei der Krisenbewältigung von der Politik gelobt werden. Wenn wir aber wirklich über die wirtschaftliche Ausrichtung von Unternehmen mitbestimmen wollen, dann sind wir Besitzstandswahrer oder Schuldige für Verlagerungen ins ferne Ausland.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr verehrte Damen und Herren,

wir haben das Selbstbewusstsein zu sagen: Demokratie im Betrieb und Mitbestimmung bei Unternehmensentscheidungen sind ein positiver Standortfaktor. Ich möchte das mit ein paar Anmerkungen begründen.

Demokratische Beteiligung und Mitbestimmung sind in der täglichen Praxis von transnationalen Unternehmen Produktivkraft und positiver Standortfaktor. Die Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität, sowie erfolgreiche Modernisierung von Unternehmen lassen sich nicht gegen, sondern nur mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern realisieren. Dass ist nicht nur eine gewerkschaftliche Erkenntnis. Auch wenn sie schon vor zehn Jahren erschienen sind, so stimmen die Erkenntnisse einer Studie der Beratungsgesellschaft Roland Berger noch immer: die Einbindung der Belegschaft über die Mitbestimmung ist Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung.

Selbst aus der Financial Times musste die Finanzwelt zur Kenntnis nehmen: Es gibt keinerlei empirische Belege dafür, dass die Mitbestimmung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gefährdet. Auch die Attraktivität als Investitionsstandort wird durch die Mitbestimmung nicht eingeschränkt. Eher im Gegenteil! Bemerkenswert ist auch das Ergebnis einer Untersuchung von Boston Consulting Group (BCG). Gefragt wurde: welches Land in Europa ist aus Sicht Ihres Unternehmens am attraktivsten für Holdingstandorte? Heraus kam: Deutschland ist nach Einschätzung von US-amerikanischen Unternehmen noch vor Großbritannien der attraktivste Standort für Managementzentren und Unternehmen.

Aber noch entscheidender als die positiven Wirkungen der Mitbestimmung für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist für uns: Mitbestimmung ist gelebte Demokratie am Arbeitsplatz und in Unternehmen und Betrieben. Das gilt auch für Europa. Denn Unterrichtung und Anhörung ist in Europa ein Grundrecht. Mitbestimmung, so würden wir in der deutschen Auslegung dieses Grundrechts sagen, macht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Bürgerinnen und Bürgern im Betrieb. Mitbestimmung ist und bleibt für uns ein Projekt zur Demokratisierung der Wirtschaft, zum Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und zur Begrenzung wirtschaftlicher Macht.

Die bloße Bewertung der Mitbestimmung anhand von Kennzahlen der Analysten für die internationalen Finanzmärkte ist daher nicht nur zweifelhaft, sondern am Ende auch ein Angriff auf die soziale Demokratie in Europa.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Mitbestimmung ist keineswegs ein Fremdwort in Europa. Partizipation und Mitbestimmung sind in vielen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union wesentliche Elemente sozialer Marktwirtschaft. Überall in Europa, nicht nur in Deutschland, haben sich nach dem Zweiten Weltkrieg stabile Systeme der Arbeitsbeziehungen herausgebildet, die auf Tarifautonomie und Koalitionsfreiheit und einer rechtlich abgesicherten effektiven Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch Unterrichtung und Anhörung bauen.

Wenn wir die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligungsrechte noch einmal Revue passieren lassen, dann wurden die ersten europäischen Richtlinien bereits in den siebziger Jahren geschaffen, in denen Unterrichts- und Anhörungsrechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern geregelt wurden. Ich will hier nur die Richtlinie aus dem Jahre 1975 über die Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Massenentlassungen nennen. Allerdings hat es dann 20 Jahre gedauert, bis später, im Jahr 1994 die Europäische Betriebsräterichtlinie verabschiedet wurde und der Kompromiss letztendlich auch zur Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft gefunden wurde.

Dem vorausgegangen war eine über 30-jährige kontroverse Debatte, die sich auch quer durch die Gewerkschaften im Europäischen Gewerkschaftsbund zog. Kern dieser Kontroverse war, ob man sich auf einen gemeinsamen Nenner bei der Mitbestimmung einigen könnte. Es ging allerdings schon damals nicht darum, ob Mitbestimmung überhaupt in die europäische Gesetzgebung eingehen sollte. Denn auch wenn die deutschen Mitbestimmungsstandards im europäischen Vergleich hoch waren und sind, sind sie nicht das einzige Pferd im Stall. Wer meint, wir hätten in den anderen Ländern überall mitbestimmungsfreie Zonen, der irrt sich oder will täuschen. Das entspricht einfach nicht der Realität. In 15 der heute 28 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union haben Arbeitnehmervertreter das Recht, an der Überwachung privater oder staatlicher Unternehmen durch Aufsichts- oder Verwaltungsräte teilzunehmen. Das gilt auch für die mittel- und osteuropäischen Staaten, die später zur EU gekommen sind. Vor allem durch die Richtlinie für Europäische Betriebsräte und durch die Richtlinien zur Beteiligung der Arbeitnehmer in europäischen Gesellschaftsrechtsformen hat die Europäische Union die Grundlage für grenzüberschreitende Arbeitnehmerbeteiligung geschaffen. Das hat zur größeren praktischen Verbreitung von Beteiligung auf grenzüberschreitender Ebene beigetragen und auch Impulse weitergehender Regelungen auf nationaler Ebene ausgelöst.

Ich erinnere daran, dass wir uns in meiner Zeit als stellvertretender Generalsekretär des Europäischen Gewerkschaftsbundes im Jahr 2007 nachdrücklich für die Unterzeichnung des

Lissabon-Vertrags ausgesprochen haben. Einer der Gründe war, dass die Grundrechte-Charta der Europäischen Union rechtsverbindlich in die EU-Verträge aufgenommen wurde, wenn wir schon keine europäische Verfassung auf den Weg bringen konnten. Hier kommt es mir besonders auf den Artikel 27 der Grundrechte-Charta an. Dort heißt es: „Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Vertreter muss auf den geeigneten Ebenen“, also national, europäisch, „eine rechtzeitige Unterrichtung und Anhörung in den Fällen und unter den Voraussetzungen gewährleistet sein, die nach dem Gemeinschaftsrecht“, also EU-Recht, „und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften vorgesehen sind.“

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, lassen Sie mich eine Anmerkung zur aktuellen Situation machen. Wo stehen wir heute bei der Mitbestimmung in und für Europa? Das rückt die Europäische Aktiengesellschaft (SE) in den Vordergrund. Ist die Europäische Aktiengesellschaft aus mitbestimmungspolitischer Perspektive positiv zu sehen? Oder dient die Europäische Aktiengesellschaft am Ende des Tages lediglich der Flucht aus der Mitbestimmung, insbesondere hier in Deutschland, so wie die Gewerkschaften das ja jahrelang befürchtet haben? Ist die Europäische Aktiengesellschaft möglicherweise gar überflüssig, wie einige Stimmen auch in den deutschen Gewerkschaften meinen?

Wir brauchen hier eine konstruktive kritische Bilanz, ohne die Schwachstellen auszublenden, die wir schon während des Gesetzgebungsverfahrens immer wieder deutlich gemacht hatten. Wir wissen heute Dank der akribischen Recherche des Europäischen Gewerkschaftsinstituts von über 2000 Europäischen Aktiengesellschaften. Der größte Teil davon sind nur leere rechtliche Hüllen, zunächst vor allem aufgebaut, damit insbesondere Anwaltskanzleien viel Geld damit verdienen können. Da gibt es zum Zeitpunkt ihrer Gründung weder eine Geschäftstätigkeit noch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Da drängt sich schon der Gedanke auf, dass diese SEs nur gegründet wurden, um später damit Mitbestimmung zu umgehen. Hier gibt es klaren Korrekturbedarf bei der SE-Gesetzgebung und insbesondere zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft. Es muss möglich sein, das Ausmaß der Arbeitnehmerbeteiligung erneut zu verhandeln, wenn ein solcher SE-Mantel später mit Leben gefüllt wird und die Zahl der Beschäftigten bestimmte Schwellenwerte überschritten werden, die eigentlich die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Unternehmensspitze vorsehen. Hier besteht eindeutig Korrekturbedarf. Wir müssen auch darauf achten, dass kein Unternehmen sich dadurch der Mitbestimmung entziehen kann, dass nur seinen Satzungssitz in einen anderen EU-Mitgliedsstaat verlegt, sonst aber alles beim Alten bleibt. Auch das ist eine mögliche Hintertür zur Mitbestimmungsflucht. Deshalb brauchen wir eine Sicherung von Mitbestimmungsrechten in einer solchen Situation,

sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene. Die Juristen nennen das in Deutschland ein Mitbestimmungserstreckungsgesetz. Es soll sicherstellen, dass eine Unternehmensleitung von der Mitbestimmung nicht mehr erreichbar ist, weil sie von einem anderen EU-Mitgliedsstaat ausgeübt wird und von dort möglicherweise mitbestimmungsfreie ausländische Ableger nach Deutschland schickt.

Es ist zu früh, für Einschätzungen über positive mitbestimmungspolitische Impulse aus der Praxis Europäischer Aktiengesellschaften. Bei aller Klarheit über die Defizite kann man dennoch schon heute einige positive Anmerkungen machen. Die ersten großen Unternehmen in Deutschland, die qua Umwandlung zu Europäischen Aktiengesellschaften wurden, waren die Allianz und die BASF. Damals gab es natürlich immer wieder die kritische Frage: Wie groß ist der Aufsichtsrat? Bleiben wir bei 20 Mitgliedern oder will man durch einen kleineren SE-Aufsichtsrat die Substanz der Mitbestimmung vermindern?

Aus meiner Sicht ist die Größe des Aufsichtsrats aber nur ein wichtiger Aspekt unter anderen. Mich interessiert auch: Wo liegen Chancen in SEs, Beteiligung und Mitbestimmung qualitativ zu einer europäischen Interessenvertretung zu entwickeln?

Es stimmt: Sowohl bei der BASF wie bei der Allianz wurde am Ende der Aufsichtsrat verkleinert, auch wenn sich die Verhältnisse der Arbeitnehmersitze nicht verändert haben. Wir haben bis heute unsere rechtlichen Zweifel an der Verkleinerung der Aufsichtsräte durch eine SE-Gründung. Aber für mich zählt auch, dass für den SE-Betriebsrat Rechte ausgehandelt werden konnten, die den Rechten eines Wirtschaftsausschusses nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz nahe kommen. Das ist ein Quantensprung im Vergleich zur EBR-Richtlinie, wo es diese Rechte nicht gibt. Für mich ist das ein richtiger Schritt hin zur faktischen Europäisierung von Interessenvertretung. Wenn es also über den Verhandlungsweg gelingt, für unsere Kolleginnen und Kollegen aus Standorten in Europa, in Antwerpen und anderswo, den Fahrstuhl nach oben in Gang zu setzen, dann ist es aller Mühe wert, auf diesem Zug ein bisschen mehr Gas zu geben, als wir das in den letzten Jahren getan haben.

Ich nenne einen zweiten Aspekt. Wie halten wir es mit den Abführungen der Aufsichtsratsanteile für ausländische Kolleginnen und Kollegen in Europäischen Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland?

Wir haben uns vor dem Inkrafttreten der SE-Richtlinie und sehr vorausschauend bereits im Jahr 2003 auf den Weg gemacht, einen europäischen Fond, den Worker's Participation Fund, einzurichten. Dafür wurde nach nicht einfachen internen gewerkschaftlichen Diskussionen ein einstimm-

miger Beschluss gefasst: Die Hälfte der Aufsichtsratsantien aus SEs wird in den Europäischen Fond eingebracht. Die andere Hälfte der Mittel kann bei gewerkschaftlichen Einrichtungen der Herkunftsländer verbleiben, muss aber dort nachweislich für Aktivitäten eingesetzt werden, die transnationale Interessenvertretung fördern. Aus deutscher Sicht bedeutet das, wir haben heute für die Europäischen Aktiengesellschaften eine analoge Regelung wie sie für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in Deutschland gelten.

Aus den europäischen Abführungen der Arbeitnehmervertreter wird die Arbeit des Europäischen Kompetenzzentrums für Mitbestimmung gefördert. Damit nimmt wirklich so etwas wie Europäisierung von Mitbestimmung Fahrt auf. Positiver Nebeneffekt: Durch praktisches Kennenlernen sind Vorbehalte und Skepsis gegenüber Mitbestimmung deutscher Prägung in vielen anderen Ländern Europas deutlich zurückgegangen.

Dies gilt beispielsweise für den britischen Gewerkschaftsverband TUC. Hier hat sich die Haltung gegenüber einer Arbeitnehmervertretung im obersten Kontrollorgan eines Unternehmens deutlich verändert. Der strikt ablehnenden Sichtweise ist die Forderung nach einer solchen Vertretung gewichen. In Frankreich ging der ebenfalls ablehnenden Gewerkschaft CGT die jüngst erfolgte gesetzliche Einführung von Sitzen für Arbeitnehmervertretung in sehr großen Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten nicht weit genug. Dieser Sinneswandel hat etwas mit gemeinsamen praktischen Erfahrungen in europäischen Unternehmen zu tun. Deshalb sehe ich da eine ganze Reihe von Chancen, Perspektiven, wie wir auf diesem Weg weiter vorangehen können. Der Europäische Gewerkschaftsbund hat ja auf seinem Kongress 2011 gefordert, dass wir europäische Minimalstandards für die Mitbestimmung in der europäischen Gesetzgebung definieren und festlegen wollen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund unterstützt dieses Vorhaben. Allerdings sollten wir das nicht nur theoretisch-programmatisch vorantreiben. 20 Jahre Praxis Europäischer Betriebsräte, zehn Jahre Praxis in europäisch zusammengesetzten SE-Aufsichtsräten, aber auch die zunehmende Transnationalisierung von Themen, die uns in deutschen Aufsichtsräten bewegen, geben uns die Gelegenheit, genau anzuschauen, wie und welche Praxis sich entwickelt hat. Das versetzt uns in die Lage, genauer voranzubringen, was unsere Kolleginnen und Kollegen in transnationalen Unternehmen wirklich brauchen können und ihre Position zu stärken hilft. Ich werde mich dafür einsetzen, dass wir mit Unterstützung der Böckler-Stiftung, des DGB, des Europäischen Gewerkschaftsbundes und des Europäischen Kompetenzzentrums Mitbestimmung eine hochrangige Expertengruppe organisieren, in der wir diese Diskussion vertiefen und vorantreiben. Diese Gruppe sollte Praktiker und Praktikerinnen der Mitbestimmung mit Expertinnen und Experten aus verschiedenen europäischen Ländern und Unternehmen zusammenbringen. Ich hätte auch nichts dagegen, Vertreter der Arbeitgeberseite oder von Investoren an dieser Analyse in geeigneter Weise zu beteiligen. Diese Arbeit soll uns Gewerkschaften näherbringen, ob und

wie es in der Praxis gelingt, Einfluss zu nehmen auf Unternehmensentscheidungen und Orientierungen hin zum nachhaltigen Unternehmen mit guten Arbeitsplatz- und Standortperspektiven zu verändern. Wir wollen auch wissen, welche rechtlichen Stellschrauben so zu verändern wären, dass sie einerseits Augenhöhe für Arbeitnehmervertreter gewährleisten und Unternehmensentscheidungen vor ihrer Umsetzung beeinflussen, aber andererseits auch das Zustandekommen optimaler Aushandlungslösungen befördern. Es geht uns doch schließlich darum, den Wert der Arbeit in der Betrachtung von Managern und Investoren zu erhöhen, um Perspektiven für Arbeitsplätze und Einkommen zu sichern und zu verbessern. Deshalb müssen wir auch rechtliche Positionen zur Mitbestimmung auf nationaler wie auf europäischer Ebene erkämpfen. Das gilt insbesondere für die Verankerung von Mitbestimmungsrechten im Europäischen Binnenmarkt- und Gesellschaftsrecht.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren,

in die Offensive wollen wir als Deutscher Gewerkschaftsbund auf jeden Fall kommen. Wir haben in wenigen Wochen unseren Kongress. Und gegenwärtig laufen die Betriebsratswahlen hier in der Bundesrepublik Deutschland. Wir haben beides zum Anlass genommen, um eine neue gewerkschaftliche Mitbestimmungsoffensive zu starten.

Auch hier lohnt wieder der Blick über die Grenzen und die Erkenntnis: Starke Arbeitnehmerrechte gibt es nicht nur in Deutschland. Es wird immer gesagt, Betriebsräte wären eine deutsche Spezialität. Was ist das Comité d'entreprise in Frankreich und was ist der deutsche Betriebsrat? In der Übersetzung heißt Comité d'entreprise Betriebsrat. Dahinter steckt aber ein ganz anderes Konstrukt, was wir als Deutsche nie verstehen würden. Denn dem Comité d'entreprise sitzt der Arbeitgeber vor.

Aber interessant ist: Bei den Wahlen zu den Comité d'entreprise sehen wir eine ähnliche Erfahrung wie in Deutschland: eine extrem hohe Wahlbeteiligung. Die Wahlbeteiligung, die wir bei den Betriebsratswahlen haben werden, hätte ich gerne auch für die Wahlen zum Europäischen Parlament. Das wäre schon Klasse – über 75 bis 80 Prozent.

Die, die dann gewählt werden, ob in Deutschland oder in Frankreich, das sind zu 80 Prozent Gewerkschaftsmitglieder. Bei uns gehören die alle den DGB-Gewerkschaften an. In Frankreich ist es ein bisschen komplizierter. Da haben wir fünf Gewerkschaften, aber die 80 Prozent sind alle Mitglieder in diesen fünf Gewerkschaften, die alle Mitglied im Europäischen Gewerkschaftsbund sind. – Also, es gibt auch eine Menge an Ähnlichkeiten. Damit muss man sich auseinandersetzen.

Andere haben auch etwas. Und wir beginnen durch zunehmende transnationale Praxis mehr davon zu verstehen und zu achten. Darin liegt der Fortschritt. So entsteht Europäisierung. Nicht ausschließlich durch Programme und gewerkschaftliche Beschlusslagen. Sondern durch tätige Praxis, die im Übrigen durch die wirtschaftliche Dynamik erzwungen ist. Das können wir uns nicht mehr aussuchen. Darum und erst Recht:

Wer, wenn nicht wir, soll dafür sorgen, dass die Mitbestimmung in Deutschland und in Europa verteidigt und ausgebaut wird. Von der neuen Bundesregierung ist dazu offensichtlich nichts zu erwarten. Aus Europa kommt keine Unterstützung, eher Gegenwind. Deshalb müssen wir selbst aktiv werden und die Zeit bis zur nächsten Bundestagswahl nutzen. Spätestens dann müssen wir gute Vorschläge für Gesetzgeber und Politik parat haben.

Einen guten historischen Anlass gibt uns das Jubiläumsjahr der Mitbestimmung in 2016:

40 Jahre Mitbestimmungsgesetz 76

65 Jahre Montan-Mitbestimmungsgesetz

20 Jahre Europäische Betriebsratsrichtlinie

15 Jahre Richtlinie zur Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft.

Weil wir von unserem Weg und unserem Ziel überzeugt sind, laden wir alle ein, sich an dieser Mitbestimmungsoffensive zu beteiligen – alle, die Politik, aber auch die Unternehmen. Lassen Sie uns ein breites gesellschaftliches Bündnis schmieden für gute Unternehmensführung, für das nachhaltige Unternehmen mit fairen Arbeitsbeziehungen, für gute Arbeit mit guter Entlohnung, für ein besseres Leben.

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass zukünftige Unternehmen innovativ sind, dass sie strategisch langfristig aufgestellt sind und nicht finanzmarktgetrieben kurzfristigen betriebswirtschaftlich dominierenden Kennziffern folgen, die am Ende des Tages nichts zur sozialen Kohäsion in Deutschland und in Europa beitragen.

Wir können selbstbewusst, wie die Gewerkschaften sind, sagen: Lasst uns Wirtschaftsgeschichte für die Zukunft schreiben – mit einer starken Mitbestimmung, mit einer sozialen Verantwortung der Unternehmen. Dazu brauchen wir Eure Unterstützung, liebe Kolleginnen und Kollegen in den Aufsichtsräten. Deshalb werden wir uns auf dieser Bühne von DGB und Hans-Böckler-Stiftung wiedersehen. Wir müssen uns hier in Berlin vor der Politik zeigen. Es ist das Verdienst von Dietmar Hexel, dass er hier eine Tradition begründet hat. Dafür ein ganz herzliches Dankeschön – und vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

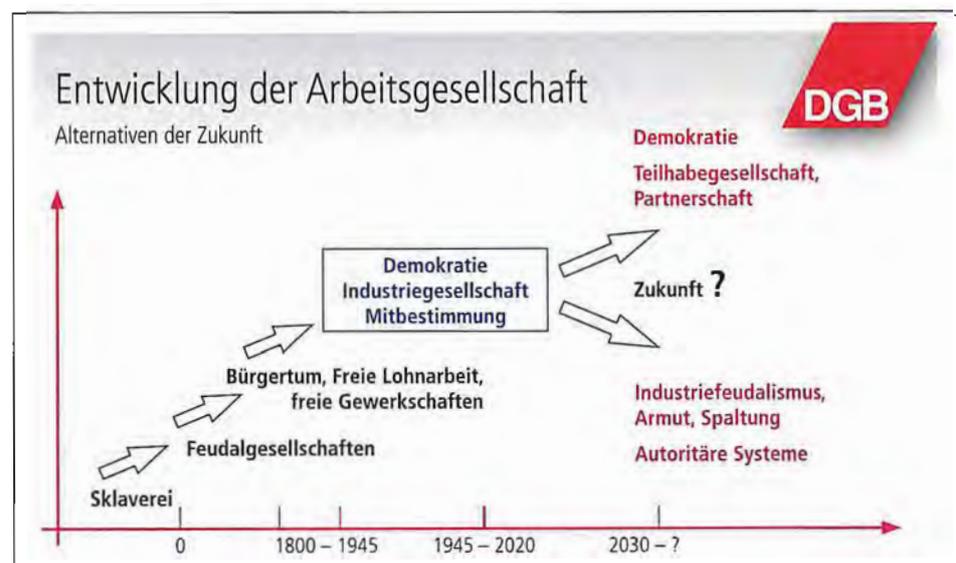
# Über die Mitbestimmung hinaus denken

Redigierte Abschrift der Rede anlässlich der 10. Konferenz für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen

Von Dietmar Hexel,  
Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes des DGB

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ein kluger Mann hat gesagt: „Das Beste, die Zukunft vorauszusagen ist, sie zu gestalten.“ Damit sind wir mitten beim Thema Mitbestimmung. Ich will heute einmal ganz steil abstrakt einsteigen, ehe ich zu den etwas praktischeren Fragen komme. Die heutigen Arbeitsbeziehungen haben sich nicht erst in den letzten Jahren entwickelt, sondern in Jahrzehnten und Jahrhunderten. Schauen wir auf dieses Schaubild. Es ist allerdings nicht maßstabstreu und zeigt grob drei Phasen:



DGB VB 03 Dietmar Hexel  
Nach einer Anregung von  
Hormann, John (1998): Future Work

Ganz links, jenseits der Nulllinie vor 2000 Jahren, von da kommen wir in etwa her. Es gab zunächst Nomaden, Bauern, „freie“ Menschen, bis einige wenige der Meinung waren, andere Leute müssten für sie arbeiten – und aus der Allmende, dem Gemeineigentum, wurde abgegrenztes Privateigentum geschaffen und durch Sklaverei Herrschaft über Menschen. Die nächste Phase war eine Feudalgesellschaft, wie wir sie auch heute noch in Teilen der Welt kennen. Diese Gesellschaftsform war übrigens über Jahrhunderte in Europa sehr stabil: Einige wenige Eliten des Adels und der Kirche an der Spitze, die dem Müßiggang frönten, ließen sich von der Mehrheit versorgen. Irgendwann passte das zumindest in Europa nicht mehr. Es gab die Französische Revolution. Jetzt begann die Zeit des Bürgertums, der Industrialisierung und der Lohnarbeit. Man beachte den Begriff „Freie Lohnarbeit“, verbunden mit freien Gewerkschaften. Das war – gemessen an dem, was wir vorher an Industrialisierung und Elend hatten ein Riesenerfolg. Die abhängig beschäftigten Menschen taten sich zusammen und kämpften gegen die Verelendung der ersten Industrialisierung.

Die Phase der Feudalgesellschaft dauerte viel länger als die Zeit, die wir die Zeit der freien Lohnarbeit nennen. Sie gibt es erst seit etwas über einem Jahrhundert. Übrigens nicht vom Himmel gefallen sind der Achtstundentag, das Frauenwahlrecht, die Demokratie und die Mitbestimmung. Diese sozialen Fortschritte in Deutschland sind Ergebnisse gesellschaftlicher Auseinandersetzung nach 1918. Und heute befinden wir uns in einer Industriegesellschaft oder besser gesagt: in der wissensbasierten Dienstleistungs- und Industriegesellschaft, manche meinen sogar, in einer post-industriellen Gesellschaft. Hier wird der einzelne Mensch noch wichtiger. Teilhabe und Mitbestimmung hat viel mit Demokratie zu tun. Und deshalb stellte sich jetzt die Frage in aller Schärfe: Was wollen wir als Zukunftsmodell bei uns und in der Welt haben. Allerdings wird es schwierig, diese Frage durch praktisches Handeln weltweit – oder auch nur in Europa zu beantworten. Doch wir können und müssen bei uns anfangen. In welche Richtung wollen wir uns entwickeln?

Industriefeudalismus ist der eine Weg. Einige träumen davon, dass es doch in China alles so einfach geht. Ich war gerade da, ein ganz beeindruckendes Land, eine riesige Gastfreundschaft. Aber eben auch 28 Hinrichtungen jeden Tag, keine freien Gewerkschaften, keine freie Meinungsäußerung und keine Beteiligung der Arbeitnehmer in den Betrieben. Autokratisches Regime, dauerhafte Spaltung in Arm und Reich. Das wäre der eine Weg, ganz grob gesagt. Der andere wäre, das auszubauen, was wir jetzt haben: Demokratie zu fördern, eine Teilhabegesellschaft zu entwickeln. Die kann dann vielleicht in Europa auch ein Modell sein für das, was uns von Asien und von Amerika unterscheidet. Denn kulturell gesehen hat ja Europa viel zu bieten. Die Frage ist also für uns alle, wo soll es da eigentlich in Zukunft hingehen?

Nun, es überrascht ja niemanden, wenn ich sage, für die untere Alternative bin ich nicht zu haben, sondern ich bin selbstverständlich Verfechter der ersten Lösung, der oberen Lösung. Schon seit über 30 Jahren denke ich, dass die Mitbestimmung eine richtige und wichtige Sache ist. Man muss sie weiterentwickeln, weil: Wer sich beteiligen darf, wer gefragt wird, wer seine Meinung einbringen darf, der wird sich auch engagieren. Wer sich nicht nur bloß als ein Rädchen im Getriebe empfindet, der wird auch wacher sein und die Welt wahrnehmen und sie gestalten wollen. Der wird Ideen einbringen, der wird Freude am Arbeitsprozess haben, er wird auch eine größere Bindung zum Unternehmen entwickeln, er wird vor allem Verantwortung übernehmen und stolz sein auf das, was er tut. Und ich denke mir, die allermeisten Arbeitnehmer wollen das auch und eben nicht nur fremdbestimmt arbeiten. Sie wollen stärker mitentscheiden, wie ihre Arbeit organisiert ist und wie und in welcher Qualität die Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden.

Nun, zunächst noch ein Satz zu den bevorstehenden Betriebsratswahlen. Wir wollen ungefähr 200 000 Betriebsratsmitglieder wählen, in etwa 30 000 Betrieben. Das klingt gewaltig. Zusätzlich

ist es eine große Aufgabe, die Betriebe zu erreichen, die noch keinen Betriebsrat haben und das ist leider noch die Mehrzahl, zumindest in den kleineren Einheiten. Wir sind also gut in den ganz großen Betrieben, da haben wir überzeugende Beispiele zu denen Fraport, BASF und VW gehören, aber in dem ganzen Bereich von Klein- und Mittelbetrieben – mindestens ab 200 Beschäftigten aufwärts – wäre es ein lohnendes Ziel, „Kein Betrieb ohne Betriebsrat“ anzustreben. Wir werden sie vielleicht in einem Durchgang dieses Jahr nicht schaffen, aber in den nächsten Jahren müssen wir darum kämpfen. Das „Handelsblatt“ hat gestern wieder falsch zitiert. Das deutsche Recht sieht nicht vor, es „können“ Betriebsräte gewählt werden – sozusagen falls der Arbeitgeber einverstanden ist, sondern im Gesetz steht: Es werden (!) Betriebsräte gewählt. Wir sollten alle ermutigen, dieses demokratische Recht wahrzunehmen, auch im Handwerk. Ich bin überzeugt, wenn wir die Größeren, über 200, alle haben oder die meisten, dann wird es auch möglich sein, bei den Kleineren noch mehr zu tun.

Für die Betriebsratswahl 2014 gilt: Wer gut arbeitet, muss auch darüber mitbestimmen und entscheiden können, wie die Arbeit organisiert wird und Mitbestimmung bedeutet die Fremdbestimmung für einen wesentlichen Teil seines eigenen Lebens zu verkleinern. Mitbestimmung bedeutet, sein eigenes Arbeitsschicksal in die eigene Hand zu nehmen – und gute Arbeit ist ohne Mitbestimmung ohnehin nicht denkbar. Vor einigen Jahren hörte man, Mitbestimmung sei ein Irrtum der Geschichte. Gemeint war damals die Unternehmensmitbestimmung. Der BDI forderte, Mitbestimmung und Tarifverträge gehörten in das Lagerfeuer. Von diesen Peinlichkeiten ist zwar heute nichts mehr zu hören. Doch vielleicht trägt die Ruhe nur. Ich bin mir nicht so sicher, ob die Mehrheit der Unternehmensführer wirklich zur Mitbestimmung stünde, wenn morgen das Gesetz aufgehoben würde.

Und im neuen Koalitionsvertrag steht leider nichts über Mitbestimmung drin. Das ist erstaunlich. Als ich das gelesen habe, habe ich es gar nicht geglaubt, weil die Mitbestimmung doch besonders von der Kanzlerin und allen anderen hoch gelobt wird, als Erfolgsmodell. Und die Kooperation zwischen Unternehmen, Belegschaft und Gewerkschaften war wirklich die Basis, mit der wir alle die letzte Krise abgefedert haben. Vorbei ist die Krise nicht, das wissen wir, das ist aber ein anderes Thema.

Zusammengefasst: der Koalitionsvertrag schweigt also zur Mitbestimmung. Das ist mehr als bedauerlich und Betriebsräte und mitbestimmte Aufsichtsräte hätten es sehr verdient, dass man ihre Arbeitsbedingungen und Strukturen nach der Krisenerfahrung deutlich verbessert. Das wird jetzt unsere Aufgabe als Gewerkschaften bleiben in den nächsten vier Jahren, die Herzen und Köpfe der Menschen im Land dafür noch mehr für dieses Thema, die Mitbestimmung, für ihre Ausweitung zu gewinnen. Damit ein Mehr an Freiheit und Verantwortung für das eigene Leben entsteht.

Was wir nach vielen Jahren intensiver Arbeit beim Mindestlohn geschafft haben, das muss bei der Gestaltung unserer Zukunft erst recht möglich sein! Denn eine Demokratie ohne Mitbestimmung im Betrieb bleibt ein Torso, erst recht in einer sich entwickelnden, wissensbasierten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft.

Im Bereich der Unternehmensmitbestimmung ist bedenklich, dass die Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen in zehn Jahren von 767 auf 654 Unternehmen gesunken ist. Das ist eine Folge merkwürdiger Rechtskonstruktionen und zunehmend trägt auch die SE, die Europäische Aktiengesellschaft, tendenziell dazu bei.

Unsere Vorschläge an die Regierung für die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung sind bekannt. Ich bleibe mal ganz bescheiden und lese nicht alle 35 vor. Die vier wichtigsten sind:

- Erstens, der gesetzliche Schwellenwert soll beim Mitbestimmungsgesetz auf 1.000 und im Drittelbeteiligungsgesetz auf 250 gesenkt werden.
- Zweitens, die deutschen Mitbestimmungsgesetze müssen auch in Unternehmen mit ausländischer Rechtsform gelten, die in Deutschland einen Verwaltungssitz oder eine Zweigniederlassung haben, beispielsweise die Britische Limited.
- Drittens, die missbräuchliche Nutzung der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft ist zu beseitigen.
- Die vierte Forderung ist das, was der Herr Lammert viel besser gesagt hat: wir sollten die Montan-Mitbestimmung nicht als verstaubtes Relikt nehmen, sondern als eine Vision, wie man zukünftig Unternehmen gut führen kann, nämlich unter voller paritätischer Beteiligung der Arbeitnehmer, ohne das Doppelstimmrecht der Kapitaleseite und mit dem wichtigsten Vorstand für die Zukunft, nämlich dem Personalrat. Der kann nicht gegen den Widerstand der Arbeitnehmer bestellt werden. So ist die Mitbestimmung eine klare Zukunftsoption und kein überholtes Modell.

Noch wichtiger ist es, das Aktienrecht dort zu ändern, wo es die grundsätzliche Ausrichtung der Wirtschaft bestimmen kann, indem es das Eigentum in die Pflicht nimmt, so wie das der bekannte allgemeine Grundsatz des Grundgesetzes bestimmt. Das Gemeinwohl, nicht das Eigentumswohl der Aktionäre gehört in das Aktienrecht. Ein Unternehmen muss einen Nutzen für die Zivilgesellschaft stiften und auch so geführt werden und nicht nur aus Sicht der Kapitaleigner. Wir haben die vorherige reine Shareholder-Value-Orientierung im Kodex der Regierungskommission Corporate Governance, der ich angehöre, im Angesicht der letzten Krise verändert. Wir hoffen, dass diese Veränderung hin zur Stakeholder-Orientierung irgendwann auch gesetzliche Folgen im Aktienrecht hat. Es ist ja bekannt, dass Shareholder-Value eine Irrlehre war und dass eine

solche Doktrin die Gesellschaften zerstört. Ich muss das nicht näher ausführen. Ich will nur auf das Beispiel USA verweisen. In den USA hat sich der Aktienindex seit 2009 verdoppelt, also in nicht einmal fünf Jahren. Zehn Prozent der Amerikaner, die am meisten verdienen, denen gehören 92 Prozent des Aktienkapitals und 80 Prozent der Immobilien, die vermietet sind. Im gleichen Zeitraum seit 2009 stieg die Zahl der Amerikaner, die Lebensmittelkarten benötigen, also von der Hand in den Mund leben, um 15,5 Millionen auf 47,7 Millionen an. Ohne lange Diskussion ist klar, dass das amerikanische Modell des Shareholder-Value jedenfalls die Wohlfahrt des Einzelnen und die Wohlfahrt der Gesellschaft nicht erhöht hat. Bei uns ist es noch nicht ganz so krass, aber in Teilen Europas schon. Und in der Bundesrepublik besitzt immerhin das oberste Zehntel fast zwei Drittel des Gesamtvermögens, Tendenz steigend.

Es wird also Zeit, dass Arbeitnehmer auch Miteigentümer werden! Die Schwester der Freiheit ist die Gerechtigkeit. Eine neue Architektur der Gesamtkonstruktion unserer Wirtschaft ist längst überfällig. Es wird sicher noch bis zur nächsten oder übernächsten Krise dauern, bis wir die Lektion verstanden haben und ein Stück weiter kommen.

Wirtschaft soll dem Menschen dienen, das ist in Sonntagsreden ein Allgemeinplatz. Der Mensch soll auch in der Arbeit und durch die Arbeit seine Persönlichkeit frei entfalten können. Seine Mühsal soll abnehmen. Muss er weniger arbeiten, kann er besser und länger leben. Wirtschaften muss deshalb stets vom Menschen her gedacht werden, nicht vom Geld und seiner Vermehrung. Unternehmen sind nicht dazu da, Aktionäre und Eigentümer reich zu machen. Unternehmen sind dazu da, gute, nachhaltige und preiswerte Produkte und Dienstleistungen herzustellen und zu vertreiben – und zwar ohne die natürlichen Ressourcen dieser Erde zu zerstören! Wirtschaften soll nicht Ungleichheit fördern, sondern das Leben von uns allen erleichtern.

Die Wirtschaft in Europa muss nicht etwa nur sozial flankiert werden. Das ist die falsche Zielsetzung. Die Wirtschaft und Europa müssen das Soziale, das Gemeinwesen, die Ressourcenschonung als Hauptziel haben – nicht die Geldvermehrung. Eine völlig neue Form des Wirtschaftens muss entstehen! Genossenschaften und Stiftungen können wichtige Erfahrungen für eine solche Architektur beisteuern.

Wie kommen wir diesem Ideal näher? Es stimmt ja, dass wir uns in einem Kapitalismus bewegen, der Finanzgetrieben ist, also müssen wir eine Lösung finden, wie wir eine Brücke zu diesen anderen Zielen – wenn man sie dann teilt – herstellen kann.

Es ist eine große Herausforderung, gute und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen angesichts der Tatsache, dass wir sieben bis neun Milliarden Menschen ernähren

müssen. Die wollen gekleidet werden, sie wollen bezahlbare Wohnungen haben und sie wollen mit Bildung versorgt werden. Jede Gesellschaft braucht deswegen prosperierende gesunde Unternehmen und um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssten wir einige Architekturen ändern. Nachhaltige Wertschöpfung statt Geldvermehrung haben wir das auf den vergangenen Konferenzen dieser DAX-Konferenz genannt.

Es wäre der Mühe wert zu schauen, welche Formen inzwischen entstanden sind. Ich bin auch überzeugt, wir haben einen Europawahlkampf in dem gesagt wird, dass die Wirtschaft in Europa sozial flankiert werden muss. Das ist die falsche Zielsetzung. Wirtschaften in Europa bedeutet, das Soziale, das Gemeinwesen, die Ressourcenschonung als Hauptziel zu definieren, nicht eine Geldvermehrung, die dann sozial flankiert wird. Das ist eine völlig andere Sichtweise, wie man auf Wirtschaften schauen muss. Anders wirtschaften bedeutet eben, sich an den Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen zu orientieren, statt Angst und Druck zu verbreiten, wie das zurzeit in Europa passiert. Es bedeutet, qualitativ und organisch zu wachsen, es bedeutet, zufriedene Kunden und Zulieferer zu haben, Kunden, die diese Produkte kaufen wollen, was denn sonst – und das heißt, demokratische Regularien des Staates zu akzeptieren und Nachhaltigkeit als Überlebensfrage zu begreifen – nicht nur als eine Floskel. Nachhaltigkeit bedeutet übrigens, trotz mancher komplizierte Definitionen: Genug. Für alle. Für immer. Das gilt für sieben bis neun Milliarden Menschen auf der Welt.

Noch gibt es längst nicht in allen deutschen Unternehmen einen Nachhaltigkeitsindex oder einem Energieeffizienzindex, also die ständige Berichterstattung an den Aufsichtsrat über den Energieverbrauch. Das wäre aber allen Aufsichtsräten zu raten.

- Wie hoch ist also die Wiederverwertbarkeit von eingesetzten Materialien nach dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit?
- Welche anderen recycelbaren Rohstoffe können wir einsetzen?
- Wie hoch sind diese Energiekosten und welchen Plan hat das Management, die zu senken und damit auch zu ermöglichen, dass nicht nur bei den Personalkosten gespart wird?

Das Herzstück der Energiewende lautet, Energie verwenden, nicht verschwenden – das habe ich schon als Chemielaborant gelernt. Zweitens: Energie dort produzieren, wo sie gebraucht wird. Deswegen ist die Senkung des Eigenstromprivilegs so ein zweiseitiges Schwert. Wir müssen zunehmend ohne fossile Brennstoffe auskommen. Dafür haben wir erneuerbare Energien, von denen die meisten bei der Energieerzeugung keine Rohstoffe benötigen und keinen Abfall verursachen. Aufgabe der Mitbestimmung muss es sein, bei der Energiewende – besser: dem Energieumstieg, weil es keine Wende, sondern ein langsamer Umstieg ist – einen sozialen Übergang

zu schaffen für die Beschäftigten. Das gilt sowohl für die gut abgesicherten Arbeitsplätze in den bisherigen Industrien, als auch für die guten Rahmenbedingungen für neu entstehende Bereiche in Industrie und Handwerk.

Neben den alten Themen, die wir als Gewerkschaften und Aufsichtsräte haben, also dem Schutz und der Sicherheit der arbeitenden Menschen, sind diese neuen Themen echte Herausforderungen, denen wir uns in dem Umbau hin zu einer sozialökologischen Gesellschaft stellen müssen. Es geht darum, mit zu entscheiden und mit zu gestalten, wie die Arbeitsgesellschaft der Zukunft und auch die Zukunft der Zivilgesellschaft aussehen soll. Denn es ist ja einfach so: in der Arbeitswelt verbringen die meisten von uns 35 bis 45 Jahre ihres wachen Lebens, acht Stunden am Tag. Grund genug, um uns aktiv und jeden Tag einzumischen.

Künftige Fragen der Tarifpolitik und der Arbeit in Aufsichtsräten werden auch sein,

- Wie wird der zukünftige Produktivitätsfortschritt verteilt?
- Können Arbeitsprozesse wieder entschleunigt werden oder müssen wir hinnehmen, dass immer mehr psychische Krankheiten um sich greifen? Jedenfalls steigern die Entschleunigung von Arbeitsprozessen und der Einbau von Pausen auf jeden Fall die Qualität der Produkte und senken die Krankheitskosten. Das ist, glaube ich gesicherte Erkenntnis.
- Und die dritte Frage an uns alle wäre natürlich: Muss bei einer weiteren Produktivitätssteigerung die Arbeitszeit wirklich acht Stunden am Tag betragen und wie kann sie reduziert und familiengerecht gestaltet werden?

Nun, ich erlaube mir einen Blick in die Zukunft, wenn auch die Glaskugel nicht klar genug ist.

Neben der Energiewende lassen sich eine Reihe von Trends ausmachen, denen wir uns als Aufsichtsräte stellen müssen. Ich will nur die mir vier wichtigsten nennen,

- Erstens: Die internationale Arbeitsteilung nimmt weiter zu, die sozialen Spannungen in den Ländern mit extremer Armut und Ungleichheit verstärken sich, die Menschen werden sich dagegen zur Wehr setzen und auch gegen Hungerlöhne. Eine Folge wird sein, dass sich die Produktionsverlagerung in solche Länder nicht mehr rechnet, jedenfalls nicht mehr wegen der Personalkosten. Einige Produkte kommen nach Deutschland und Europa zurück, sogar in der Textilindustrie, auch andere. Ein Trend, von dem man nicht genau weiß, ob und wie er sich verstärkt. Hinzu kommt: Die bislang wirtschaftlich starke Rolle Europas ist durch Asien und Amerika gefährdet. Das bisherige Mantra Wachstum wird uns nicht helfen. Die bisherigen Wachstumsraten werden weiter sinken. Eine neue Balance von Markt und Staat ist nötig.

- Zweitens: Die Bevölkerungsentwicklung hat erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der verfügbaren Arbeitskräfte in Europa und in Deutschland. Sie erfordert mehr Menschen beispielsweise in den Bereichen Gesundheit und Pflege. Alle europäischen Länder haben mit einer ähnlichen demografischen Entwicklung zu tun. Die Ausbildung und Bezahlung in den genannten Bereichen müssen drastisch angehoben werden damit die Attraktivität für diese Berufe gesteigert wird. Es kann doch nicht sein, dass eine Krankenschwester oder eine Kindergärtnerin im Schichtdienst weniger verdient, als eine Assistentin eines Marketingdirektors.
- Drittens: Die bisherigen Erfolge und Möglichkeiten der Industrialisierung, die auf fossile Energien aufbauen, sind am Ende. Das ist unangenehm und manchmal sträubt man sich dagegen, aber an dieser Erkenntnis führt nichts vorbei. Ich bin sicher, dass CO<sub>2</sub> und Wasserstoff und auch eine künstliche Photosynthese eine neue schadstofffreie Kreislaufproduktion ermöglichen werden. Schade, dass wir in Deutschland die Speicherung von CO<sub>2</sub> zurzeit noch ablehnen. In 10, 15 Jahren werden wir wissen, dass es ein kostbarer Rohstoff ist. Das „C“ bedeutet ja Carbon, also Kohle. Es entsteht bereits eine andere Produktionsweise und es muss darüber geredet werden, wie diese aussieht, wie die Verteilung der Güter ist und auch über die Arbeitsbedingungen und den Konsum.
- Und letzter Punkt, den ich sehe, der uns beschäftigen sollten: besonders die Automatisierung und die Digitalisierung nehmen extrem zu.

## Digitalisierung von Produktion und Dienstleistung

Schon heute wird etwa die Hälfte aller Wirtschaftsleistungen in der so genannten digitalen Wirtschaft erzielt. Damit meine ich nicht nur die virtuellen Banken, über die Herr Lammert gesprochen hat, sondern damit meine ich, dass bei vier Fünftel der Arbeitstätigkeiten Daten der alleinige Rohstoff, das Werkzeug und auch das Resultat sein werden. Das wird die Arbeitswelt bei uns erschüttern. Wahrscheinlich passiert dies in den nächsten zehn höchstens 20 Jahren, so zumindest meine Prognose. Die Umwälzungen der ersten industriellen Revolution werden uns im rückblickenden Vergleich dagegen eher langsam vorkommen.

Ich frage mich, sind wir da in der Mitbestimmungsdebatte drauf eingestellt? Worüber und wofür wollen wir mitbestimmen in dieser Entwicklung?

Noch ein praktisches Beispiel, damit man sich vergegenwärtigt, was dort passiert. Wer heute eine PlayStation 4 besitzt – also einen kleinen Computer mit sagenhaften Fähigkeiten, schnelle interaktive Bilder und Varianten zu erzeugen – der hätte für dieselbe Leistung vor 20 Jahren, das ist noch nicht lange her, einen Computer gebraucht der so groß gewesen wäre wie ein Fußballfeld und der hätte 500 Millionen Dollar gekostet. Heute ist er klein und für unter 400 Euro zu haben. Diese

Digitalisierung und Miniaturisierung hat natürlich auch längst die Verwaltung und die Produktion erreicht, doch bisher wurden alte Produktions- und Logistikverfahren nur beschleunigt und optimiert. Im Moment und zukünftig werden völlig neue Verfahren erfunden und implementiert, wie produziert und verteilt wird. Das gilt im Bereich zum Beispiel für die Spracherkennung und Datenerfassung, für die meisten der Verwaltungsvorgänge, das gilt für die Wissensdatenbanken, das gilt besonders auch für so genannten Systeme der Industrie 4.0, also vernetzte Industriesysteme, weitere Robotisierung und zum Beispiel auch für die neuen 3-D-Drucker.

Wie wollen wir also künftig in einer solchen Arbeitswelt, die durch Digitalisierung beschleunigt wird, mitbestimmen? Dass wir mitbestimmen, steht außer Frage, aber wie wollen wir das machen und worüber und wie gehen wir es an? Was bedeutet es, wenn die Computersysteme unser gesammeltes Erfahrungswissen zunehmend ersetzen, die Beratungsleistung eines Bankangestellten normiert und kontrolliert, die Produktionsketten weiter automatisiert und das Wissen ganzer Bibliotheken und Fachzeitschriften durch intelligente Suchmaschinen, die sich selber optimieren und reparieren, überflüssig werden?

Und nicht nur einfache Tätigkeiten, wie Daten erfassen, einfache Fließbandarbeit oder Lagerarbeiten werden der Digitalisierung radikal zum Opfer fallen oder sich verändern. Auch qualifizierte Berufe wie Rechtsanwälte, Ingenieure und Lehrer werden merken, dass diese Entwicklung ihr Berufsbild und ihre Arbeitsmöglichkeiten verändern. Und wir brauchen für alle diese Menschen eine Antwort, was sie Sinnvolles in der Gesellschaft tun können. Der alte Satz, der Mensch darf nicht zum Anhänger der Technik werden ist sicher richtig, doch auch dieses Mantra hilft uns nicht mehr. Es scheint, dass das ja inzwischen reale führungslose Auto und die berührungslose Geldbörse nur die Spitze einer Entwicklung zeigen.

Die These ist, dass diese Technologieentwicklung wesentlich schneller gehen wird, als wir das bisher in unserer zivilisatorischen Entwicklung uns vorstellen konnten. Gegen diese Möglichkeiten der Digitalisierung war die Einführung der Dampfmaschine und der von ihr getriebenen Webstühle ein eher kleiner Technologiesprung.

Wie wird diese gewaltige Produktivität, die da entsteht, künftig genutzt? Einerseits sieben bis neun Milliarden Menschen, für die wir sie brauchen, andererseits, immer weniger Menschen werden noch reicher und immer mehr Menschen werden noch ärmer. Die Spaltung in Gewinner und Verlierer würde sich vertiefen, wenn wir nicht handeln und das gilt im Kleinen wie im Großen. Nebenbei: einen der stolzesten Bereiche der Arbeiterbewegung, den Steinkohlebergbau, den wird es in Deutschland nach 2018 nicht mehr geben. Ich hoffe, das war eine richtige politische Entscheidung, ich bin nicht ganz sicher. Aber klar ist, ohne die Montan-Mitbestimmung in diesem

Bereich hätten wir wahrscheinlich soziale Unruhen im Saarland oder im Ruhrgebiet und zwar zu Recht. Doch die Mitbestimmung hat es geschafft, dass auch für diese Beschäftigten in diesem wichtigen Bereich vernünftige Übergangslösungen für die Zukunft gefunden wurden.

Deswegen bedeutet Mitbestimmung für mich hier, sich in den Aufsichtsräten rechtzeitig Gedanken zu machen:

- ▣ Welche Szenarien für die künftige Arbeitswelt und das Unternehmen gibt es? Welche Auswirkungen werden bestimmte Entscheidungen heute haben?
- ▣ Welche Umbrüche in den nächsten zehn Jahren sind jetzt schon erkennbar und welche können wir jetzt für die Zukunft sozial abfedern?
- ▣ Wie gestalten wir die Übergänge nicht nur bei der Energiewende?
- ▣ Welche Qualifikationen brauchen wir demnächst? Und welche nicht mehr? Was bieten wir diesen Menschen?
- ▣ Wie werden die erreichbaren ungeheuren Wertsteigerungen gerecht und fairer verteilt?

Was bedeutet für uns in Zukunft der Satz: Wohlstand für alle?

Die zunehmende Digitalisierung wird noch eine andere Folge haben. Sie wird nicht nur Taylorisierung und Zentralisierung in einigen Bereichen wieder verstärken, sondern sie wird auch neue Formen der Arbeit generieren. Die, wenn man es richtig macht, neue Freiheiten für Teams und Netzwerke enthalten können, die ihre Arbeit weitgehend selbst bestimmen. Die „freie Lohnarbeit“ ist nicht das Ende der Geschichte.

Man muss nicht so weit gehen, die Arbeit unternehmensweit und weltweit zu versteigern, wie das ja bei IBM für einem Bereich bereits der Fall ist. Dort müssen Arbeitnehmer sich im Netz weltweit für Aufträge bewerben und erst dann bekommen sie auch zumindest ein etwas höheres Einkommen. Das wäre das klassische Ende der freien Lohnarbeit und eine völlig neue Form. Die Frage wäre dann, was ist die Aufgabe von Gewerkschaften und der Mitbestimmung in solchen oder ähnlichen Arbeitsbeziehungen? IBM ist nicht irgendjemand, ich nehme an, sie haben sich das gut überlegt, was sie da tun.

Wir brauchen also, das ist meine These für die Zukunft, für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen immer weniger Menschen außer in den menschnahen sozialen Bereichen, die ich ausgeführt habe. Das führt dazu, dass wir über einen neuen Stellenwert von Arbeit und über die Frage der sozialen Sicherheit und der Menschen in der Gesellschaft neu nachdenken müssen.

Ich bin sicher, dass die alten Genossenschaften – die wir haben, ich habe es schon erwähnt – und Stiftungen, ein Kern einer neuen Architektur des Wirtschaftens sein können. Sie haben den Vorteil, dass dort keine Kapitaleinheiten gehandelt werden, sondern da geht es immer darum, wie man die Produkte nachhaltig und vernünftig herstellt und an den Kunden bringt. Die Produktionsmittel gehören den Genossen.

Nun zurück zur Mitbestimmung.

## Mitbestimmung und Innovationen

Die Mitbestimmung wirkt im deutschen Produktionssystem als „Institution des Vertrauens“ und ist für Innovationen unverzichtbar. Die Mitbestimmung stellt sicher, dass sich unternehmerische Entscheidungen und zukünftige Veränderungen nicht gegen die an den Prozessen beteiligten Mitarbeiter selbst richten, denn nur in einem Bereich von Schutz und Sicherheit sind wir bereit, auch neue Ideen zu kreieren und sie mitzuteilen. Ein solches Klima des Vertrauens ist also nötig und Charles Handy, einer der bekanntesten europäischen Managementphilosophen und ehemaliger Manager schreibt dazu, ich zitiere ihn: *„Mitbestimmung und Kündigungsschutz schränken fraglos die Flexibilität des Managements ein, dafür fordern sie aber auch den Gemeinschaftssinn und erzeugen hier das Sicherheitsgefühl, das Innovation und Experimentierfreude ermöglicht, außerdem entstehen so genau die Loyalitäten und das Engagement dank deren ein Unternehmen Krisen durchstehen kann.“* Er hat das geschrieben vor 2008 und es ist auch in der Krise prompt eingetreten. Nun, in einer wissensbasierten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft können Unternehmen eben nicht ohne und schon gar nicht gegen die Belegschaften geführt werden und nur Unternehmen die es verstehen, menschliche Talente zu fördern und zu entwickeln, werden schneller und damit vorne sein.

Das ist eine große Chance auch für uns als Gewerkschaften, denn die Produktionsmittel und damit die „Produktionsmacht“ wandern in die Köpfe der Arbeiter, Angestellten und Beamten, wie es der Managementpionier Peter Drucker formulierte. Das ist eine große, neue Chance für Gewerkschaften, wenn es uns gelingt, diese Beschäftigten zu organisieren und den alten Spruch *„Alle Räder stehen still ...“*, in einen neuen Zusammenhang zu stellen. Intelligente Innovation, Forschung, Produkte, die an menschliche Bedürfnisse angepasst sind setzen voraus, dass die Schöpfer dieser Produkte, also wir als Menschen, ernst genommen und beteiligt werden. Wertschätzung und Würdigung unserer Persönlichkeit und unseres Wissens und Könnens werden die treibenden Produktionsfaktoren sein – ergänzt durch intelligente und gesicherte Beteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmenskapital.

Über die Mitbestimmung hinaus denken heißt also, sich Gedanken zu machen über die Überwindung der direkten Herrschaft, wie wir sie heute in vielen Betrieben noch haben und die sich heute noch auf Eigentum und nicht auf dem Demokratiedanken gründet.

Heute entscheiden Manager im Auftrag der Kapitalbesitzer, der anonymen Kapitalbesitzer, in vielen Fällen über die Beschäftigten, abgemildert durch die Mitbestimmung bei der Einstellung und der Bezahlung der Topleute.

Wie wollen wir auf der Managementebene unterhalb des Vorstandes mitbestimmen? Wie wollen wir dort mit der Herrschaft über den Menschen umgehen? Heute werden Manager, manche sagen Führungskraft – auch kein wirklich besserer Begriff – von oben eingesetzt. Ist das effektiv, ist das demokratisch? Und ich bin sicher, zukünftig werden diese Manager in einer wissensbasierten Industriegesellschaft sich dem Wettbewerb der Belegschaften stellen müssen. Wer ist aus Sicht der Abteilung oder des Teams der Beste oder die Beste? Wer kann die herausragenden Arbeitsergebnisse der Abteilung oder des Teams am besten managen und wer kann das Team am besten begeistern? Warum entscheiden das nicht die Beschäftigten unten, warum entscheiden das die Manager oben? Damit würde die Freiheit endlich von den Füßen auf den Kopf gestellt. Nicht Manager von oben entscheiden im Auftrage des Eigentums wer andere führt, sondern kompetente und selbstbewusste Belegschaften wählen sich ihre unmittelbaren Leitungen selbst aus dem Kreis von geeigneten Bewerbern aus. Das wäre ja eine gute neue Form der so genannten 360 Grad Beurteilung.

## Eigentum und Herrschaft

Noch ist es nicht entschieden, wohin die dramatische Digitalisierung und Kapitalisierung uns führen wird. Es geht wieder um die Frage, wie werden wir die neue Freiheit, die diese Technologie auch hat, die entstehen kann, nutzen? Für die Kapitaleigner scheint die Frage klar zu sein, wer das Eigentum besitzt entscheidet über den Zuwachs und den Zugewinn, das war zumindest die Idee der acatech-Manager, die die Industrie 4.0 forcieren. Wir sehen das anders. Wir wissen auch, ohne Kampf wird es nicht gehen. Es gibt – und das ist entscheidend für die Betrachtung der Architektur der Zukunft – einen wichtigen Unterschied zwischen dem Aktionär und dem Arbeitnehmer. Der Arbeitnehmer investiert seine Ideen, seine Kraft, einen wesentlichen Teil seines Lebens in die Unternehmen. Er ist Teil des Unternehmens und zwar ein lebendiger Teil. Arbeitnehmer können das Arbeitsplatzrisiko im Unternehmen anders wie die Kapitalseite nicht durch Risikostreuung vermindern. Ein Arbeiterhaushalt kann nicht 50 Prozent seiner Lebensinvestition streuen oder gar in den Sand setzen, ein Aktionär kann das.

Ein anonymer Aktionär investiert nur einen Teil seines Geldes in abstrakte Anteilsscheine, nicht in ein Unternehmen. Er kauft und verkauft Papierscheine, nicht Teile des Unternehmens. Verloren gegangenes Geld kann man ersetzen, verbrauchte menschliche Lebenszeit und Lebenskraft nicht. Diese unwiderruflich verlorene Lebensinvestition ist eben nicht durch den Lohn abgegolten, wobei wir wissen, dass trotz aller gewerkschaftlichen Bemühungen die Lohnquote seit Jahren ohnehin sinkt. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und das Gemeinwohl sind im Prozess der Abwägung – über die auch Herr Lammert gesprochen hat –, entscheidend wichtiger als anonymes Kapital. Und schon deshalb müssen wir als Arbeitnehmer zukünftig an dem ungeheuren Wertzuwachs der Unternehmen beteiligt sein, beim Sagen durch Mitbestimmung und beim Haben, also beim Besitz!

Seit in der Geschichte der Menschheit einige Wenige darauf kamen, die vormalig von allen gemeinsam genutzte Weide – die sogenannte Allmende – abzufrieden und zu behaupten, das sei ihr Eigentum, wird um Freiheit, Verantwortung und Eigentum gerungen. Ethik und Moral bildet sich auf den Börsenzetteln und in den Entscheidungszentralen der Finanzzentren nicht ab. Der ehrbare Kaufmann ist längst ausgestorben. Ohne Regulation, ohne Gesetze wird das Eigentum nichts zum Gemeinwohl beitragen – es sei denn, die Empörung der Zivilgesellschaft zwingt es gelegentlich dazu. Die aktuelle Debatte über Steuerbetrug wäre im Übrigen leicht zu beenden: Unternehmen wie Einzelpersonen stellen ihre Steuerzahlungen ins Netz. Das Steuergeheimnis wird aufgehoben, so wie in skandinavischen Ländern oder in Kantonen der Schweiz.

## Gebündeltes Belegschaftskapital: „Besitzen statt Verzicht“.

Eine zentrale Frage für Aufsichtsräte lautet: Wie können wir Werte steigern ohne auf Wachstumsraten zu hoffen? Wie kann annähernde Stabilität im Markt, bei der Produktentwicklung und bei der Beschäftigung erreicht werden? Ich glaube, eine Erfahrung aus der Krise 2008, 2009 darf sich nicht wiederholen: geht es nach der Krise wieder aufwärts, haben die Eigentümer in der Regel ihre Werte gerettet und gesteigert und die Arbeitnehmer und die Arbeitnehmerinnen schauen in die Röhre.

Der beliebte Management-Reflex Sanierung des Unternehmens auf Kosten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist genauso wirkungs- wie phantasielos. Die Beschäftigten sind dann Opfer und Verlierer. Oft verzichten sie auf Lohn und Freizeit – und erhalten dafür keine Gegenleistung. Als abschreckendes Beispiel nenne ich Karstadt. Die Verkäuferinnen haben auf über 150 Millionen Euro verzichtet. Herr Berggruen hat die Kaufhäuser für einen Euro bekommen. Er hat nach Presseberichten jedes Jahr zehn Millionen Euro an dem Deal verdient und beim Verkauf an den Immobilieninvestor Benko ist er nochmals reich geworden.

Das muss aber nicht so sein, es ist kein Naturgesetz, wir können das ändern indem wir Modelle verhandeln, wie ein solcher Lohn- und Gehaltsverzicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in gesichertes, ich nenne es, gebündeltes Belegschaftskapital umgewandelt werden kann. Das sind Fonds auf Unternehmens- oder Betriebsebene, in denen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einen Teil der Wertschöpfung bekommen, ohne dass sie auf Lohn verzichten müssen. Es geht also um ein faires Tauschgeschäft und das Tauschgeschäft lautet, Wertzuwachs für die Arbeitnehmer in einem kleinen Teil und Stabilität, Liquidität, höheres Eigenkapital und damit bessere Bonität des Unternehmens am Kapitalmarkt.

Ich glaube, dass das eine vernünftige Lösung ist. Es ist richtig, wenn wir die Teilhabe am Wertzuwachs einfordern, damit das Eigentum und nicht nur das Eigentum, auch die Freiheit bei denen bleibt, die beides schon im Übermaß haben.

Wir erwarten von der neuen Bundesregierung ganz kleine konkrete Schritte, zum Beispiel, die Möglichkeit, dass man bei solchen Belegschaftsfonds die Sozialversicherungsbeiträge oder die Steuern nicht beim Entstehen zahlen muss sondern dann, wenn die Gewinne später eintreten. Die Botschaft lautet: „Besitzen statt Verzichten“.

## Architektur der Freiheit

Wie kommen wir zu einer Gesellschaft und zu Unternehmen, die nicht von Unterordnung, sondern von Teilhabe geprägt sind und weniger Ungleichheit aufweisen?

Freiheit bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und zwar nicht nur für sich selbst sondern auch für die anderen. Freiheit ist nur in Gemeinschaft zu haben und nicht einzeln und auch nur im Ausgleich durch Kommunikation mit anderen. Herrschaft muss sich immer legitimieren, in einer demokratischen Republik wie der unseren sowieso. Aber die Herrschaft in den globalen Konzernen ist nicht legitimiert, Amartya Senn, einer der bedeutendsten Wirtschaftstheoretiker unserer Zeit sagt, „*Freiheit ist sowohl die hinreichende als auch die notwendige Bedingung für Verantwortung, Freiheit will keine Herren und keine Knechte*“. Freiheit verringert die Abhängigkeit von Menschen untereinander und Mitbestimmung dient diesem Ziel.

Frei sein heißt, die Folgen des eigenen Handelns für sich selbst und für andere verantwortlich einschätzen zu können und bereit sein, Machtbesitz und Herrschaft zu teilen und auch für die Konsequenzen einzustehen. Wenn diese Bereitschaft freiwillig beim Kapital oder bei Teilen des Kapitals nicht besteht, werden wir sie erzwingen müssen, die demokratischen Mittel dafür

haben wir ja. Meine Grundüberzeugung ist, dass wir zu Schöpfern unseres eigenen Geschickes werden müssen, wie es Karl Popper einmal gesagt hat und Mitbestimmung schafft diese Räume, in denen die Selbstbestimmungsfähigkeit des arbeitenden Menschen erweitert werden. Wer als Arbeitnehmer die Möglichkeit hat, das Herrschaftsverhältnis, das mit Eigentum begründet wird, zu verändern, der kann sein schöpferisches Potenzial und die Autonomiefähigkeit entfalten, er verringert seine Abhängigkeit und gewinnt mehr Lebensfreiheit.

Wenn wir in den Betriebs- und Aufsichtsräten arbeiten, tun wird dies immer vom Grundwert der Freiheit aus und auch vom Streben nach mehr Autonomie. Ohne politische Freiheit, das zeigt auch noch mal die Entwicklung, gibt es keine Demokratie und keine persönliche Verantwortung. Mitbestimmung bedeutet im wirtschaftlichen Bereich, keine alleinige Entscheidungsgewalt von wem auch immer zu akzeptieren und auch nicht unter ihr Leiden zu müssen. Mitbestimmung bedeutet eben, Herrschaft zu verkleinern, ein Stück Freiheit zu erringen und persönliche Verantwortung für sich und die Gesellschaft zu übernehmen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren,

am Schluss eine persönliche Bemerkung.

Dies ist meine letzte Konferenz für Aufsichtsräte in börsennotierten Gesellschaften. Jedenfalls die letzte, bei der ich vorne als aktiver Teil stehe. Wenn ich, wie ich gehört habe, zur 11. Konferenz nächstes Jahr eingeladen werde, dann würde ich mich sehr freuen. Dann sitze ich unten in der letzten Reihe und höre zu. Vielen Dank an Sie, an euch alle! Ich habe diese Konferenz damals mit meinen Mitstreitern sozusagen erfunden aus einer Überlegung heraus, nämlich dass Mitbestimmung nicht bedeutet, in einem Unternehmen zu sein, sondern auch, dass Mitbestimmung im alten und guten gewerkschaftlichen Sinne bedeutet, sich über die Grenzen hinaus auszutauschen und sich so – neudeutsch – zu vernetzen. Das war und ist die Idee dieser Konferenz, also eine gewisse Betriebsblindheit zu überwinden, die natürlich auch gefordert wird durch das, was wir kapitalistische Wirtschaftsweise nennen. Es war ein langer Weg. Ich weiß nicht, ob diese Idee gelungen ist. Es wird sich zeigen, ob es dieses oder ein anderes Format gibt. Ich würde mich jedenfalls freuen, wenn etwas Neues entsteht und ich danke der Hans-Böckler-Stiftung sehr, dass sie das über die vielen Jahre ermöglicht hat und ich danke vor allen Dingen meinen Mitarbeiter/innen der Abteilung, die das auch ermöglicht haben sehr für die Unterstützung: Marie Seyboth, Rainald Thannisch und Sabine Gülzow. Ohne diese die drei Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die wir im DGB für Mitbestimmung haben, wäre es überhaupt nicht gelungen, euch alle hier zu

sehen und zu treffen und miteinander zu sprechen. Ich bin sicher, dass wir weiterhin Freude daran haben werden, über die Mitbestimmung die Freiheit zu vergrößern, die Abhängigkeiten zu verkleinern und selbstbewusst zu sagen, jawohl, wir wollen mitbestimmen an einer Teilhabegesellschaft, die demokratisch konstruiert ist. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

