

WILHELM DREIER

## Mitbestimmung der Arbeitnehmer - ein Weg zur Sozialpartnerschaft

### I.

#### *Eine kritische Zwischenbilanz*

Die Diskussion um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zählt heute trotz einiger literarischer Neuerscheinungen<sup>1</sup> nicht mehr zu den erregenden Themen sozial- und wirtschaftspolitischer Auseinandersetzungen. Das bedeutet nicht, daß aus dem natürlichen Spannungsverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in einer freien, auf dem Privateigentum aufbauenden Wirtschaftsordnung bereits ein problemloses Partnerschaftsverhältnis erwachsen ist. Das wissenschaftlich und publizistisch vorrangig behandelte und zweifelsohne auch besorgniserregende Problem der Lohn-Preis-Spirale bzw. Preis-Lohn-Spirale mit dem amüsanten Spiel, einander den »Schwarzen Peter« zuzuschieben, läßt die bekannten Fronten wiederum klar erkennen. Je mehr die hohen Wogen der für alle höchst ergiebigen wirtschaftlichen Konjunktur sich glätten, desto deutlicher treten auch wieder die Fragen rechter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ordnung in ihren scharfen Konturen zutage. Das trifft auch für das sozialpolitische Problem der Arbeitnehmer-Mitbestimmung zu.

Bei dem Versuch, eine kritische Zwischenbilanz der bislang in der BRD geübten und diskutierten Mitbestimmung zu ziehen, werden vor allem

---

<sup>1</sup> Vgl. Zwischenbilanz der Mitbestimmung, hrsg. v. E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell (i. A. der Hans-Böckler-Gesellschaft), Tübingen 1962; Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, v. F. Voigt und W. Weddigen, Bd. 24/1 der Schr. d. Vereins f. Socialpolitik, Berlin 1962; Dokumentation zur überbetrieblichen Mitbestimmung in der Wirtschaft, hrsg. v. Deutschen Industrieinstitut, Köln 1961; O. Neuloh, Der neue Betriebsstil. Unters. über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Mit Beitr. v. M. Kühn u. F. Baerwald, Tübingen 1960; E. Lenk, Die qualifizierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihre wirtschaftliche Problematik, Köln 1961; H. J. Teuteberg, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts, Tübingen 1961.

drei uns wichtig erscheinende Kriterien des Mitbestimmungsproblems sichtbar:

1. *Das mangelnde Selbstverständnis der Gewerkschaften* erweist sich auch für die immer wieder erneut vertretene Forderung nach Festigung und Ausweitung der Mitbestimmung als ein wichtiger Grund verhängnisvoller Verwirrung und mangelnder Konsequenz. Auf diese offene Wunde unserer gesellschaftlichen Ordnung verweist *O. v. Nell-Breuning*, wenn er schreibt: »Die Mitbestimmung ist aber nur ein Beispielfall dafür, daß unsere Gewerkschaften zugleich ›draußen‹ und ›drinnen‹ stehen wollen, anders ausgedrückt: daß sie einerseits Kampforganisation gegen die bestehende Ordnung der Wirtschaft sind oder sein wollen, zugleich aber, wie sie sich heute gern von Arbeitgeberseite bescheinigen lassen, ›Ordnungsfaktor‹ – offenbar doch derjenigen Ordnung, die da *ist*, einer Ordnung, die man gewiß nicht als vollkommen, aber doch zum mindesten nicht als grundverderbt, sondern als verbesserungsfähig ansieht«<sup>2</sup>. So hat die im DGB nur mangelhaft erfolgte Abgrenzung der Gegenposition zu *V. Agartz* die unklare Gleichsetzung von Mitbestimmung und Wirtschaftsdemokratie – die letztgenannte Forderung scheint immer noch von *F. Naphtali*<sup>3</sup> inspiriert zu sein – die Mitbestimmung nicht aus dem Dunstschleier irgend einer Art von »Verwirklichung des Sozialismus durch Demokratisierung der Wirtschaft«<sup>4</sup> herausgehoben. Die jüngsten gewerkschaftlichen Kongresse des DGB und seiner Einzelgewerkschaften (vgl. den IG-Metall-Gewerkschaftstag in Essen vom 3.–8. 9. 1962 und den DGB-Bundeskongreß in Hannover vom 22.–27. 10. 1962) machten leider aus der radikalen Ablehnung jeder Mitbestimmung im Sinne einer sozialpartnerschaftlichen Mitverantwortung für die gemeinsamen Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft kein Hehl. *O. Brenner* umriß seinen Standpunkt unmißverständlich so: »Die Mitbestimmung hat nichts mit sog. Sozialpartnerschaft zu tun. Der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit kann und soll durch sie nicht aufgehoben werden«<sup>5</sup>. Auf *Brenner* und seine gewerkschaftlichen Gesinnungsfreunde läßt sich somit *Nell-Breunings* harte Kritik beziehen: »Ein Teil der ge-

<sup>2</sup> *O. v. Nell-Breuning*, Selbstverständnis und Selbsterkenntnis der Gewerkschaften, in: *Stimmen der Zeit*, Bd. 171, 1962/63, S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. die von *F. Naphtali* im Auftr. d. Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes hrsg. *Gemeinschaftsarbeit: Wirtschaftsdemokratie, ihr Wesen, Weg und Ziel*, Berlin 1928.

<sup>4</sup> *Ebd.* S. 151.

<sup>5</sup> Protokoll des 7. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall, S. 256.

werkschaftlichen Führerschaft und wohl noch mehr der sie beratenden ›braintrusts‹ fällt immer wieder in Denkformen und in eine Vorstellungswelt zurück, die mit der heutigen Lage und den heutigen Funktionen der Gewerkschaften nichts mehr gemein hat. Das hat zur Folge, daß unsere Gewerkschaften als Ganzes – hart ausgedrückt – nicht wissen, was sie *sein* wollen, und daher noch viel weniger wissen können, was sie *tun* sollen, hier: ob sie sich als kämpferische Organisation einseitig für harte Gegnerschaft oder als gesellschaftlicher ›Ordnungsfaktor‹ für sachliche Zusammenarbeit entscheiden sollen und wollen«<sup>6</sup>.

2. Das gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrecht in der BRD sieht *lediglich eine betriebliche Mitbestimmung* vor. Sie erfolgt laut »Betriebsverfassungsgesetz« vom 14. 10. 1952, §§ 49–77, in allen personellen und sozialen Angelegenheiten und bei gewissen Betriebsveränderungen (= wirtschaftliche Angelegenheiten) durch den Betriebsrat. In Kapitalgesellschaften sind über diese Kompetenzen des Betriebsrates hinaus ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrates Vertreter der Arbeitnehmer. Nach dem »Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie« vom 21. Mai 1951 sind eine paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und die Entsendung eines Arbeitsdirektors in den Vorstand ermöglicht worden (§§ 3–13). Neben der damit gegebenen Inkonsequenz einer Mitbestimmungslösung – so ist die Beschränkung auf die Montan-Unternehmen und die Unterstellung der Kapitalgesellschaften der Eisen verarbeitenden Industrie oder auch der Chemischen Industrie nur unter die Ein-Drittel-Lösung des »Betriebsverfassungsgesetzes« schwer einsichtig – desavouiert jedoch vor allem die gesetzlich ermöglichte und durch betriebsfremde Gewerkschaftsfunktionäre praktizierte Fernsteuerung der betrieblichen Mitbestimmung diese in nicht unerheblichem Maße, zumal wenn sie mit dem Ziel oder im Geiste einer »Wirtschaftsdemokratie« ausgeübt wird. Die christliche Sozialbewegung hat die Forderung nach betrieblicher Mitbestimmung immer als das Anliegen einer mündigen Arbeitnehmerschaft zu deren eigenen, partnerschaftlichen Mitverantwortung im Betrieb verstanden. Nach *W. E. v. Ketteler* setzt der Arbeiter im Betrieb täglich »sein Fleisch und Blut ein, um gleichsam ein Stück

---

<sup>6</sup> O. v. *Nell-Breuning*, Selbstverständnis . . . S. 9.

seines Lebens neben totem Kapital zu verarbeiten«<sup>7</sup>; und auf dem Bochumer Katholikentag, der die Neuformulierung der Mitbestimmungsforderung nach dem zweiten Weltkrieg brachte, führte *G. Fischer* aus: »Die Forderung der Mitverantwortung des arbeitenden Menschen auch in ausführender Arbeitsstellung will die Entproletarisierung der Arbeiterschaft erreichen. Durch Mitwirkung und Mitbestimmung, durch gemeinsame Besprechungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung, aber auch zwischen Betriebsrat und Belegschaft muß ein gegenseitiges, vertrauensvolles Zusammenarbeiten erreicht werden. Auf diese Weise verwandelt sich die bisher objekthafte Stellung des Menschen in das Subjekt in Betrieb und Wirtschaft«<sup>8</sup>. *F. Greiss* ließ in Bochum keinen Zweifel an der Ergänzungsbedürftigkeit betrieblicher Mitbestimmung aufkommen: »Es ist ganz klar, daß das Zusammenarbeiten im Betrieb erweitert und ergänzt werden muß durch Formen und Wege auf der überbetrieblichen Basis. Von der Richtung der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialpolitik eines Staates werden sich Ausstrahlungen ergeben, die sich auch auf den Betrieb auswirken und hier Reaktionen auslösen«<sup>9</sup>. Nur auf dieser Grundlage kam der oft kritisierte Beschluß zustande: »Der Mensch steht im Mittelpunkt jeglicher volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Betrachtung. Das Mitbestimmungsrecht in sozialen, personalen und wirtschaftlichen Fragen für alle Mitarbeitenden wird anerkannt. Das Mitbestimmungsrecht gehört zu dem natürlichen Recht in gottgewollter Ordnung und ist zu bejahen wie das Recht auf Eigentum«<sup>10</sup>.

Diesen Überlegungen läßt sich aus der jüngsten Sozialenzyklika »*Mater et Magistra*« als eine »Forderung der Gerechtigkeit« anfügen: »In der menschlichen Natur selbst ist das Bedürfnis angelegt, daß, wer produktive Arbeit tut, auch in der Lage sei, den Gang der Dinge mitzubestimmen und durch seine Arbeit zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu gelangen«<sup>11</sup>. *Johannes XXIII.* übersieht dabei nicht

---

<sup>7</sup> *W. E. v. Ketteler*, Arbeiterfrage und Christentum, in: *Kettelers Schriften*, hrsg. v. *J. Mumbauer*, Kempten u. München 1911, Bd. III, S. 56; vgl. ferner *J. Höffner*, Wilhelm Emmanuel v. Ketteler und die katholische Sozialbewegung im 19. Jahrhundert, Wiesbaden 1962; ders., Die deutschen Katholiken und die soziale Frage im 19. Jahrhundert, Paderborn o. J.

<sup>8</sup> Vgl. Gerechtigkeit schafft Frieden, Protokoll des 71. Deutschen Katholikentages 1949 in Bochum, Paderborn 1949, S. 179.

<sup>9</sup> Ebd. S. 199.

<sup>10</sup> Ebd. S. 213.

<sup>11</sup> *Johannes XXIII.*, *Mater et Magistra*, Nr. 82 (zitiert nach der auf Anregung der deutschen Bischöfe erfolgten deutschen Übersetzung in der Herder-Bücherei, Freiburg 1961).

die bereits von seinen Vorgängern ausgeführte Schwierigkeit, »das Recht der aktiven Teilnahme der Arbeiter am Leben des Betriebes« in einer an die ganze Welt gerichteten Enzyklika »ein für allemal« fest zu umreißen. »Das ergibt sich aus der konkreten Lage des einzelnen Betriebes.« – »Das Ziel muß in jedem Falle sein, das Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft zu machen; diese muß den wechselseitigen Beziehungen der Beteiligten bei aller Verschiedenheit ihrer Aufgaben und Pflichten das Gepräge geben«<sup>12</sup>.

Das Dilemma der bundesdeutschen Mitbestimmungspraxis liegt somit sowohl in einer Desavouierung betrieblicher Mitbestimmung durch eine überbetriebliche, gewerkschaftliche Fernsteuerung<sup>13</sup> als auch in der nicht berücksichtigten Ergänzungsbedürftigkeit *betrieblicher* durch eine *überbetriebliche Mitbestimmung*. Darum ist die Gefahr gegeben, daß die betriebliche Mitbestimmung durch klassenkämpferische Ideologien von draußen ausgehöhlt und der Weg zur betrieblichen Sozialpartnerschaft blockiert wird. Sollte der Schritt zur überbetrieblichen Mitbestimmung als der adaequaten Institution gewerkschaftlicher Mitverantwortung deswegen gescheut werden, weil in einer freiheitlichen Gesellschaft und Wirtschaft die überbetriebliche Mitbestimmung und Mitverantwortung nur im Geiste der Sozialpartnerschaft funktionieren kann? –

3. Als ein drittes Kriterium der genannten Zwischenbilanz muß andererseits auf die bis zum Tage *nicht vollzogene Integration der Gewerkschaften in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Ganze* genannt werden. Dieser Mangel bezieht sich nicht nur auf die Gewerkschaften. Allen unseren Wirtschaftsverbänden fehlt der funktions-trächtige Standort im sozialökonomischen Gefüge. Das Ergebnis schlägt sich in einem reinen Machtkampf untereinander, gegen den Staat oder auch mit dem Staat um wirtschaftliche, bzw. vom gesellschaftlichen Prestige diktierte Vorteile nieder.

<sup>12</sup> M et M, Nr. 91–93.

<sup>13</sup> Gegen eine solche Sinnverkehrung der Mitbestimmung durch die »Kontrolle der Gewerkschaften über die Betriebe« wendet sich in scharfer Form auch H. Deist, in: Wirtschaft von morgen. Beitr. zur Wirtschaftspolitik der SPD, Berlin u. Hannover 1959, S. 72 f. D. zieht die Schlußfolgerung: »Das führt zu einem Gewerkschaftsstaat, der mit echter, freier Demokratie, zu der wir uns bekennen, nichts mehr zu tun hat«. Vgl. ferner die Warnungen G. Briefs in: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus. Die Gewerkschaften am Scheidewege, München 1952; ders., Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute, Frankfurt 1955; O. Stolz, Die Gewerkschaften in der Sackgasse, München 1959; A. Horné, Der beklagte Sieg. Gespräche über die Mitbestimmung, Villingen 1959.

Das Konzept der »Sozialen Marktwirtschaft« hat nach *A. Müller-Armacks* jüngsten Ausführungen kein eigenes gesellschaftliches Ordnungsbild. Es zehrt vielmehr in seiner Protektion wettbewerbsmäßiger Auseinandersetzung von den »Werten der Gesellschaft«, von einer auch den Wettbewerb vor der Entartung in einem ruinösen Kampf aller gegen alle bewahrenden Solidarität des ganzen Volkes sowie der Völker untereinander<sup>13a</sup>. Erst ein solches Ordnungsbild, wie es die christliche Gesellschaftslehre unter dem Leitwort des »Solidarismus« vertritt, muß – zieht man aus *Müller-Armacks* Äußerungen die Schlußfolgerung – auch dem Konzept der »Sozialen Marktwirtschaft« erst das übergeordnete »regulative Prinzip« geben<sup>14</sup>.

Für die Mitbestimmung bedeutet der Mangel einer institutionalisierten und vom Geist der Partnerschaft getragenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Selbstverwaltung, daß sie gerade im überbetrieblichen Raum solange als ein Fremdkörper empfunden wird, als man in liberaler oder auch neo-liberaler Gesellschaftsauffassung allein mit der »supraempirischen Gesetzmäßigkeit des Marktes« und »seiner zwingenden Gewalt«<sup>15</sup> auszukommen trachtet. Dann stehen alle Institutionen überbetrieblicher Mitbestimmung unter Kartell-Verdacht oder bedrohen den ordnungspolitischen Primat des Staates<sup>16</sup>; dann überläßt man die Integration der sozialen Glieder und die Koordination ihrer täglich geübten sozial- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen dem freien Spiel der Kräfte, wenn nicht gar einer nicht unbekanntenen »invisible hand«. Dabei wird gerade heute übersehen, daß sich der ungebundene Machtkampf in einer Pseudo-Solidarität sog. »Sozialkartelle« produktivitätsstarker Leistungsstände nicht nur konjunktur- und währungspolitisch gefährlich auswirkt, sondern auch bereits zu einer »Ausbeutung des Arbeiters durch den Arbeiter« führt. An die Stelle koordinierter Mitbestimmung und Mitverantwortung aller Sozialpartner ist damit ein anarchischer Machtkampf mit wech-

<sup>13a</sup> Vgl. *A. Müller-Armack*, Das gesellschaftliche Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft, in: Bulletin d. Res. u. Inf.-amtes d. Bundesreg., Nr. 234, 1962, S. 1990.

<sup>14</sup> Vgl. *Pius XI.*, Quadragesimo anno, Nr. 88, u. M et M Nr. 58; ferner *J. Höffner*, Christliche Gesellschaftslehre, Kevelaer 1962, S. 40 ff. u. S. 151 ff.

<sup>15</sup> *O. Veit*, Ordo und Ordnung. Versuch einer Synthese, in: Ordo, Jb. f. d. Ordnung in Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. V, 1953, S. 42.

<sup>16</sup> Vgl. *M. Hättich*, Wirtschaftsordnung und katholische Soziallehre, Stuttgart 1957, S. 152 ff., 162 ff. u. 187 f.; *F. Böhm*, Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeiter im Betrieb, in: Ordo, Bd. IV, 1951, S. 21 ff.; *W. Röpke*, Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, Erlenbach-Zürich 1948, S. 151 ff.; *K. P. Hensel*, Ordnungspolitische Betrachtungen zur katholischen Soziallehre, in: Ordo, Bd. II, 1949, S. 229 ff.

seldnen Fronten getreten. Dieser Machtkampf – das sollte nicht übersehen werden – schließt zwar eine recht starke Mitbestimmung der Gewerkschaften ein, deren Autonomie selbst vom Staat immer wieder bekräftigt und bestätigt wird. Das Ergebnis gefährdet jedoch nicht nur das ökonomisch Erreichte, sondern spricht auch aller gesellschaftlichen Ordnung als einer »Einheit in wohlgegliederter Vielheit« Hohn.

Die Summe solcher bilanzmäßig gezogener Schlußfolgerungen ist für eine Weiterführung der Mitbestimmungsdiskussion kaum ermutigend. Doch ist die »Mitbestimmung ein Stück Sozialpartnerschaft par excellence«<sup>17</sup>. Darum ist um der Sozialpartnerschaft als der Grundlage einer *wohlgeordneten*, freien Gesellschaft willen ein Weg aus der Sackgasse der sich anbietenden Mitbestimmungspraxis zu suchen.

## II.

### *Zur Effizienz betrieblicher Mitbestimmung*

Nimmt man, getreu der christlich-sozialen Tradition, die Mitbestimmung als einen Weg zur sozialen Partnerschaft ernst, dann sind zweifelsohne neue Akzente gerade innerhalb der *betrieblichen* Mitbestimmung zu setzen. Die äußerst schwierige Problematik des mangelnden gewerkschaftlichen Selbstverständnisses ließe sich dabei zunächst, nach einem Wort *O. v. Nell-Breunings*, vom Boden der Tatsachen her übergehen. Einmal »kann niemand heute mehr individualiter produzieren. Es gibt kein Individualprodukt mehr«. Alle am Produktionsprozeß Beteiligten, vorab die sog. Tarifpartner, »sind darauf angewiesen, sozialiter zu produzieren, ›Sozialprodukt‹ zu erstellen«. Zum anderen bekennt sich gerade derjenige, der »Mitbestimmung fordert, eben damit zur Sozialpartnerschaft«. – »Wer trotzdem Sozialpartnerschaft ablehnt, stellt sich darunter offenbar etwas ganz anderes, etwas Sentimentales, eine Art ›Seid-umschlungen-Millionen-Stimmung‹ oder dergleichen vor, die wirklich nicht zur Sache gehört und nur fehl am Platze wäre«<sup>18</sup>.

Um einer größeren Effizienz der betrieblichen Mitbestimmung im Hinblick auf eine lebendige Sozialpartnerschaft willen darf darum die sich anbietende Mitbestimmungspraxis kein Tabu sein. Ihre

<sup>17</sup> *O. v. Nell-Breuning*, Verpflichtete Sozialpartner, in: *Der Volkswirt*, Nr. 51/52, 1962, S. 40.

<sup>18</sup> *Ebd.* S. 40.

Mängel oder gar ihre Irrwege zu erkennen und offenzulegen bietet allein die Chance, sie fruchtbarer zu gestalten. Nur so wird auch mit Erfolg dafür einzutreten sein, die solange von der christlich-sozialen Bewegung geforderte und erkämpfte Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb vor einer Aufopferung zugunsten der zwar dringend notwendigen und folgerichtigen, aber das Wesen der betrieblichen Mitbestimmung nicht voll ausschöpfenden Miteigentumspläne zu bewahren. Denn so wahr es ist, daß die durch Miteigentum erlangte Ausweitung des Lohnvertrages zum Gesellschaftsvertrag der Mitbestimmung eine festere Basis gibt, so behält die betriebliche Mitbestimmung in den das Privateigentum respektierenden Grenzen ihre unverzichtbare ordnungspolitische Funktion als Weg zur betrieblichen Sozialpartnerschaft. Das ist um so mehr der Fall, als »man sich heute vielfach mehr um die Erlernung eines Berufes als um den Eigentumserwerb bemüht. Man schätzt das Einkommen, das auf Arbeitsleistung oder auf einem davon abgeleiteten Rechtsanspruch beruht, höher als das Einkommen aus Kapitalbesitz oder daraus abgeleiteten Rechten«. *Johannes XXIII.* hält »diese Entwicklung« – unabhängig von dem dringenden Gebot nach Eigentumsstreuung (Nr. 113 ff.) – »für einen echten Ausdruck menschlichen Fortschritts« und »dem eigentlichen Wesen der Arbeit vollkommen entsprechend«<sup>19</sup>. Darum wird die Mitbestimmung und Mitverantwortung der Lohnarbeiterschaft, die nicht am eigenen Unternehmen beteiligt werden kann oder will, neben den aus Miteigentum fließenden gesellschaftsvertraglichen Mitbestimmungsrechten für die Entwicklung einer ehrlichen Sozialpartnerschaft ihre Bedeutung behalten, mag der Weg auch noch so dornig sein und neben der *Zuständereform* von einer echten *Gesinnungsreform* begleitet sein müssen.

An erster Stelle drängt sich in diesem Zusammenhang der Mut und die hochherzige Bereitschaft der Gewerkschaften auf, die betriebliche Mitbestimmung von jeder Fernsteuerung freizuhalten. Ex definitione geht es bei dieser Mitbestimmung der Arbeitnehmer um das – die Würde der Arbeit einer mündigen Arbeitnehmerschaft respektierende – partnerschaftliche Miteinander im Betrieb<sup>20</sup>. Die dabei anstehenden Probleme kommen aus dem betrieblichen Alltag und verlangen neben dem Sachverstand von den beteiligten Partnern im Betrieb die Bereitschaft zu kompromißhaften Lösungen im natürlichen Widerstreit der Interessen. Darum müßte es im Grunde selbstverständlich sein,

---

<sup>19</sup> M et M, Nr. 106 u. 107.



das oft so lautstark vertretene Prinzip der *relativen Autonomie* auch auf die Eigenständigkeit der betrieblichen Arbeitervertretung im Betriebsrat oder in den Aufsichtsräten anzuwenden und nur eine *subsidiäre* Stellung der Gewerkschaften zur immer besseren Befähigung betrieblicher Mitbestimmung anzuerkennen. Nur so scheint uns der Weg zur Partnerschaft nicht von vornherein verbaut; denn nur so können sich diejenigen als Partner finden, die funktional miteinander verflochten und aufeinander angewiesen sind, deren Interessen sich finden und ausgleichen müssen, damit überhaupt eine betriebliche Arbeitsgemeinschaft entsteht und der Betrieb sein Sachziel erreichen kann. Erst auf der überbetrieblichen Ebene wird von den Verbänden eine im Rahmen des jeweiligen Leistungsstandes sich äussernde, sachgerechte Mitbestimmung und Mitverantwortung erwartet.

Das Aufeinandertreffen verschiedener Gemeinwohl-Werte, wie auch natürlicher Interessengegensätze innerhalb des Betriebes zwingt zu einer nüchternen Absteckung des Rahmens und der Ausgestaltung betrieblicher Mitbestimmung. Einerseits richtet der Lohnvertrag der Arbeitnehmer an sich entscheidende Grenzen der Mitbestimmung auf; er ist kein Gesellschaftsvertrag. Darum könnte das ehrliche Bekenntnis zum verfassungsmässig geschützten Grundpfeiler unserer freiheitlichen Ordnung, zur Institution des Privateigentums, die Atmosphäre sowohl in der Mitbestimmungs- als auch in der Miteigentumsdiskussion wesentlich entgiften. Alle berechtigten Forderungen nach Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung haben dann dort Halt zu machen, wo sozialverantwortlich wahrgenommene Eigentumsrechte beginnen. Die Beschränkung auf ein Mitwirkungsrecht in wirtschaftlichen Angelegenheiten ist darum auch vom Gemeinwohl her dort geboten, wo der Eigentümer seine Eigentumsrechte im Betrieb in der genannten eigen- und sozialverantwortlichen Weise ausübt; denn der Wert der Mitbestimmung darf nicht den Wert einer eigenverantwortlichen und freien Unternehmertätigkeit aufheben. Nur so ist das Bekenntnis zum Privateigentum kein Lippenbekenntnis, und eine darauf aufbauende Mittelstands- und Miteigentumspolitik vermag mit Erfolg breite Kreise zur mittelständischen unternehmerischen Eigenverantwortung und zur Übernahme von Miteigentumspflichten zu bewegen<sup>20</sup>. Auch vom Partnerschaftsgedanken her muß auf die klare Abgrenzung der unterschiedlichen Rechte, Pflichten und Funktionen größter Wert gelegt werden, um ihn nicht in falschem Demokratisierungsdenken zu dis-

---

<sup>20</sup> Vgl. M et M, Nr. 84 ff., 113 ff. u. 152 ff.

kriminieren. Das bedeutet konkret: Im Gegensatz zu den Vorstellungen einer wirtschaftsdemokratischen Ordnung richtet sich die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Weg zu echter Sozialpartnerschaft auf die personalen und sozialen Angelegenheiten des Betriebes. Zum Recht und zur Funktion des Eigentümer-Unternehmers gehört es, in wirtschaftlichen Angelegenheiten die Letztentscheidung in vollhafter Letztverantwortung zu treffen, wobei der partnerschaftlich gesinnte Arbeitgeber sich der mitratenden und mitwirkenden Hilfe seiner Arbeitnehmer nicht verschließen wird. Eine langjährige, intensive Diskussion innerhalb des katholisch-sozialen Raumes hat damit auch der vagen Formulierung des Bochumer Katholikentages durch die scharfe Trennung von »natürlichem Recht« und wünschenswerter Zusammenarbeit zur rechten Deutung verholfen.

Weitaus schwieriger liegt das Problem dort, wo sich im Betrieb nicht Eigentümer-Unternehmer und Arbeitnehmer, sondern Arbeitnehmer in leitender und ausführender Arbeitsstellung partnerschaftlich zu begegnen haben, also in vielen Kapitalgesellschaften. Als eigentlicher Unternehmer schiebt sich hier im Rahmen der Rechtsfigur einer juristischen Person, der »AG«, das Management zwischen Kapital und Arbeit. Vielfach ist die Masse der Aktionäre den betrieblichen Angelegenheiten ihres »Anlageobjekts« gegenüber höchst uninteressant, ungebunden und – was die Eigentumsrechte angeht – relativ ohnmächtig. Gegebenenfalls gelingt es »Paketbesitzern« oder Depositenbanken, eine entscheidende Steuerung des Managements in ihrem Interesse durchzuführen. Auch hier kann auf eine umfangreiche Diskussion und auch ein – leider nur in der Theorie verbliebenes – Sich-Mühen um eine Stärkung der Verfügungsmacht des Eigentums verwiesen werden. Die entsprechende Reform des Aktienrechts ist im Rahmen aller Miteigentumspläne von einer hohen Dringlichkeitsstufe. Von unserem Anliegen betrieblicher Sozialpartnerschaft her lassen sich die Forderungen nach Ausweitung der Mitbestimmung auch auf die wirtschaftlichen Angelegenheiten solcher Unternehmen nicht einfachhin mit dem Verweis auf das Eigentumsrecht abtun; die »Eigentümer«-Position der Aktionäre und der Eigentümer-Unternehmer ist zweifelsohne nicht dieselbe. Darum sollte sorgfältig geprüft werden, ob es nicht sowohl dem Gemeinwohl als auch der betrieblichen Sozialpartnerschaft in höchstem Maße dienlich ist, das Management der Unternehmensleitung einer Weisungsbefugnis sowohl der Kapitalgeber als auch der Arbeiter des Unternehmens zu unterstellen. Da es sich dabei wiederum nicht um die Demokratisierung der Unternehmensführung, sondern um die Gleichstellung von börsengängigem Kapital-

interesse und dem unmittelbaren Betriebsinteresse der Arbeitnehmer handelt, könnten sich auch durch eine solche Stärkung der Verantwortlichkeit aller »Beteiligten« in den entscheidenden betrieblichen Angelegenheiten die Voraussetzungen für eine funktionsfähige Sozialpartnerschaft verbessern, wie sie der Papst andeutet: »Das Ziel muß in jedem Falle sein, das Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft zu machen«<sup>21</sup>. Darum wirkt sich eine Verwässerung und Verkehrung betrieblicher Mitbestimmung, gleich welchen Wirkungsgrades sie auch sei, durch eine betriebsfremde Fernsteuerung von vornherein sinnverkehrend und partnerschaftsgefährdend aus. Bedenkt man darüber hinaus, daß weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer nur gewerkschaftlich organisiert ist, dann muß eine offizielle gewerkschaftliche Präsenz in den Gremien betrieblicher Mitbestimmung äußerst kritisch beurteilt und die Praxis betrieblicher Vertreterwahlen für die Mitbestimmungsorgane wohl oder übel revidiert werden. Einer Neubesinnung auf den Wert betrieblicher Mitbestimmung für eine echte Sozialpartnerschaft gibt die Sozialenzyklika »Mater et Magistra« eine klare und unmißverständliche Richtschnur. O. v. Nell-Breuning hebt in seiner Kommentierung der Enzyklika angesichts mancher Fehldeutungen zu Recht hervor, daß »Mater et Magistra« keine Bestätigung der »kollektiven Mitbestimmung« bundesdeutscher Prägung vornimmt<sup>22</sup>. Es geht dem Papst auch nicht um einen weiteren »Demokratisierungsprozeß«. Das vorrangige Anliegen kulminiert zunächst in der aktiven Mitarbeit und Mitverantwortung aller Betriebsangehörigen für ihre eigenen betrieblichen Angelegenheiten, »bei aller Verschiedenheit ihrer Aufgaben und Pflichten«<sup>23</sup>. Aus diesem Geiste sozialer Partnerschaft heraus ließe sich die Mitbestimmungspraxis in den Betrieben der BRD zweifelsohne zu einer größeren Effizienz führen, wenn bei allen Beteiligten die Bereitschaft wächst, auch diese Einrichtung »in ein besseres menschliches Gleichgewicht«<sup>24</sup> partnerschaftlicher Gemeinschaft zu bringen. Dazu darf die Koppelung von Mitbestimmung und Miteigentum nicht unterschätzt aber auch nicht vereinseitigt überschätzt werden. Die soziale Partnerschaft im Betrieb kann auf eine Mitbestimmung bzw. Mitwirkung und Mitverantwortung der Lohnarbeiterschaft nicht verzichten.

<sup>21</sup> M et M, Nr. 91.

<sup>22</sup> Vgl. O. v. Nell-Breuning, Mater et Magistra, in: Stimmen der Zeit, Bd. 169, 1961/62, S. 116 ff.

<sup>23</sup> M et M, Nr. 91. — <sup>24</sup> M et M, Nr. 212.

### III.

#### *Mut zu neuen Wegen überbetrieblicher Mitbestimmung*

Vollends Mut zu neuen Wegen gehört jedoch dazu, die notwendige Ergänzung betrieblicher Mitbestimmung durch Formen *überbetrieblicher Mitbestimmung und Mitverantwortung* vorzunehmen. Zweifels- ohne erzwingt der betriebliche Alltag deutlicher als der Vergesellschaftungsprozeß auf höherer Ebene ein partnerschaftliches Verhältnis der Beteiligten. Die Erfolge eines solchen partnerschaftlichen Denkens und Handelns resultieren darum nicht zuletzt, unbeschadet aller aufgezeigten Mängel, aus der von Arbeitgebern und Arbeitnehmern nüchtern eingeschätzten Interessenlage. Das hat vielleicht manchem Arbeitsdirektor den Vorwurf des Überwechsels ins andere Lager eingebracht.

Eine gleichermaßen fruchtbare Einsicht in die Notwendigkeit sozialer Partnerschaft auf überbetrieblicher Ebene scheint sich bei den arbeitsteilig verbundenen Partnern unserer gesellschaftlichen Wirtschaft nicht ohne weiteres zu ergeben, obwohl die wissenschaftliche wie die journalistische Diskussion den Mangel an partnerschaftlichem Denken und Handeln, den unsolidarischen Machtkampf, seit einiger Zeit äußerst kritisch angeht.

Auch hier drängt sich in recht offenkundiger Weise die Tatsache auf, daß es in der arbeitsteiligen Wirtschaft gerade der fortgeschrittenen industriellen Gesellschaft *keine Autonomie eines Leistungsstandes oder eines Teilmarktes* gibt, da alle Beteiligten existentiell und um des Sachzieles ihrer Bemühungen willen aufeinander angewiesene Partner sind. Das gilt auch für das Verhältnis Wirtschaft-Staat; hat doch der Staat eine aus der wirtschaftlichen Entwicklung sich ergebende, ordnungspolitische Funktion zugewiesen erhalten, die den Wirtschaftsminister nicht in die Rolle des (bloßen) Fastenpredigers zwingt. Wenn in diesen Tagen *A. Müller-Armack*, der geistige Vater der Konzeption »Sozialer Marktwirtschaft«, im Bemühen um eine zweite, eine gesellschaftspolitisch orientierte Phase der »Sozialen Marktwirtschaft« schreibt, daß »in der Sozialen Marktwirtschaft eine stilhafte Koordination erstrebt wird zwischen den Lebensbereichen des Marktes, des Staates und der gesellschaftlichen Gruppen«<sup>25</sup>, dann können diese Koordination und Integration nur aus dem Leitbild einer funktional-

<sup>25</sup> *A. Müller-Armack*, Das gesellschaftliche Leitbild ... S. 1990.

gegliederten Gesellschaft erfolgen, da jeder alte oder neue liberal-individualistische Ansatz dazu nichts hergibt. Der Konkurrenzkampf der Macht um die Macht auf einem Gebiet, wo nicht Konkurrenz, sondern die Kongruenz zur solidarischen Partnerschaft verpflichtet, ist nicht ohne Gefahr auch für ein Funktionieren des Wettbewerbs innerhalb des ihm zugewiesenen sozialökonomischen Teilbereichs. Die gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Partnerschaft im Geiste lebendiger Solidarität schafft erst jenes »Wertfundament« auch einer Wettbewerbswirtschaft, von dem diese nach *Müller-Armack* »eher mit ihrem Marktmechanismus zehrt, als daß sie es anreichern könnte oder gar zu ersetzen vermöchte«<sup>26</sup>.

Das »Wertfundament« solcher »Gemeinsamkeit« sozialer Partnerschaft zu stärken, ist auch der Sinn überbetrieblicher Mitbestimmung und Mitverantwortung der Arbeitnehmer »oder derjenigen, die bestellt sind, die Rechte, Ansprüche und Interessen der Arbeiter wahrzunehmen, und zwar in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens«<sup>27</sup>. Die durch die Mitbestimmung auch der Arbeitnehmer ermöglichte Eigenbestimmung und Eigenverantwortung der Sozialpartner, d. h. jedoch der Partner aller Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft und nicht nur der Tarifpartner eines Leistungsstandes, begründen und beinhalten erst jene vielbeschworene gesellschaftliche *Autonomie*, wie sie dem *Subsidiaritätsprinzip* entspricht. Aus diesem Prinzip folgert sich jedoch auch das Mitbestimmungs- und gegebenenfalls das Letztbestimmungsrecht des Staates als dem obersten Hüter des Gemeinwohls.

Wenn sich die Ordnungskonzeption der »Sozialen Marktwirtschaft« dieser partnerschaftlichen Mitbestimmung und Mitverantwortung zu öffnen scheint – nur ein individualistisch-liberalistisches oder zum Kollektivismus neigendes sozialistisches Ordnungsdenken könnte die Entwicklung blockieren –, dann wirkt sich das Dilemma in der Diskussion über die überbetriebliche Mitbestimmung um so tragischer aus, und nicht zuletzt die Gewerkschaften müssen sich ob ihres mangelhaften Selbstverständnisses den »Schwarzen Peter« zuschieben lassen. Läge es doch bei ihnen als der Interessenvertretung der Arbeitnehmer, deren Rechte auf eine *überbetriebliche Mitbestimmung* zu vertreten, auch wenn diese *überbetriebliche Mitbestimmung als Ausdruck partnerschaftlicher Solidarität* sich in der Sache mit dem gesellschaftlichen Ordnungsbild der *leistungsgemeinschaftlichen Ordnung* deckt, und von

<sup>26</sup> Ebd. S. 1990.

<sup>27</sup> M et M, Nr. 97 u. 99.

da her gesehen auch das Leitbild staatspolitischer und gesamtgesellschaftlicher Ordnungspolitik ausmacht. Es würden sich somit gewerkschaftliche Forderungen und gesellschaftspolitisches Handeln des Staates und aller anderen Gruppen im gemeinsamen Ordnungsbild der »Einheit in wohlgegliederter Vielheit« treffen; ein für unser so machtkampfmäßig zerrissenes Sozialgefüge tröstlicher und erfreulicher Aspekt!

Den Gewerkschaften ist diese Aufgabe von der katholischen Gesellschaftslehre immer ins Stammbuch geschrieben worden. Aufbauend auf der naturrechtlichen Begründung der Koalitionsfreiheit und damit der gewerkschaftlichen Existenz und Funktionalität schlechthin<sup>28</sup>, haben sowohl Leo XIII. als auch Pius XI. immer wieder auf die gegenseitige Abhängigkeit und das Aufeinanderangewiesensein der Tarifpartner verwiesen: »So wenig das Kapital ohne die Arbeit, so wenig kann die Arbeit ohne das Kapital bestehen«<sup>29</sup>. Der Vorschlag, »gemischte Ausschüsse« zu bilden, in denen »nach den Grundsätzen menschlicher Solidarität und im Geiste christlicher Brüderlichkeit« eine Entwicklung zur »sozialen Partnerschaft« erfolgen soll<sup>30</sup>, fanden im Leitbild der *leistungsgemeinschaftlichen Ordnung* ihre klassische Zusammenfassung. Bei der Formulierung dieses gesellschaftlichen Leitbildes setzt »Quadragesimo anno« an dem durch den »Klassenkampf« bzw. den »Kampf der Arbeitsmarktparteien« herbeigeführten »unnatürlich-gewaltsamen Zustand der Gesellschaft« an. Die auch in der Zulassung solchen Machtkampfes bereits liegende Mitbestimmung der Gewerkschaften gilt es aus dem Zustand der Anarchie und damit der gemeinwohlgefährdenden Unordnung – kann doch dieser Kampf »nur mit dem Überleben des Stärkeren, das ist allzu oft des Gewalttätigeren und Gewissenloseren enden«<sup>31</sup> – zur Koordination gemeinwohlverpflichteter Ordnung zu führen. »Das erscheint kaum anders möglich als dadurch, daß wohlgefügte Glieder des Gesellschaftsorganismus sich bilden, also ›Stände‹, denen man nicht nach der Zugehörigkeit zur einen oder anderen Arbeitsmarktpartei, sondern nach der verschiedenen gesellschaftlichen Funktion des einzelnen angehört . . . Eine rechte gesellschaftliche Ordnung verlangt also eine Vielheit von Gliedern des Gesellschaftskörpers, die ein starkes Band zur Einheit verbindet. Die

<sup>28</sup> Vgl. *Leo XIII.*, *Rerum novarum*, Nr. 37–39.

<sup>29</sup> *Rer. nov.*, Nr. 15, wiederholt in *Quad. an.*, Nr. 53.

<sup>30</sup> Vgl. Schreiben der Konzilskongregation v. 5. Juni 1929 an Bischof Liénart von Lille, zit. n. E. Marmy, *Mensch und Gemeinschaft in christlicher Schau*, Freiburg/Schweiz 1945, Nr. 590 ff.; ferner *M et M*, Nr. 23 u. 97.

<sup>31</sup> *Quad. an.*, Nr. 107.

Kraft eines solchen Einheitsbandes besitzen einmal die Güter und Dienstleistungen, deren Erzeugung bzw. Darbietung die Angehörigen des gleichen Berufsstandes, gleichviel ob Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, obliegen, zum andernmal das Gemeinwohl, zu dem sämtliche Berufsstände, jeder zu seinem Teil, mitzuwirken und beizutragen haben. Um so kraftvoller und wirksamer aber wird die Einheit sein, je hingebender alle, die einzelnen und die Stände, ihren Beruf erfüllen und Hervorragendes darin zu leisten sich bemühen. Daraus ergibt sich ohne weiteres: in diesen Körperschaften liegt das Schwergewicht durchaus bei den gemeinsamen Angelegenheiten, deren bedeutsamste diese ist, die Mitwirkung des Berufsstandes zum allgemeinen Wohl des Gesamtvolkes möglichst fruchtbar zu gestalten. Angelegenheiten dagegen, die in besonderer Weise die Sonderinteressen der Selbständigen oder der Abhängigen berühren, so daß ein Schutz gegen Vergewaltigung geboten sein muß, unterliegen vorkommendenfalls gesonderter Beratung und je nach der Sachlage auch getrennter Beschlußfassung«<sup>32</sup>.

Das ordnungspolitische Anliegen überbetrieblicher Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch ihre Gewerkschaften zielt somit auf ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis mit den Arbeitgebern innerhalb des gemeinsamen Leistungsstandes. Es will darüber hinaus zu einem partnerschaftlichen Miteinander aller Leistungsstände führen. So kommt deutlich zum Ausdruck, »daß Sozialordnung im allgemeinen und Wirtschaftsordnung im besonderen nie heißen kann, die Menschen um einen mechanisch aufzufassenden Sachprozeß der Dinge zu ordnen, sondern umgekehrt, die Sachprozesse der inneren Ordnungsstruktur den Zielsetzungen menschlicher Gesellschaftlichkeit einzufügen«<sup>32a</sup>.

Eine vom Geiste der christlichen Soziallehre inspirierte Gewerkschaftstheorie läßt sich somit nicht mit der Definition überbetrieblicher Mitbestimmung, wie sie in gewissen Ausführungen maßgeblicher Gewerkschaftsvertreter zum Ausdruck kommt, in Einklang bringen. Vielmehr erhält die Mitbestimmung ihre notwendige funktionelle Ausrichtung aus der höheren Zielsetzung sozialer Partnerschaft und damit aus den Forderungen des Gemeinwohls.

Findet die betriebliche Mitbestimmung in der Organisation des Betriebes den institutionellen Ort ihres Wirkungsfeldes, so bedarf die überbetriebliche Mitbestimmung und Mitverantwortung notwendig eigener,

<sup>32</sup> Quad an., 83–85.

<sup>32a</sup> G. Gundlach, Art. Berufsständische Ordnung, in: Staatslexikon, 6. Aufl. Freiburg 1957, Bd. I, Sp. 1132.

der gegliederten Sozialordnung adaequater Institutionen, in denen die Koordination der politischen Maßnahmen und der gemeinwohlverpflichtete partnerschaftliche Geist gepflegt werden können. Daraus resultiert, daß etwa der Versuch, durch objektive Gutachten die Möglichkeiten der Wirtschaft im Hinblick auf die Lohnpolitik oder auch die Eigentumpolitik abzutasten, nur *ein* Mittel zum Zweck partnerschaftlicher Verantwortung sein kann. Die Koordination der politischen Maßnahmen des Staates und der sozial-autonomen Gruppen und Verbände hat jedoch eine feste Integration aller beteiligten Partner in den gesellschaftlichen Raum zur Voraussetzung. Von der überbetrieblichen Mitbestimmung her gesehen bedeutet das nichts anderes als die Bereitschaft, auf Grund objektiver Durchleuchtung der Wirtschaft und einer nüchternen Erfassung aller Forderungen des Gemeinwohls – letztere müßten wohl in einer Art gemeinsam erstelltem Sozialplan das ökonomische Sachverständigengutachten ergänzen – zu einem partnerschaftlichen Handeln und einer koordinierten Wirtschafts- und Sozialpolitik in entsprechenden Gremien und Institutionen zu erlangen. Daß sich daraus keine Konkurrenzierung des Staates ergibt, sondern vielmehr eine Stärkung desselben für seine Letztverantwortung, braucht kaum mehr betont zu werden.

#### IV.

##### *Die gefährliche Alternative: Sozialpartnerschaft oder Sozialkartell*

Wie sehr die Entwicklung vom Klassenkampfdenken des 19. Jahrhunderts abgerückt und weitergegangen ist, macht die bereits ange-deutete Alternative: *Sozialpartnerschaft oder Sozialkartell* deutlich. Aus vielfältigen wirtschaftlichen, sozialen und auch politischen Gründen haben sich die Gegensätze zwischen den Arbeitsmarktparteien oft so weit gemildert, daß eine, vom Gemeinwohl her gesehen, gefährliche partielle Gemeinsamkeit einzelner Leistungsstände droht. Die überdurchschnittliche und überlegene Produktivitätsentwicklung von Wirtschaftszweigen des sekundären Sektors führt im Zeichen der Voll- bzw. Überbeschäftigung Arbeitgeber und Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen vielfach schnell zu einer Einigung. Hohe Lohnforderungen lassen sich um so eher akzeptieren, je mehr der Markt die Abwälzung gestiegener Lohnkosten auf die Preise ermöglicht. Das führte *Th. Keyser* bereits zu dem Urteil: »Der eigentliche Arbeitskampf



spielt sich heute nicht mehr zwischen Unternehmern und Arbeitern innerhalb eines Wirtschaftszweiges ab, sondern zwischen mehreren Wirtschaftszweigen um den jeweiligen Sozialstand<sup>33</sup>. Das Wort von der »Ausbeutung der Arbeiter durch den Arbeiter« deklariert noch deutlicher, wie gefährlich diese partielle Partnerschaft des sog. »Sozialkartells« sich auch für die Arbeitnehmer auswirken kann. Die Folgen für die Stabilität der Währung, wie sie sich dann aus der »Lohn-Lohn-Preis-Spirale« ergeben, sind zweifellos bereits als Teil einer kosteninduzierten Inflation einsichtig. Angesichts eines Kaufkraftverlustes der DM um ein Viertel ihres Wertes von 1950 und gar um ein Drittel im Bereich des privaten Verbrauchs wäre es unverantwortbar, diese schleichende Inflation lediglich als Preis der Vollbeschäftigung abzutun. So komplex sich auch das ganze Problem einer stabilen *und* vollbeschäftigten Wirtschaft erweisen mag, darf doch der Beitrag überbetrieblicher, d. h. gesamtwirtschaftlicher Mitbestimmung und Mitverantwortung aller Sozialpartner – im Gegensatz zur partiellen Autonomie sozialkartellierter Leistungsstände – für eine inflationsfreie Lohnpolitik und eine ausgewogene Lohnstruktur nicht unterschätzt werden. Das Recht auf Mitbestimmung an einer solchen gesamtwirtschaftlich ausgerichteten Lohnpolitik denen zu verweigern, die in der arbeitsteiligen Verflechtung am kürzeren Hebel, d. h. in produktivitätsschwachen Branchen, sitzen, stellt in der Tat eine unsolidarische Ausbeutung quer durch die bisherigen Fronten dar. Das Sozialkartell ist damit der beschämende Ausdruck eines chaotischen Interessenkampfes und einer unverständlichen Verletzung mühsam errungener Arbeitnehmer-Solidarität. Auf diesem Hintergrund wird auch der Lohnpolitik kaum ein größerer Erfolg beschert sein; sie muß sich jedoch gefallen lassen, nicht unbegründet den »Schwarzen Peter« für die inflationäre Entwicklung zugesteckt zu erhalten, ohne verhindern zu können, daß auch andere Gruppen und Verbände ihre Interessen zu Lasten des Ganzen autonom wahrnehmen. Eine solche Autonomie der Interessenvertretung und Interessenkartellierung kann sich nur als Sprengmittel für die auch sozialökonomisch sachnotwendige solidarische Gemeinwohlverantwortung und Sozialpartnerschaft auswirken, mögen sich die jeweiligen Partner noch so sehr den Status eines »Ordnungsfaktors« attestieren. Die bundesdeutsche Wirklichkeit illustriert somit höchst einsichtig den Wert überbetrieblicher Mitbestimmung und Mitverantwortung, und

<sup>33</sup> *Th. Keyser*, in: *Ökonomischer Humanismus*, hrsg. v. Bund Kath. Unternehmer, Köln 1960, S. 90; vgl. ferner ders., *Bergbau und Sozialpolitik*, in: *Soz. Fortschritt*, Jg. 11/1962, S. 244 ff.

zwar auch im Hinblick auf spezielle wirtschaftspolitische Probleme. Das deutet darauf hin, wie alle Teilprobleme gerade der fortgeschrittenen Industriegesellschaft und Industriegesellschaft nur im Geiste des Grundgesetzes dieser Wirtschaft und Gesellschaft gelöst werden können: Aus der *in allen Vergesellschaftungsprozessen so sichtbar aufleuchtenden Verpflichtung zur Solidarität*, ob sie nun technisch-organisatorisch als Arbeitsteilung oder sozialpolitisch als Sozialpartnerschaft deklariert wird. Wie sehr das auch für die sozialen und wirtschaftlichen Weltprobleme gilt, hat *Johannes XXIII.* in »Mater et Magistra« in so eindringlicher Weise offengelegt<sup>34</sup>.

## V.

### *Der internationale Aspekt*

Im Zeitalter überwundener nationalistischer Autarkiepolitik und eines von breitesten Bevölkerungskreisen getragenen Aufbruchs zur übernationalen Integration aus dem Geiste internationaler Partnerschaft heraus müssen auch die Probleme der Mitbestimmung, vor allem der überbetrieblichen Mitbestimmung, aus einem internationalen Aspekt gesehen und beurteilt werden. In den Vordergrund des Interesses rückt dabei die europäische Integration, wie sie zunächst in der Form einer Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft verwirklicht werden soll. Eine solche Gemeinschaft hat auch eine Angleichung der nationalen Sozialordnungen zur Voraussetzung. So mehren sich in unseren Tagen die entsprechenden Bestandsaufnahmen und die Erarbeitung von Grundsätzen und Richtlinien einer sozialen Integration. Dabei fällt auf, daß auch die Probleme der Mitbestimmung durchaus keine nur-deutsche Angelegenheit darstellen. Unsere Partner haben ebenfalls nach Lösungen gesucht und – was die überbetriebliche Mitbestimmung angeht – gegenüber der BRD auch bereits solche Lösungen praktiziert und experimentiert. Es sei in diesem Zusammenhang nur verwiesen auf die niederländischen Einrichtungen »Stichting van den Arbeid« und »Sociaal-Economische Raad«, die belgischen »Conseils professionnels« und »Commissions paritaires« auf der Ebene einzelner Wirtschaftszweige sowie den »Conseil Central de l'Economie« und »Conseil National du Travail« für die Gesamtwirtschaft, auf den fran-

<sup>34</sup> Vgl. M et M, Nr. 157–211.

zösischen »Conseil Economique« und seine Beratungsgremien: das »Comité national d'Orientation Economique« und das »Comité National du Prix«, ferner auf den »Conseil d'Economie National« und die »Conference National du Travail« in Luxemburg, sowie auf den »Consiglio nazionale dell' economia e del Lavoro« in Italien<sup>35</sup>.

Die genannten Wirtschaftsräte und Beratungsgremien sind der institutionelle Ausdruck einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Selbstverwaltung, wie sie in der Bundesrepublik trotz ständiger wirtschaftlicher und tarifpolitischer Autonomiebetuerungen nur in bescheidenem Maße wissenschaftlich diskutiert und nur unvollständig praktiziert wird<sup>36</sup>. Das ist nicht unbedeutend für alle unsere Integrationsbestrebungen. So drängt sich auch die Frage auf, ob nicht die augenblickliche Diskussion um das EWG-Aktionsprogramm vom 24. 10. 1962 deshalb so unergiebig und die deutsche Aversion (soweit es vor allem das Bundeswirtschaftsministerium betrifft) auch daraus zu erklären ist, daß die von dem Franzosen *Marjolin* im Einverständnis mit unseren anderen Partnern und den europäischen Behörden formulierte planerische Zielsetzung, »die kommende Entwicklung zu erkennen und – soweit mit der Unternehmerfreiheit vereinbar – zu gestalten«, sich bei allen anderen Nationen auf eine andere Struktur sozialpartnerschaftlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik mit einer funktionsfähigeren wirtschaftlichen Selbstverwaltung zu stützen vermag. Was in der BRD lediglich als staatspolitischer Dirigismus erscheint und wegen der mangelhaft koordinierten Mitbestimmung und Mitverantwortung aller Sozialpartner erscheinen muß, kann bei unseren EWG-Partnern bereits das Ergebnis gemeinsamer Arbeit in den genannten Gremien sein. Was bei uns nur der Staat durch problematische Appelle

---

<sup>35</sup> Vgl. Mitbestimmung und Miteigentum in Europa. Internationale Begegnung europäischer christlicher Arbeitnehmer am 31. 3. u. 1. 4. 1960 in Konstanz, veranst. v. d. Landessozialausschuß der christlich-demokratischen Arbeitnehmerschaft Südbadens, Freiburg 1960; Bericht VIII (1) u. VIII (2) d. Internationalen Arbeitskonferenz, 43. Tag. 1959: Zusammenarbeit zwischen den Staatsorganen und den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden in den einzelnen Wirtschaftszweigen und im gesamtstaatlichen Raum, 2 Bde., Genf 1958; *G. Boldt*, Die Vertretung der Arbeitnehmer auf Betriebsebene nach dem Recht der Mitgliedstaaten der EGKS, Luxemburg 1959.

<sup>36</sup> Vgl. dazu die wenig beachtete, aber höchst bedeutsame Schrift v. *E. R. Huber*, Selbstverwaltung der Wirtschaft, Stuttgart 1958; ferner *W. Dreier*, Rationale Wirtschaftspolitik am Scheidewege? in: *Jb. d. Inst. f. Christl. Sozialwiss.*, hrsg. v. *J. Höffner*, Bd. III, 1962, S. 239, wo der Verf. die von *J. A. Schumpeter* aufgestellte Prognose des »Marsches in den Sozialismus« und die von Schumpeter herausgestellt »Alternative im Sinne der Enzyklika Quadragesimo anno« näher untersucht.

oder durch gesetzliche Vorschriften angehen kann, ist dort gegebenenfalls durch verantwortliche Verständigung der beteiligten Partner am runden Tisch zustande gekommen. Daß diese Verständigung den Wettbewerb auf den Märkten nicht tangiert, sondern ihn stützt und fördert, dokumentieren die Marktwirtschaften unserer Partner. Ob dieser Einsicht in eine koordinierte und auf eine funktionsfähige Selbstverwaltung sich stützende Wirtschafts- und Sozialpolitik sind unsere Partner sicherlich nicht weniger freiheitlich und nicht weniger marktwirtschaftlich eingestellt. Im Gegenteil macht sich der Mangel fehlender Sozialpartnerschafts-Institutionen bei uns immer spürbarer bemerkbar; denn die etwa im EWG-Programm anstehenden Tatbestände, wie die Aufstellung von Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen mit einer entsprechenden Programmierung sind auch unserer Wirtschaftspolitik nicht unbekannt. Was uns trotz Aufstellung solcher Rechnungen fehlt, sind jene Selbstverwaltungs-Institutionen der Sozialpartner, die sich mit ihrer Hilfe zu verantwortlichen Mitträgern einer sachgerechten und koordinierten Wirtschafts- und Sozialpolitik machen bzw. dazu verpflichtet werden<sup>37</sup>. Darum müssen scheinbar derartige Pläne, wie sie das EWG-Aktionsprogramm vorsieht, in der BRD wie staatlicher Dirigismus erscheinen, ohne daß bezweifelt werden kann, daß es auch bei unseren Partnern planwirtschaftliche Tendenzen gibt.

Daß der aufgezeigte Mangel auch zu Lasten des Unternehmers gehen kann, mußte sich *Minister Erhard* von der seiner Wirtschaftspolitik sonst wohlgewogenen Zeitschrift »Der Volkswirt« sagen lassen. Dort hieß es unverblümt: »Wenn Erhard die funktionelle Integration über Liberalisierung und Freizügigkeit nach wie vor für möglich hält, dann mißversteht er den Charakter des Integrationsprozesses selbst, der hier in Gang gesetzt wurde und weiterverfolgt werden muß.« Weiter hieß es: »Die französischen Unternehmer fahren anscheinend nicht schlecht mit dem dort vorherrschenden System der ›Planification‹. Sie fühlen sich keineswegs ihrer freien Entscheidung beraubt, stellen vielmehr fest, daß sie über das »Commissariat du Plan« entscheidenden Einfluß auf die Regierung und den Gang der Dinge ausüben. Die deutschen Unternehmer . . . wären dankbar, wenn sie hierzulande nur etwas von der ›Orientierung‹ vorfänden, die dort reichlich geboten und in Ansätzen von Brüssel aus nun versucht werden soll«<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Vgl. *J. Höffner*, Lohngerechtigkeit in der modernen Gesellschaft, in: *Trierer Theol. Zeitschrift*, 70. Jg. 1961, S. 104 ff.

<sup>38</sup> Was Erhard mißverstand, in: *Der Volkswirt*, Nr. 48, 1962, S. 2510.

Wenn in der BRD jemals von einem »sozialen Rückschritt« die Rede sein müßte, dann wäre ein solches Urteil auf das Bemühen anzuwenden, den Fortschritt unserer EWG-Partner und der EWG selbst zur sozialen Partnerschaft in einer gemeinwohlverpflichteten überbetrieblichen Mitbestimmung und Mitverantwortung gerade auch der Tarifpartner zu blockieren. Die pessimistische Feststellung *G. Bombachs*, unmittelbar bezogen auf die genannten Institutionen des runden Tisches, wäre dann noch positiv zu bewerten: »Wir fordern etwas für Europa, was wir im eigenen Lande noch nicht haben«<sup>39</sup>. Die Mitbestimmungsdiskussion darf darum nicht auf Grund ihrer bekannten individualistisch-liberalistischen Mißachtung oder einer ebenso offenkundigen sozialistischen Desavouierung von der Tagesordnung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ordnungspolitik abgesetzt werden. Nicht zuletzt auch die europäische Einigungspolitik zwingt uns zum neuen Durchdenken der anstehenden Probleme und in gar nicht langer Zeit zu einer klaren Stellungnahme.

## VI.

### *Schlußfolgerung*

Ohne Zweifel mehren sich die Anzeichen dafür, daß wir vor einer neuen Phase gesellschaftlicher Strukturpolitik stehen. Mehr und mehr dringt die in der Geschichte beispiellose Vergesellschaftung in das Bewußtsein der einzelnen Menschen und Völker, nicht unwesentlich beeinflusst durch die existentielle Bedrohung und Verkehrung echter Solidarität im kommunistischen Kollektivismus. Der »Zwang« zur Sozialpartnerschaft im einzelnen Betrieb wie auch auf allen gesamtwirtschaftlichen und -gesellschaftlichen Ebenen ist somit ein »Zwang« zur freiheitlichen Gestaltung jener verdichteten sozialen Beziehungen, wie sie sich aus der Entwicklung nationaler und internationaler Wirtschafts- und Gesellschaftsprozesse in unserer Zeit ergeben haben. Das Versagen aller individualistisch-ökonomistischen »Orde-naturel-Erwartungen« kann dabei als Lehre der Geschichte unseres industriellen Zeitalters nicht übersehen werden.

---

<sup>39</sup> *G. Bombach*, Ursachen der Nachkriegsinflation und Probleme der Inflationsbekämpfung, in: *Stabile Preise in wachsender Wirtschaft, (Schneider-Festschrift)* Tübingen 1960, S. 205.

Darum muß eine Neubesinnung über das Anliegen der Arbeitnehmer-Mitbestimmung, wenn sie realistisch und für die Zukunft richtungweisend sein will, grundsätzlich bereits von der sich so offenkundig aufdrängenden Verpflichtung zur Solidarität, zur sozialen Partnerschaft ausgehen, um diese selbst wiederum zu stärken. Je dichter die sozialen Verflechtungen sind, desto bedeutsamer erweist sich neben dem *Solidaritätsprinzip* auch die Beachtung des *Subsidiaritätsprinzips*. Was liegt darum näher, als im Sinne beider Prinzipien die Mitbestimmung und Mitverantwortung der breiten Schichten abhängiger Lohnarbeiterschaft als notwendigen Bestandteil einer eigenverantwortlichen, partnerschaftlichen und gemeinwohlverpflichteten Selbstverwaltung derer anzusehen, die der sozialökonomische Vergesellschaftungsprozeß auf den verschiedenen Ebenen funktional zusammenschloß! Bei nüchterner Beachtung der Verschiedenartigkeit der Funktionen und auf dem Fundament freiheitlichen und sozialverpflichteten Eigentums lassen sich die drohenden Klippen eines totalitären Syndikalismus umgehen, dem es im Letzten nicht um *Mit*-Bestimmung und *Mit*-Verantwortung, sondern um totalitäre *Alleinherrschaft* geht.

Näherhin bieten sich uns drei Schlußfolgerungen zur Neugestaltung der Mitbestimmung aus dem Geiste verantwortungsvoller Sozialpartnerschaft an:

1. Die *betriebliche Mitbestimmung* muß unter Wahrung der vollen Unternehmerfunktion des Eigentümers den Betrieb zur Stätte partnerschaftlicher Gemeinwohlverantwortung führen. Die bisherige Praxis der Mitbestimmung in der BRD macht deutlich, wie sehr eine soziale Betriebsführung der Mitbestimmung und Mitverantwortung aller im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer in sozialen und personellen Angelegenheiten bedarf. Wenn das Vertrauen auf die verantwortliche Mitarbeit der Arbeitnehmer mit dem Vertrauen auf die rechte unternehmerische Funktion des Arbeitgebers beantwortet wird, dann wird sich die abgestufte Mitverantwortung in *Mitberatung*, *Mitwirkung* und *Mitbestimmung* kaum als Hemmnis der Partnerschaft, sondern vielmehr als ihre den jeweiligen Funktionen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer entsprechende Ausgestaltung erweisen. So sehr die Zeiten ausbeuterischer Unternehmerstrategie bei uns als historisch angesehen werden müssen, so anachronistisch müßte im Grunde auch eine Fernsteuerung der betrieblichen Mitbestimmung auf Ziele wirtschaftsdemokratischer Sozialisierung in ihren Absichten und Begründungen sich ausnehmen. Weithin klaffen hier bereits betriebliche Wirklichkeit und gewerkschaftliche Aktionsprogramme sichtbar auseinander, ohne

daß die Gefahren aus einer ständig unter Dampf gehaltenen partnerschaftsfeindlichen Atmosphäre gering eingeschätzt werden dürfen. Eine wirtschaftliche Mitbestimmung in gewissen Kapitalgesellschaften, wie sie sich um der betrieblichen Partnerschaft aller am Betrieb Beteiligten willen – Aktionären, Managern und Arbeitern –, wie auch aus Gemeinwohlgründen anbietet, müßte – nicht ohne Verbindung mit den Mitbestimmungsplänen – einer sorgfältigen Prüfung unterzogen und in Freiheit, d. h. auch mit der Möglichkeit der Revision mutig experimentiert werden. Abwegig wäre es jedoch, die eine anonyme Macht durch eine andere zu ersetzen. Das gilt für die Mitbestimmung wie für alle Mitbestimmungspläne. Die betriebliche Mitbestimmung ist, ganz gleich wie groß ihr Aktionsradius um der betrieblichen Partnerschaft und um des Gemeinwohls willen gezogen wird, vorrangig eine Angelegenheit und ein Anliegen der Betriebsgemeinschaft zur partnerschaftlichen Gestaltung ihrer Arbeitswelt. Die echte Verwirklichung betrieblicher Sozialpartnerschaft wird nicht ohne Einfluß auf die überbetrieblichen Ebenen sein und gegebenenfalls auch anachronistische Funktionärshaltungen zur Revision zwingen.

2. Damit ist ein zweiter wichtiger Punkt umfassender Neubesinnung angesprochen. Die gewerkschaftliche Vertretung der Arbeitnehmer-Mitbestimmung, wie sie von maßgeblichen Gewerkschaftsfunktionären vorgenommen wird, bedarf der Revision vom Boden der Tatsachen her. Es geht nicht an, alle ernsthaften Warnungen vor einem gefährlichen Syndikalismus in den Wind zu schlagen. Zwar kann nicht übersehen werden, daß die quasi-öffentlich-rechtliche Funktion der Tarifpartner auf der einen und die »Pressure-group-Politik« auf der anderen Seite nicht dazu beitragen, dem rechten Selbstverständnis der Gewerkschaften die Wege zu bereiten. Geht man jedoch vom Boden der sozialökonomischen Tatsachen aus, dann drängt sich die partnerschaftliche Einstellung der Gewerkschaften unter voller Aufrechterhaltung ihrer Arbeitnehmer-Interessenvertretung als bestimmender Faktor ihres Verbandscharakters geradezu auf. Sind doch die Gewerkschaften nur dann *Ordnungsfaktoren* unserer Wirtschaft und Gesellschaft, wenn sie sich in verantwortungsvoller Zusammenarbeit mit ihren Tarifpartnern dem Wohl des Ganzen verpflichtet wissen. Tarifpartnerschaft in Sozialpartnerschaft zu verwandeln, d. h. aus der Zusammenarbeit der Tarifpartner eines Leistungsstandes zur Mitbestimmung und Mitverantwortung aller arbeitsteilig verbundenen Sozialpartner zu gelangen, wird als eine notwendige ordnungspolitische Aufgabe auch zu einem besseren Selbstverständnis der Gewerkschaften als *Ordnungs-*

*faktoren* führen. Die gegenteilige Position eines schizophrenen »Drinnen« der branchenmäßigen Zusammenarbeit und »Draußen« des pluralistischen Kampfes untereinander und gegebenenfalls gegen die staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik muß als in höchstem Maße gemeinwohlgefährdend bezeichnet werden. Eine nüchterne Einschätzung der Erfolgchancen partieller gewerkschaftlicher Interessenpolitik auf der Ebene einzelner Leistungsstände – gemessen etwa an der Lohnquote der letzten Jahrzehnte – zwingt geradezu zu einer Neuorientierung auch um einer erfolgreicherer Lohnpolitik willen.

3. Wirtschafts- und Sozialpolitik des Staates und der autonomen Sozialpartner verlangen heute gebieterisch nach der Koordination aller Teilmaßnahmen und deren Abstimmung mit den gesamtgesellschaftlichen und -wirtschaftlichen Zielen einerseits und den gegebenen Möglichkeiten andererseits. Nicht zuletzt der hohe Wert der Währungsstabilität läßt solche Koordinierungsmaßnahmen zwingend geboten erscheinen. Allein die *überbetriebliche Mitbestimmung* im Geiste verantwortlicher Sozialpartnerschaft kann zu einer solchen Koordination *in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Selbstverwaltung* führen, um die sich die Sozialpartner zu Recht mühen, und wie sie dem Subsidiaritätsprinzip entspricht. Um des Gemeinwohls willen kann jedoch der Staat auf die Dauer kaum jenem gesellschaftlichen und – was noch augenscheinlicher und für jeden spürbarer ist – jenem wirtschaftlichen Zerreiß- und Selbstzerstörungsprozeß zusehen, wie er sich als Ergebnis pluralistischen Machtkampfes unter Mißachtung des Solidaritätsprinzips und unter einseitiger Interpretation des Subsidiaritätsprinzips niederschlägt; ganz abgesehen von der Erfolglosigkeit der Lohnpolitik, der Eigentumpolitik oder auch einer fortschrittlichen Sozialpolitik, die immer mehr nur noch gesamtwirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich durchführbar erscheint. Die bundesdeutsche Praxis interessenpolitischer Alleingänge gegebenenfalls im Sozialkartell oder durch des Bundeskanzlers Arbeitszimmer haben leider aus dem Kampf aller gegen alle mit wechselnden Fronten bereits ein makaberes System werden lassen, das die Initiative und Tätigkeit des Staates geradezu herausfordert. Darum kann das 3. Fazit nur lauten: Die Chance, mittels der überbetrieblichen Mitbestimmung zur selbstverantwortlichen, partnerschaftlichen Mitverantwortung der Sozialpartner und einer nach dem Subsidiaritätsprinzip geordneten Zusammenarbeit mit der staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik zu gelangen, ist um so drängender, je mehr man die der Lösung harrenden Sachprobleme unserer Gesellschaft und Wirtschaft ernst nimmt. Der Blick auf die Lösungsversuche



unserer Nachbarn und die sich abzeichnende europäische Einigung mahnen uns zur Eile. Darüber hinaus stehen auch die Anliegen der internationalen Wirtschafts- und Sozialpolitik einer freien, aber in Reich und Arm gespaltenen Welt lösungsheischend vor den Sozialpartnern; wäre doch eine Überantwortung dieser internationalen politischen Ordnungsprobleme nur auf die staatlichen Organe mit einem für alle Zukunft folgenschweren freiwilligen Verzicht auf eine sozialpartnerschaftliche Selbstverwaltung gleichzusetzen, was wohl kaum dem Willen der Sozialpartner und der Struktur einer freiheitlichen Sozial- und Wirtschaftsordnung entspräche.

Da es sich bei der betrieblichen wie bei der überbetrieblichen Mitbestimmung um Anliegen der bekannten *Zustände- und Gesinnungsreform* in einer freien Gesellschaft handelt, ist die Gefahr einer dialektischen Verzerrung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten erfahrungsgemäß nicht gering. Die bitteren Erfahrungen diktatorischer Staatsomnipotenz und gesellschaftlicher Uniformierung durch die Staatsgewalt tragen das Ihre dazu bei, den Weg realistischer und rechter Ausgewogenheit freien gesellschaftlichen Handelns und staatlich-autoritären Einsatzes für das Gemeinwohl nicht immer klar zu erkennen und zu beschreiten. Freilich lehren auch die wenigen Jahre neuer demokratisch-freiheitlicher Ordnung recht eindringlich, wie Sachlogik und Sachzwang auf der einen und der Entproletarisierungs- und Verbürgerlichungsprozeß auf der anderen Seite Parteien und Verbände zu einer sach- und zeitgemäßerem teleologischen Ausrichtung gezwungen haben. Trotzdem leidet unsere Gesellschaft hinsichtlich der rechten Zuordnung von gesellschaftlicher Eigenverantwortung und staatlicher Autorität äußerster Not. Dabei stellt sich unwillkürlich die Frage, ob es neben dem auch heute in Legislative wie Exekutive äußerst aktiven Staat den vielen Funktionsträgern gesellschaftlicher Gruppen und Verbände, der Unternehmungen und ganzer Leistungsstände an der notwendigen Einsicht in die Bedeutung partnerschaftlicher Selbstverwaltung mangelt. Die Verteidigung von Sozialkartellen als Sozialautonomie oder der ständige Ruf nach einer staatlichen Redistribution, sowie die Abwälzung sozialpolitischer Aufgaben auf den Staat sind in dieser Beziehung als Warnzeichen zu werten. Dieser Mangel läßt sich jedoch nicht beheben, ohne die Funktionsträger gesellschaftlicher Selbstverwaltung unter Einschluß der Funktionäre verbandsmäßiger Interessenvertretung aus der abwertenden Begriffs- und Vorstellungswelt des »Managements«, des »Lobbyismus« oder der »pressure-group-policy« herauszuheben. Integrierung der gesellschaftlichen Gruppen und Koor-

dinierung ihrer Politik schließt ein und baut auf einer Neubewertung des Funktionärs und einer Pflege des rechten *Funktionäsethos* auf. Die Hochherzigkeit subsidiärer Hilfe in der betrieblichen Mitbestimmung, aber auch die Bereitschaft zur Sozialpartnerschaft im eigenen Leistungsstand und in der Gesamtgesellschaft verlangen vom Funktionär der Verbände und Gruppen nicht weniger elitenhafte Führungsqualitäten als vom politischen Mandatsträger. Wir müßten uns um der Sozialpartnerschaft willen darum der Pflege dieses *Funktionäsethos* auf allen Ebenen gesellschaftlicher Selbstverwaltung mehr als bisher annehmen; erwarten wir doch letztlich die Stabilisierung einer freien Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung durch die verantwortliche Tätigkeit vor allem dieser gesellschaftlichen Funktionsträger. Konkret gesprochen könnte das heißen: Die staatlich-gesetzliche Einrichtung zunächst eines Bundeswirtschaftsrates könnte auch ohne nähere Abgrenzung seiner Kompetenzen und Funktionen unmittelbares Forum der Übung im gegenseitigen Verstehen, Anerkennen und kompromißhaften, gemeinverpflichteten Einigen derer werden, die zwar verschiedene Interessen vertreten, aber doch nur auf dem Boden leistungsgemeinschaftlicher Ordnung des Ganzen berechtigterweise agieren und taktieren können. Die auf diese Weise gepflegte partnerschaftliche Vertrauensbasis ermöglicht dann auch die selbstverantwortliche Lösung schwieriger wirtschafts- und sozialpolitischer Probleme.