

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Glaubrecht, Helmut

Freiburg im Breisgau, 1987

B. Der Personalvorstand und Arbeitsdirektor als Träger der Personalpolitik

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718

B Der Personalvorstand und Arbeitsdirektor als Träger der Personalpolitik

Der Arbeitsdirektor — Vertrauensmann der Gewerkschaft oder Unternehmer?

Gerhard Halberstadt, Hamburg

Übersicht	Seite
I Die Institution	84
II Die Idee der Mitbestimmung	85
III Ebenen der Mitbestimmung	87
IV Der Weg	89
1 Ein deutscher Weg	89
2 Zweiter Anlauf	90
3 Keine umfassende Lösung	92
4 Ein Ziel?	93
5 ... oder ständiger Auftrag?	95
V Die Funktion	96
1 Der Kernbereich	96
2 Ein Mann im Team	98
3 Stilles Wirken	100
4 Was ankommt	101
VI Voraussetzungen und Erwartungen	103
1 Der rechte Manager	103
2 Die Erwartungen der einen	103
3 ... und die der anderen	105
4 Hoffentlich ungeliebt	106
VII Literaturverzeichnis	107

I Die Institution

Es gibt IHN nicht. **Den** Arbeitsdirektor gibt es nicht. Es gibt ihn dreimal, und das noch in drei respektive vier verschiedenen Gesellschaftsformen, in einem Unternehmen schlechthin, in einem herrschenden oder in einem beherrschten Konzernunternehmen, und zwar

- in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Genossenschaft über 2000 AN nach MitbestG 1976,
- in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Unternehmen — über 1000 AN nach MitbestG 1951,
- in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Holding — nach MitbestErgG 1956.

Es ist keineswegs einerlei, in welchem Unternehmenstyp unserer Aufstellung jemand die Ehre und das Vergnügen hat, Arbeitsdirektor zu sein. Mehrere Einflußgrößen und Rahmenbedingungen differieren entscheidend:

- Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 kann sich nicht in gleicher Weise auf einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat einstellen wie seine Kollegen in Unternehmen, die nach den beiden Montanmitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 organisiert sind;
- nur nach dem ältesten Gesetz, dem von 1951, darf der Arbeitsdirektor nicht gegen das mehrheitliche Votum der Arbeitnehmervertreter bestellt werden; während nach diesem Gesetz jemand nur über die Gewerkschaft Arbeitsdirektor werden kann (Handelsblatt 3. 1. 1979), gelingt das nach dem Gesetz von 1976 „nur noch wenigen Gewerkschaftern“ (Handelsblatt 29. 3. 1978); von rund 480 unter das Gesetz fallenden Arbeitsdirektoren entstammen gerade ein Dutzend den Betriebsräten (Die Zeit 12. 10. 1979);
- nach dem Gesetz von 1976 hat der Aufsichtsratsvorsitzende das doppelte Stimmrecht zum Stichentscheid bei Stimmgleichheit;
- nach eben diesem Gesetz sitzen auf der Arbeitnehmerbank auch jene leitenden Angestellten, die das Bundesarbeitsgericht in ständiger Rechtsprechung — besonders eindringlich in der Entscheidung AP 11 zu § 5 BetrVG vom 9. 12. 1975 — in die Nähe der Unternehmer und Arbeitgeber rückt, und die auch nicht selten in diesem Sinne votieren;
- die beiden Montan-Mitbestimmungs-Gesetze halten sich streng an die Parität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmer-Vertretern im Aufsichtsrat; Stimmgleichheit wird durch die „Einrichtung“ eines „neutralen (11., 15., 21.) Mannes“ vorgebeugt.

Unterschiede ergeben sich auch aus der Gesellschaftsform. Zwar müssen die anderen Gesellschaften die organisatorischen Grundvoraussetzungen an das Modell der Aktiengesellschaft angleichen; an den übrigen spezifischen Regeln für

die GmbH oder für die Genossenschaft ändern die Mitbestimmungsgesetze nichts. So können in einer GmbH die Gesellschafter sich selbst zu Geschäftsführern machen lassen. Das taten z. B. die beiden Brüder Bauknecht; einer von ihnen war Arbeitsdirektor. Die Bestellung wurde nicht durch den Aufsichtsrat bestätigt!

Und es macht einen erheblichen Unterschied, ob „der Exponent der Mitbestimmung im Vertretungsorgan“ dies in einem selbständigen, in einem beherrschten oder in einem herrschenden Unternehmen eines Konzerns ist. Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 kann er es auch in Personalunion sowohl im Holding als auch im abhängigen Unternehmen sein, wenn beide Aufsichtsräte ihn bestellen.

Gemeinsam haben alle diese Arbeitsdirektoren jedoch ihre problematische Position. Was sollen sie sein, was bewirken? Sind sie nun Exponenten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen im Vertretungs- und Führungsorgan des Unternehmens oder sind sie im Gegenteil die getarnte Vorhut von Kapital- und Unternehmerseite gegen die Belegschaft? Sind sie ein Fremdkörper in der unternehmerischen Wirtschaft, befrachtet mit widersprüchlichen und unerfüllbaren Erwartungen, oder bieten sie eine in der bisherigen Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsrealität rings in der Welt einmalige Chance, die Interessen beider Seiten auszugleichen und Widersprüche und Gegenschaften, wenn nicht aufzuheben, so doch erträglicher zu gestalten?

Diesen Fragen soll dieser Beitrag zur Festschrift nachgehen.

II Die Idee der Mitbestimmung

Nimmt man Mitbestimmung politisch als einen umfassenden Begriff, könnte man sie so definieren:

Mitbestimmung ist die rechtlich gesicherte Möglichkeit der Arbeitnehmer, selbst, in und mit bestimmten Einrichtungen, Organen und Organisationen auf die Entscheidungen der Arbeitgeber und Unternehmer in Betrieb, Unternehmen, Konzern und Wirtschaftsgesellschaft mitentscheidend und mitverantwortlich Einfluß zu nehmen.

Diese Beschreibung folgt einem Gedanken von Carlo Schmid: In der Demokratie soll jeder, der von Entscheidungen betroffen ist, auch Einfluß auf diese Entscheidungen nehmen können. Demokratie ist unsere Staatsordnung. Die Bürger nehmen, im allgemeinen alle vier Jahre, durch die Wahl der Repräsentanten der staatlichen Organe Einfluß auf ihre eigenen Geschicke. Sie beauftragen auf Zeit von ihnen gewählte Mandatsträger damit, Gesetze zu machen und sie auszuführen. Sie beauftragen auf diesem Umwege sogar jene Polizisten, die auch gegen

sie selbst die öffentliche Sicherheit und Ordnung im Einzelfall durchsetzen. In einem demokratischen Rechtsstaat, zumal in einem Bundesstaat mit Selbstverwaltung in den Kommunen und in den Sozialversicherungsträgern, mit Gewerkschaften, Parteien und weiteren Vereinigungen haben die Bürger noch eine Fülle von Einflußmöglichkeiten, die eine Demokratie ausmachen und mit Leben erfüllen.

Die Idee der Mitbestimmung überträgt diese demokratischen Prinzipien und Möglichkeiten in die Wirtschaftsgesellschaft und ihre Einheiten, in die Betriebe, Unternehmen und Konzerne. Das scheint, mindestens auf den ersten Blick eine schwierige und widerspruchsvolle Bemühung zu sein. Geht es doch in der Wirtschaft darum, möglichst rasch und mit einem gegebenen, möglichst geringen Einsatz möglichst viel Ertrag zu erzielen, Werte zu schaffen, Bedürfnisse zu befriedigen, und nicht zuletzt, Gewinn zu erzielen. Gewinnstreben ist ein starker Motor für Unternehmer und für Leute, die bereit sind, ihr Kapital einzusetzen.

In vordemokratischer Zeit wurde auch jeder Einfluß, der nicht dem Prinzip wirtschaftlichen Strebens entsprach, als sachfremd ferngehalten. Nur die Kapitalgeber und ihre Vertreter konnten Plan- und Zielvorgaben machen; sie bestellten ihre Exekutiv- und Kontrollorgane, Vorstand oder Geschäftsführung und den Aufsichtsrat. Man ignorierte den „Faktor Arbeit.“ Man ignorierte den Grundsatz der katholischen Soziallehre, daß jemand, der zum gewinnbringenden Einsatz seines Kapitals auf Gehilfen angewiesen ist, mit diesen die Bedingungen für ihren Einsatz aushandeln muß (Nell-Breuning), ihm Einfluß auf die Entscheidungen geben muß, die ihn als Arbeitnehmer in seinem Betrieb betreffen.

Die Arbeiter und Angestellten bringen in die Betriebe ihre eigenen Interessen und Wünsche, ihre Sorgen, Probleme und auch ihre Freuden mit ein. Die geben sie nicht beim Betreten des Betriebs ab; die lassen sich zwar während der Arbeit weitgehend verdecken oder verdrängen. Gleichwohl wirken sie in den Menschen fort, bestimmen ihr Handeln. Auch sie wollen ihre Arbeitskraft und ihren Zeit- und Mitteleinsatz möglichst gewinnbringend nutzen. Sie wollen sich auch nicht nach einem Vierteljahrhundert treuen Dienstes mit 50 Jahren zum alten Eisen werfen lassen. Sie wollen die Chance haben, auch interessantere, ihren Fähigkeiten entsprechende Aufgaben zugewiesen zu bekommen, die ihnen dann mehr Ansehen, Entfaltungsmöglichkeiten und ein höheres Einkommen einbringen.

Schon die moderne Betriebswirtschaftslehre sieht den Schlüssel zum betrieblichen Erfolg nicht in der Maximierung des Gewinns und in der maximalen Ausnutzung der eingesetzten Menschen und Arbeitsmittel. Auf längere Sicht arbeitet der Betrieb am wirtschaftlichsten, der nicht nur das eingesetzte Kapital gut bedient, sondern auch den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen gerecht wird. Maschinen und technische Anlagen können grundsätzlich pausenlos produzieren, Menschen nicht. Man kann hochtechnisierte Apparate weitgehend fehler-

frei funktionieren lassen; Menschen aber machen immer wieder Fehler. Selbst die „toten“ Apparate bedürfen der Pflege; Menschen — auch die, die uns als Lieferanten von Arbeitsleistung begegnen — bedürfen eines Mindestmaßes an menschlicher Zuwendung. Die Arbeitsumwelt und die Arbeitsbedingungen müssen menschengerecht sein.

III Ebenen der Mitbestimmung

Der einzelne Arbeitnehmer im Betrieb, auch der in leitenden Funktionen, braucht gesicherte Rechte. Was ihm zukommt an Entgelt, an Urlaub, an Freizeit, muß er wissen. Seine Ansprüche muß er ohne Gefährdungen wahrnehmen und notfalls durchsetzen können. Das ist der individualrechtliche Teil, den ich auch in nicht demokratischen Gesellschaften „rechtsstaatlich“ regeln könnte. Auch Konflikte zwischen einzelnen Beschäftigten und mit Vorgesetzten lassen sich so noch regulieren. Anweisungen, die zur Erledigung der betrieblichen Arbeiten notwendig sind, einschließlich solcher, die aufgrund von Sicherheits- oder Gesundheitsvorschriften weiterzugeben sind, müssen prinzipiell ohne Debatte hingenommen und ausgeführt werden. Alles was darüber hinausgeht, ist zu verabreden. Und in Betrieben oder gar Unternehmen ab einer bestimmten Größe können solche Verabredungen nicht mit jedem einzelnen oder auf permanenten Volksversammlungen getroffen werden, sondern man braucht dafür legitimierte und möglichst sachkundige Repräsentanten, die das Vertrauen derer haben, für die sie tätig werden. Spätestens hier kommen Kriterien jener so mangelhaften Gesellschaftsordnung ins Spiel, die aber als einzige bekannte in der Lage ist, den Ausgleich zwischen widerstreitenden Interessen und Wertungen zu leisten; gerade weil sie unvollkommen und offen ist, entspricht sie den Menschen.

Die Betriebsräte werden in einem genau festgelegten Verfahren von den Arbeitnehmern gewählt. Sie arbeiten vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber des Betriebs zu dessen und der Arbeitnehmer Wohl zusammen. Beide gemeinsam wahren die demokratischen Grundrechte der im Betrieb tätigen Personen und fördern die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer. Ein hoher Anspruch! Sie schließen miteinander Vereinbarungen ab, die alle im Betrieb Betroffenen binden, sie wie Gesetze — oder wie eine betriebliche Satzung — begünstigen und belasten können. Die praktischen Fragen des Betriebs werden zwischen den „Betriebspartnern“ pragmatisch abgesprochen.

Die Betriebsräte entsenden in das Vertretungsorgan der nächsten Ebene, in den Gesamtbetriebsrat, ihre Vertreter. Der Gesamtbetriebsrat versieht ganz entsprechende Aufgaben wie die Betriebsräte, gleichsam eine Etage höher, im Unternehmen. Der Vorgang wiederholt sich in Konzernen zwischen Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat; die Funktionen auf Konzernebene bauen auf denen der Unternehmens- und Betriebsebene auf, beeinflussen und ergänzen sie.

Geradezu revolutionär ist die Veränderung, die die Mitbestimmungsidee in der Organisation der Wirtschaftsgesellschaften, der Aktiengesellschaften, der Gesellschaften mit beschränkter Haftung, der Erwerbsgenossenschaften usw. „angerichtet“ hat: hatten zuvor die Kapitalanleger, die Anteilseigner, die Aktionäre, die Genossen oder die Gesellschafter über ihre jeweiligen Hauptversammlungen selbstverständlich ihre Vorstände und die sie kontrollierenden Aufsichtsräte gewählt oder bestellt, müssen sie jetzt die Zuwahl von Arbeitnehmervertretern vornehmen, die durch die Wahl in ihren Betrieben und Unternehmen bereits ein festes Mandat mitbringen. Sie müssen also auch die bereits gewählten Personen „hinnehmen“. Und im Zusammenwirken im Aufsichtsrat müssen sie diese letzten Endes akzeptieren; sonst würde „der ganze Betrieb“ Schaden nehmen.

Und was ist mit dem Leitungsorgan, mit der „Regierung“ des Unternehmens? Führt die Übernahme des demokratischen Modells auch dazu, daß diese von Arbeitnehmern mitgewählt wird? Ja und nein!

Wir haben da zwischen zwei „Unternehmensvölkern“ zu unterscheiden, den Anteilseignern und den Arbeitnehmern. So üben die Aktionäre ihre Rechte in den Angelegenheiten der Gesellschaft in der Hauptversammlung aus, soweit das Aktiengesetz nichts anderes bestimmt. Sie bestellen dort die Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit diese nicht entsandt oder gewählt werden (MitbestErgG). Die Arbeitnehmer wählen ihre Vertreter für den Aufsichtsrat selbst, über Wahlmännerversammlungen oder Wahlkörper. Sie haben auf die Zusammensetzung der Wahlgremien der Anteilseigner keinen Einfluß, wohl aber diese indirekt über die von ihnen beauftragten Arbeitgeber, die ihrerseits die Arbeitnehmer angestellt haben. Und im Aufsichtsrat, in dem gleich viele Anteilseigner- wie Arbeitnehmer-Vertreter sitzen, wählen diese gemeinsam dann die „Unternehmensregierung“, also den Vorstand. Mit feinen Unterschieden freilich: nach § 13 Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen von 1951 darf der Arbeitsdirektor nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter, einschließlich des oder der weiteren Mitglieder auf der Arbeiterbank, bestellt werden. Nach den beiden anderen Mitbestimmungsgesetzen werden alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise gewählt. Sie sind also bereits nach dem Wahlmodus gleichgestellt. Allerdings wird dem Arbeitsdirektor als einzigen mit dieser Wahl auch das Personal- und Sozialwesen des Unternehmens als Kernbereich seiner Funktionen zugewiesen.

Man kann schließlich die Tarifautonomie ebenfalls als eine Mitbestimmungsebene über Unternehmen und Konzerne hinaus auffassen. Hier nehmen wieder die Arbeitnehmer, diesmal über ihre Gewerkschaften, die Arbeitgeber über ihre Verbände bestimmenden Einfluß auf ihre Entgelt- und Arbeitsbedingungen, die in alle Beteiligten bindenden Normen festgelegt werden.

IV Der Weg

1 Ein deutscher Weg

Von alters her haben die Menschen um ihr Naturrecht gerungen, selbst auf ihre Geschicke einen gesicherten und bestimmenden Einfluß zu nehmen. Mit der Magna Charta Libertatum von 1215 rangen englische Barone ihrem König bestimmte Freiheitsrechte ab. Bereits im 13. und im 14. Jahrhundert begehren einmal die Handwerker gegen die Vormacht der Händler, zum anderen die in Unmündigkeit gehaltenen Gesellen gegen ihre Patrone auf. Hierbei geht es um den Einfluß auf die Arbeitsbedingungen durch frei ausgehandelte Verträge über von den Zünften unabhängige Verbände und um eine von den Patronen unabhängige Gerichtsbarkeit.

Ein halbes Jahrtausend mußte vergehen, bis in Deutschland so etwas wie Tarifautonomie, Betriebsverfassung und Arbeitsgerichtsbarkeit entstehen konnten. Deutsche Arbeitnehmerorganisationen beginnen um 1848, sich zentral zu organisieren. Erste arbeitsgesetzliche Bestimmungen finden sich in der Preußischen Gewerbeordnung von 1845. Ein Entwurf aus der Frankfurter Nationalversammlung sieht die Einrichtung von Fabrikausschüssen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersvertretern vor, die Fabrikordnungen entwerfen und kontrollieren sowie Streitigkeiten im Betrieb schlichten sollen. Der Entwurf drang nicht durch. Arbeiterausschüsse, die der Arbeitgeber anzuhören hatte, deren Zustimmung in bestimmten Angelegenheiten er sogar benötigte, sahen das Arbeitsschutzgesetz von 1891, das Allgemeine Preußische Berggesetz von 1865 und schließlich auch das Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst von 1916 vor, dieses zudem noch Angestelltenausschüsse.

Der erste deutsche Tarifvertrag datiert zwar von 1873; aber erst mit den Tarifvertragsgesetzen von 1918 und 1952 wurde rechtsdogmatisch das Problem gelöst, wie man Verträge zu Lasten und zugunsten Dritter, hier Arbeitnehmer und Arbeitgeber schließen kann, die selbst nicht unterzeichnen. Der sog. normative Teil solcher Verträge ist wie ein Gesetz zu behandeln und auszulegen. Ganz Ähnliches gilt für Betriebsvereinbarungen.

Zum Ende des Ersten Weltkrieges bildeten in vielen Frontabschnitten und in der Heimat russische und deutsche Soldaten Räte, die Arbeiter- und Soldatenräte. Sie stellten einen Akt und eine Form direkter Demokratie und Selbstverwaltung dar. Diese sollten ohne Vorgesetzte — die auch vielerorts abgesetzt wurden — ohne Parteien oder Gewerkschaften, ohne irgendwelche Vermittlungen und Repräsentanten, und vor allem ohne sog. Gewaltenteilung funktionieren. Die „arbeitenden Räte“ sollten alles, was zu regeln war, unmittelbar entscheiden und auch umsetzen. Gleichwohl waren überörtliche und auch zentrale Kongresse der Arbeiter- und Soldatenräte unumgänglich. In ihnen traten auch Repräsentanten

von Parteien auf. Sie stritten, wie parallel dazu auch mehrere Parteitage der SPD und der von ihr abgespaltenen USPD, darüber, ob es in Deutschland ein Räte- oder ein parlamentarisches System oder eine Mischung beider sein sollte.

Schon der „Erste Allgemeine Kongreß der Arbeiter- und Soldatenräte Deutschlands“ befindet im Dezember 1918 in Berlin mit 400 gegen 50 Stimmen, daß eine verfassungsgebende Nationalversammlung zu wählen ist, und lehnt mit 344 gegen 98 Stimmen die Übertragung der höchsten gesetzgebenden und ausübenden Gewalt an ein Rätewesen ab. Der Zweite Rätekongreß — März bis Juni 1919 verständigt sich schließlich darauf, das Rätewesen solle das Parlament „durchdringen“, z. B. durch eine Zweite, von Räten bestimmte Kammer. Zwei SPD-Kongresse im März und im Juni 1919 konkretisieren das Durchdringungsmodell mit einer „vom rätischen Gedanken getragenen Selbstverwaltung und Selbstbestimmung im Recht der Wirtschaft“ in Betrieben, Unternehmen, Wirtschaftsgebieten und im Reich, die die Gesetzgebungsvollmacht des Parlaments ergänzen sollen.

So kamen wir auf die Räte. Die erste deutsche Regierung zum Kriegsende war ein **Rat** der Volksbeauftragten aus drei SPD- und drei USPD-Vertretern, unter ihnen Friedrich Ebert. Karl Liebknecht hatte am 9. November 1918 die **Räterepublik** ausgerufen. Im Zuge einer selbstverwalteten Arbeits- und Wirtschaftswelt entstanden nach dem Betriebsrätegesetz vom 4. 2. 1920 **Betriebsräte**, nach einer Verordnung vom 4. 5. 1920 sogar ein Reichswirtschaftsrat, der ohne praktische Bedeutung blieb. Die von der Weimarer Verfassung noch vorgesehenen Bezirks- und Reichsarbeiterräte sowie Bezirkswirtschaftsräte blieben Idee. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz i. V. mit einem Gesetz vom 15. 2. 1922 waren in betehende Aufsichtsräte 1—2 Betriebsratsmitglieder zu entsenden.

Alle diese Ansätze wurden durch den Nationalsozialismus wieder zunichte gemacht. Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom Mai 1934 überträgt das Führerprinzip auf die Betriebe: Betriebsführer und -gefolgschaft werden in der Deutschen Arbeitsfront zwangsvereint, diese vereinnahmt die Gewerkschaftsvermögen und die Konsumgenossenschaften. Betriebsräte werden durch Vertrauensräte ersetzt, die zunächst noch gewählt, später vom Betriebsführer eingesetzt werden. Wirtschaftsverbände und Kammern werden der Staatsaufsicht unterstellt; Tarifverträge werden durch Tarifordnungen ersetzt. Es gibt keine Mitbestimmung und keine Demokratie mehr.

2 Zweiter Anlauf

Eine zweite Chance bekam die deutsche Demokratie wieder nach einem verlorenen Kriege. Die Kontrollratsgesetze der Alliierten hoben so rasch wie möglich typische nationalsozialistische Gesetze und Verordnungen auf und ersetzten sie durch demokratische und liberale Regelungen, meist sehr angelsächsischen Ge-

präges. So entstehen neue Rechtsgrundlagen für Betriebsräte und Gewerkschaften. Länderverfassungen und -gesetze ergänzen und erweitern deren Befugnisse und Möglichkeiten.

1945 und 1946 haben die Alliierten im besetzten Deutschland den Kohlenbergbau und die Stahlindustrie beschlagnahmt. Von den alliierten Kontrollorganisationen hierfür wurden noch 1946 eine deutsche Treuhandverwaltung für Eisen und Stahl und 1947 die Deutsche Kohlenbergbauleitung gebildet. Auf den Leiter der Treuhandverwaltung Dinkelbach, der zuvor im Vorstand der Vereinigten Stahlwerke gesessen hatte, soll (nach Götz Briefs) der Vorschlag zurückgehen, in den Montanunternehmen die Aufsichtsräte paritätisch mit Arbeitnehmer- und Kapitalvertretern zu besetzen, und eine Institution zu schaffen, von der bisher nicht die Rede gewesen war, den Arbeitsdirektor. Unternehmervetreter wie Jarres und Reusch boten den Gewerkschaften Aufsichtsratsumbildungen im Sinne der Gleichstellung von Arbeit und Kapital unter Einbeziehung der öffentlichen Hand an. Nach einer Reihe von Verhandlungen zwischen DGB und Stahl-Treuhand einerseits und der Britischen Militärverwaltung andererseits vereinbarte man Aufsichtsratsparität und die Entsendung von Arbeitsdirektoren in die Vorstände der entflochtenen und der neugebildeten Gesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie. Im Kohlenbergbau kam es hierzu erst mit dem Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen von 1951.

Nach Gründung der Bundesrepublik und bei gleichzeitiger allmählicher Lockerung der restriktiven alliierten Auflagen für die Wirtschaft geht die anfänglich praktizierte Bereitschaft der Unternehmer zur Kooperation mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern zurück. Sie wehren sich mehr und mehr gegen Mitbestimmungsforderungen, die vor allem auf eine gesetzliche Sicherung und womöglich Ausweitung der bis dahin freiwilligen Regelungen abzielten. Im November 1950 kam es zu von den IG Bergbau und Metall veranstalteten Urabstimmungen, die eine hohe Arbeitskampfbereitschaft signalisierten. Bundeskanzler Adenauer schaltete sich vermittelnd ein. Im Januar 1951 kam es zu zwischen Gewerkschaften und Unternehmen vereinbarten „Richtlinien zur Mitbestimmung im Bergbau und in der eisenschaffenden Industrie“, die das Modell für das am 10. April 1951 mit großer Mehrheit vom Deutschen Bundestag verabschiedete 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 (BGBl. I S. 347) abgab.

1952 wurde das Betriebsverfassungsgesetz geschaffen, das einmal den Betriebs- und Gesamtbetriebsräten eine Fülle von Beteiligungsrechten einräumt, die aber hinter den Regelungen zurückbleiben, die unmittelbar nach Kriegsende galten, und das mit seinen fortgeltenden §§ 76—77a in den Aktiengesellschaften und in den Kommanditgesellschaften auf Aktien die Arbeitnehmer zu einem Drittel an den Aufsichtsräten beteiligt, ebenso in GmbH, in bergrechtlichen Gewerkschaft-

ten sowie in Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit sowie in Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern.

Bei Schaffung des ersten Montanmitbestimmungsgesetzes waren Konzerne in der Grundstoffindustrie noch nicht zugelassen. Die alliierten Dekartellisierungsdekrete wurden durch Bestimmungen des Vertrages über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl vom 29. 4. 1952 verdrängt. Die Werke der Grundstoffgewinnung, der Eisenerzeugung und -verarbeitung konnten wieder in wirtschaftlich sinnvoller Weise miteinander verbunden werden. Dafür waren auch die Gewerkschaften eingetreten.

So kam es denn auch für 7 von 12 rückverflochtenen Obergesellschaften, den sog. Montanholdings, aufgrund freiwilliger Vereinbarungen zu paritätisch besetzten Aufsichtsräten und zur Bestellung von Arbeitsdirektoren, obgleich das Mitbestimmungsgesetz von 1951 für sie nicht galt. Gegen eine dieser Vereinbarungen klagten die Mannesmann-Anleger. Das Urteil des Landgerichts Düsseldorf vom 21. 12. 1953 zeigte, daß das Mitbestimmungsgesetz von 1951 einer Ergänzung für die Holdinggesellschaften bedurfte. Diese kam in Form des Gesetzes zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. 8. 1956 (BGBl. I, S. 707).

Dieses Gesetz brachte einige Änderungen im Wahlmodus und in der Besetzung der Aufsichtsräte, in unserem Zusammenhang aber vor allem im Wahlmodus für den Arbeitsdirektor: er wird in den Montanholdings mit der gleichen Mehrheit gewählt wie die anderen Direktoren. Er kann also auch gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden.

3 Keine umfassende Lösung

Und so sah es nun aus: Drittelparität im Aufsichtsrat in den AG und KGaA sowie in den anderen Kapitalgesellschaften ab einer Arbeitnehmerzahl über 500. Parität in den Aufsichtsräten der Montanunternehmen und -konzerne sowie in deren Vorständen mindestens ein Mitglied, das für die Angelegenheiten der Arbeiter und Angestellten zuständig ist. Ein uneinheitliches und auch unvollständiges Bild. War es einzusehen, daß nur die Montanunternehmen und -konzerne, deren Bedeutung allmählich abnahm, paritätische Aufsichtsräte mit also reduzierten Möglichkeiten für die Kapitaleseite hinnehmen müssen, andere bedeutende und große Wirtschaftsunternehmen aber nicht? War es einzusehen, daß der Faktor Arbeit in eben diesen bedeutenden und großen Unternehmen und Konzernen außerhalb der Montanindustrie keinen „Kabinettsrang“ beanspruchen darf; nur ein Viertel der vom Gesetz von 1976 erfaßten Vorstände hatte vorher überhaupt einen Personaldirektor; anderswo wurde das Personal vom kaufmännischen oder vom technischen Direktor „mitverwaltet“, ein Bilanzunterposten.

Es fehlte denn auch nicht an Vorschlägen und Forderungen der Gewerkschaften und auch aus SPD und CDU, hier vor allem betrieben von den Sozialausschüssen, die auf eine weitgehend einheitlich geregelte Unternehmensverfassung ohne die historisch gewachsenen Ungereimtheiten abzielten. Die Vorschläge und Modelle setzten sich vor allem mit folgenden Fragen auseinander:

- Zusammensetzung der Aufsichtsräte, dabei das Verhältnis betrieblicher und externer Vertreter,
- Berechtigung einer paritätischen Besetzung,
- Beteiligung leitender Angestellter,
- Wahlmodus, vor allem auch für die externen Gewerkschaftsvertreter, für die besonders die DAG ebenfalls die Wahl durch die Betriebsangehörigen forderte, hierbei Sicherung des Gruppenrechts für Arbeiter und Angestellte,
- Bestellung und Funktion des Arbeitsdirektors,
- Kriterien für den gesetzlichen Geltungsbereich, z. B. nach Umsatzerlös, Kapitalausstattung oder Arbeitnehmerzahl.

Erst die sozialliberale Koalition ging in der 7. Legislaturperiode mit der Regierungserklärung vom 18. 1. 1973 an die gesetzgeberische Realisierung. Dabei wollte die Regierung „von der Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit von Arbeitnehmern und Anteilseignern ausgehen“. Die Regierung legte am 20. 2. 1974 einen Entwurf vor. Erst am 18. 3. 1976 wurde nach viel Streit, vor allem auch innerhalb der Regierungskoalition, ein Gesetz daraus; es gab nur 22 Nein-Stimmen und 1 Enthaltung im Plenum des Bundestages!

Ein umfassendes Gesetz für eine Unternehmensverfassung, auch nicht mit einer Zusammenfassung der diversen Mitbestimmungsregelungen, ist das wieder nicht. Neben den drei Gesetzen mit Regelungen der Aufsichtsratsbesetzung und neben den zwei, die auch „eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Vorständen“ vorsieht, gibt es nun ein weiteres für 5 Gesellschaftsformen ab einer Arbeitnehmerzahl über 2000. Damit haben alle sog. Großunternehmen und alle Montangesellschaften einen Arbeitsdirektor.

Und der Arbeitsdirektor nach dem Gesetz von 1976 wird wieder nach einem etwas anderen Modus bestellt: im ersten Wahlgang soll für jedes Vorstandsmitglied die 2/3-Mehrheit erreicht werden; wird die verfehlt, genügt in einem zweiten Wahlgang auf Vorschlag eines Vermittlungsausschusses die absolute Mehrheit. Wird auch die nicht erreicht, gibt der Aufsichtsratsvorsitzende mit seiner Zweitstimme den Ausschlag.

4 Ein Ziel?

Die sozialistischen Theoretiker Fritz Naphtali und Karl Kautsky sahen bereits in der Wirtschaftsdemokratie, wie sie die Weimarer Verfassung vorgab, „ein Sy-

stem der Übergangswirtschaft“ oder eine Vorstufe zum sozialistischen Gemeineigentum. Auch heute noch wird die Mitbestimmung, vor allem die sog. qualifizierte Mitbestimmung nach den Montangesetzen, im Zusammenhang mit den Begriffen Wirtschaftsdemokratie einerseits und Sozialisierung oder Vergesellschaftung andererseits diskutiert.

Die Überführung von Schlüsselindustrien in Gemeineigentum ist programmatischer Grundsatz aller DGB-Gewerkschaften, so in der Satzung der IGM verankert. Unter Hinweis hierauf haben die Spitzen der IGM im März 1983 von der Bundesregierung „nachdrücklich verlangt, daß finanzielle Beihilfen, die der Stahlindustrie von der öffentlichen Hand zur Umstrukturierung gewährt werden, in direkte Beteiligungen umzuwandeln sind.“ Sie weisen darauf hin, daß „ein Großteil der betrieblichen Arbeitnehmervertreter auf eine sofortige Vergesellschaftung der Stahlindustrie drängt.“ Geschähe nichts Entscheidendes, auch nichts „in der Mitbestimmungsfrage“, so werde „der Unmut in den Stahlrevieren sich selbst politisch Bahn brechen.“

In der Broschüre „Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung? Gespräche mit Betroffenen“ wird im Zusammenhang mit der Stahlkrise an Saar und Ruhr ausdrücklich der Veränderung der Besitzverhältnisse, der Enteignung gegen Entschädigung im Sinne des Art. 14 GG, der Sozialisierung das Wort geredet. Es wird auch eine Dortmunder Resolution vom 13. 12. 1982 auszugsweise zitiert, die die Überführung der Stahlindustrie in Gemeineigentum im einzelnen darstellt. Auf diese Weise sollen die Folgekosten privater wirtschaftlicher Fehlentscheidungen aufgefangen, Doppel- und Fehlinvestitionen vermieden, Bankrotte einzelner Unternehmen verhindert und der technische Fortschritt mit dem damit möglichen sozialen Fortschritt in Form von Arbeitszeitverkürzung, Humanisierung und Einkommensverbesserung gekoppelt werden. Die Aufsichtsräte sollen von Arbeitnehmern zu einer Hälfte, von den privaten Kapitaleignern und der öffentlichen Hand zur anderen Hälfte besetzt werden. Die Montanmitbestimmung soll erhalten und ausgebaut werden. Die Befugnisse des Arbeitsdirektors müßten weiter gehen als jetzt. Zwar seien die wirtschaftlichen Krisen in mitbestimmten Unternehmen sozial besser bewältigt worden, gleichwohl sei die Mitbestimmung „nicht der Weisheit letzter Schluß“. Sie bewältigte die Krise nicht. Vielmehr müsse man „weitere Ansätze“ aus den „Anfängen der Arbeiterbewegung nach dem Kriege“ wieder beleben.

Die Frage der heutigen Fragen hat Ähnlichkeit mit den radikalen Überlegungen nach dem Ersten Weltkrieg. Haben wir im Prinzip eine Wirtschaftsdemokratie, die den staatlichen Parlamentarismus „durchdringt“ und ergänzt, oder hätten wir die erst, wenn wesentliche Teile der Wirtschaft verstaatlicht sind, oder vielleicht die ganze Wirtschaft? Klar ist dabei nur: auch in verstaatlichten Betrieben und Unternehmen benötigen die dort Beschäftigten Mitbestimmung ...

5 ... oder ständiger Auftrag?

Besonders bei den Sozialdemokraten, aber auch in den Gewerkschaften gehört die Frage zu den am erbittertsten umstrittenen, nach welchen Kriterien für die Menschen und für die Gesellschaft am zuträglichsten wirtschaftliche Entscheidungen besser in privaten oder in öffentlichen, respektive staatlichen Händen aufgehoben werden sollen.

Zur Orientierung ist da die Godesberger „Leerformel“ der Sozialdemokraten „Wettbewerb so weit wie möglich — Planung soweit wie nötig! —“ so übel nicht. Sie bedeutet eine politische Vermutung für die unternehmerische Freiheit, für die „kapitalistische Risikobereitschaft“, für private Initiative. Natürlich gibt es Bedürfnisse, die auf diese Weise nicht befriedigt werden können. Notwendige Investitionen, die sich erst in Generationen oder in „Mark und Pfennig“ gar nicht auszahlen oder die erst die Voraussetzungen für das Tätigwerden privater Investoren darstellen, können von Privaten nicht erwartet oder verlangt werden. So sind Vermessung der Landschaft, der Verkehrswege und Siedlungen nebst Erstellung von sog. Grundkartenwerken, Vorhaltung einer Verkehrsinfrastruktur, die Sicherstellung der Landesverteidigung und der Schutz der Bürger vor Gewalttaten und Übergriffen Sache größerer Einheiten: hier müssen Gemeinde oder Staat heran! Nach allgemeiner und wohl sinnvoller Auffassung sollte auch die schulische Grundausbildung der Kinder öffentliche Sache sein, an der Private teilhaben können. Doch schon die Ausstattung der Schulen mit Möbeln, Lehr- und Lernmitteln muß darum nicht ebenfalls staatlich veranstaltet werden. Die Herstellung von Waffen, Gerät, Bekleidung oder Unterkunft für Polizei und Streitkräfte kann im privaten Wettbewerb sichergestellt werden. Der günstige Anbieter, das leistungsfähigere Unternehmen bekomme den Zuschlag.

Die duale Ausbildung der jungen Leute durch staatliche Schulen und durch die (privaten) Unternehmen hat sich bewährt; leistungsfähigere und modernere Strukturen lassen sich auf dieser Basis durchaus organisieren. Die Konkurrenz öffentlich-rechtlicher (nicht staatlicher) Medien mit privaten sichert (einigermaßen) die Unterrichtung, Unterhaltung und „Erbauung“ der Bürger.

An allem läßt sich etwas aussetzen. Überall gibt es Mängel, Schäden und Gefahren. Dabei ist leider erwiesen, daß die kommunalen und staatlichen Instanzen etwa unserer natürlichen Umwelt nicht weniger Schäden zufügen als die „gewinnstüchtigen privaten“ Einheiten. Unbedenklicher als die „volkseigenen“ oder staatlichen Unternehmen in den sog. sozialistischen Ländern gehen private (und immerhin staatlich kontrollierte) Unternehmen ganz und gar nicht mit der Gesundheit ihrer Bürger, mit Luft oder Wasser um.

Unwürdige Abhängigkeiten, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, fehlenden oder ganz und gar mangelhaften Einfluß der „Gewaltsunterworfenen“ auf die Entscheidungen der „Mächtigen“ finde ich allenthalben in der Welt. Volks-

eigentum oder auch Gemeineigentum sind dagegen kein Konzept, sowenig wie das Führer-Prinzip oder der rigorose „Herr-im-Hause-Standpunkt.“ Auch sie „produzieren“ — offen oder versteckt — Arbeitslosigkeit und — Berufsverbote!

Unser arbeitsrechtliches Konzept der Beteiligung der Arbeitnehmer auf allen Ebenen, in den unterschiedlichsten Formen hat ganz erheblich zu unserer Marktposition in der Welt, zu unserem Lebensstandard, zur Etablierung und Stabilisierung unserer demokratischen Gesellschaftsordnung beigetragen. Weist es auch viele Widersprüche und Unvollkommenheiten auf, es läßt sich ja verbessern. Unsere Gesellschaftsordnung läßt Reformen rechtlich und praktisch zu. Wer reformieren will, muß um Zustimmung werben, Durchsetzungsstrategien entwerfen und im Wettbewerb mit anderen Ideen und Interessen nach den besten Lösungen suchen.

Auch der Arbeitsdirektor ist nicht „der Weisheit letzter Schluß“. Er stellt nicht die ganze Mitbestimmung dar, ist nicht einmal ihr Spitzenprodukt. Die Mitbestimmung löst — sowenig wie die Demokratie im ganzen — sämtliche Welträtsel, stellt aber ein Verfahren zur Verfügung, wichtige gesellschaftliche Probleme immer wieder aufs neue anzugehen, Konflikte auszutragen und Interessen — immer neu — auszugleichen.

Diese Ansätze zu nutzen und weiterzuentwickeln, erscheint mir sinnvoller als totaler Umsturz, die Illusion einer Stunde Null mit einem völligen Neubeginn, womöglich mit einem „Neuen Menschen“.

V Die Funktion

1 Der Kernbereich

Was soll er nun tun, der Arbeitsdirektor, der da in einem der Vorstandssessel Platz nimmt, beladen mit der Mitverantwortung für das ganze Unternehmen und „getragen“ von vielen widersprüchlichen Erwartungen, vor allem der Arbeitnehmer. Ist er „ihr Anwalt gegenüber dem Unternehmenstribunal“? § 13 Montanmitbestimmungsgesetz 1951 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976, § 33 bringen lediglich die Formel „Als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs wird ein Arbeitsdirektor bestellt.“ § 13 Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz von 1956 beruft sich auf den entsprechenden Satz im Mitbestimmungsgesetz zurück. Die Entwürfe, so der SPD von 1968 oder der Mitbestimmungskommission (unter Kurt Biedenkopf 1970) und noch der Regierungsentwurf vom 20. 2. 1974 nannten als Zweckbestimmung lediglich, ein Mitglied des Vorstandes müsse überwiegend für Personal- und Sozialangelegenheiten zuständig sein. Die drei Gesetze sagen noch übereinstimmend, daß dieser Arbeitsdirektor seine „Aufgaben im engsten Einverneh-

men mit dem Gesamtorgan auszuüben (hat). Das Nähere bestimmt die Geschäftsordnung.“

Nach allgemeiner Meinung (vgl. Fitting/Wlotzke/Wißmann, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz, § 33 Anm. 16) kann die Geschäftsordnung aber hinsichtlich der Abgrenzung der Befugnisse nichts Beliebiges bestimmen. Vielmehr steht dem Arbeitsdirektor, und nur ihm, ein gesetzliches unabdingbares Mindestressort zu, das die Personal- und Sozialangelegenheiten in ihren wesentlichen Beziehungen umfaßt. Der im Ausschußbericht zum Gesetz verwendete Begriff vom „Kernbereich“ könnte da falsch im Sinne einer „Restzuständigkeit“ mißdeutet werden.

Die Institution eines Arbeitsdirektors kann nur sinnvoll ausgeübt werden, wenn das Schwergewicht der Kompetenzen im Personal- und Sozialbereich — und hier können die oben erwähnten Entwürfe eine gewisse Orientierung bieten — eben hier und nirgendwo anders liegt. Im einzelnen kann das zwischen den Unternehmen und Konzernen differieren: völlig willkürliche Trennungen und Zuweisungen von Kompetenzen vertragen sich mit diesem Prinzip jedenfalls nicht. Will man danach „geborene Kompetenzen“ (vgl. Schwark, HBV, Gr. 3, S. 232) finden, die der Institution Arbeitsdirektor „von Hause aus zukommen“, braucht man sich nur an das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 zu halten. Dies nennt recht ausführlich und umfassend, was personelle und soziale Angelegenheiten sind, die in einem Unternehmen zu regeln sind, auch solche wirtschaftlichen und organisatorischen, die in einem engen Wirkungszusammenhang mit ihnen stehen. Die ersten Aufgaben hat der Arbeitsdirektor eigenverantwortlich wahrzunehmen, bei den zweiten hat er mindestens mitzuwirken. Mindestens soweit Betriebsinformationssysteme dazu geeignet sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, ist ihre Einführung und Gestaltung Sache des Arbeitsdirektors.

Eine besondere Aufgabe stellt die Personalplanung dar. Der Arbeitsdirektor kann und soll hier mit den Betriebsräten die Beschäftigten nach einsichtigen und wirkungsvollen Richtlinien beurteilen, fördern, ausbilden, die benötigten Kräfte für Spezial- und Führungsaufgaben suchen. Es gehören sozialgestaltende und fürsorgliche Aufgaben hierhin wie Unfallverhütung, Arbeitsschutz, Sozialpolitik im Unternehmen.

Ob die Personalangelegenheiten für leitende Angestellte zum unabdingbaren Bereich des Arbeitsdirektors gehören, ist umstritten. Nach überwiegender Meinung ist das Unternehmen in der Zuweisung frei; es könnten sowohl die fachlich jeweils zuständigen Ressortleiter oder auch der Gesamtvorstand betraut werden. Übereinstimmend wird auch die Meinung vertreten, es könnten überhaupt einzelne, nicht entscheidende Zuständigkeiten anderen Vorstandsmitgliedern zugewiesen werden. Umgekehrt können dem Arbeitsdirektor — zusätzlich — auch andere Kompetenzen zugewiesen werden, auch die des Vorstandsvorsitzenden.

Seinen Mindest- oder Kernbereich vertritt der Arbeitsdirektor auch nach außen. Er ist der Verhandlungs- und Gesprächspartner der Betriebsvertretungen. Er nimmt normalerweise die Betriebsversammlungen wahr. Er vertritt die Gesellschaft in den Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, in den Sozialversicherungskörperschaften und schließlich in den Tarifkommissionen, und zwar auf Arbeitgeberseite! Der Einwand, hier werde das Prinzip der Gegnerfreiheit verletzt, ist absurd: Der Arbeitsdirektor, auch einer von den vielen, die im Montanbereich, und von den wenigen, die nach dem Gesetz von 1976 aus den Gewerkschaften stammen oder von ihnen benannt worden sind, sind Vertreter des Gesamtunternehmens, und nicht (nur, sondern auch) der Arbeitnehmer. Sie können nicht dem Betriebsrat angehören, dürfen nicht streiken; den Direktor bindet durch seine Bestellung und seinen Anstellungsvertrag eine besondere Treuepflicht an seine Gesellschaft!

Satzung, Geschäftsordnung oder auch der Anstellungsvertrag können notwendige Klärungen bringen, die die praktische Arbeit erleichtern. So können dem Arbeitsdirektor in seinen Angelegenheiten ausdrücklich bestimmte Vorlage- und Vetorechte eingeräumt werden. Auch der Vorstandsvorsitzende kann in bestimmten Sachen einen Stichtscheid bekommen, aber keinen gegen die Mehrheit im Vorstand.

2 Ein Mann im Team

Die Gesetze besagen, der Arbeitsdirektor sei gleichberechtigtes Mitglied des Vertretungsorgans und habe seine Aufgaben „im engsten Einvernehmen“ mit diesem auszuüben. Nimmt man die Besonderheiten der Bestellung hinzu, wäre er so etwas wie ein Ungleicher unter Gleichen, wie der Vorsitzende gern der Erste unter Gleichen genannt wird. Das war bislang nicht problematisch, solange nur einer der klassischen Direktoren ohne Mitbestimmung bereits „Personalvorstand“ oder Personaldirektor war. Immerhin in einem Viertel der Unternehmen, die nach dem Gesetz von 1976 einen Arbeitsdirektor bestellen müssen, war das vorher schon der Fall. Und während in der Montanindustrie noch 43 % der Arbeitsdirektoren (nach einer Untersuchung von 1977) einmal Betriebsratsmitglied oder -vorsitzender und 24 % Gewerkschaftsangestellte waren, gibt es in den 870 Unternehmen, die dem Gesetz von 1976 unterliegen, nur gut ein Dutzend Arbeitsdirektoren, die einen Betriebsrat von innen kennen. Die übrigen Arbeitsdirektoren dieses Bereichs waren bereits in Managerpositionen oder Vertrauenspersonen der Anteilseigner; sie wurden nur „umgewidmet“. Vorschläge der Gewerkschaften werden so gut wie nie berücksichtigt.

Mit dem Postulat der Gleichberechtigung soll dem Arbeitsdirektor trotz der Besonderheiten, die mit seiner Bestellung und der gesetzlichen Festlegung seiner besonderen Ressortfunktion zusammenhängen, im Vorstand das gleiche Gewicht,

die gleiche Bedeutung gesichert werden. Er darf weder im Gehalt noch in anderen die Vorstandsmitglieder angehenden Rechten und Pflichten diskriminiert, d. h. anders als aus unabweislichen sachlichen Gründen, anders behandelt werden. So darf er nach zutreffender Meinung nicht nur „stellvertretendes Vorstandsmitglied“ oder gar nur Kandidat für den Vorstand sein, wie das gelegentlich für zulässig erklärt wird. Unabhängig von den Feststellungen etwa des § 94 AktG oder § 44 GmbHG signalisiert die Bezeichnung bereits eine Rang- oder Stufenfolge, die den Arbeitsdirektor auf jeden Fall dann unzulässig herabsetzt, wenn sie nur ihn oder gerade ihn betrifft.

Es darf auch nicht festgelegt werden, daß allein der Arbeitsdirektor nicht zur Abgabe oder Entgegennahme von rechtsverbindlichen Erklärungen im Sinne einer Vertretungsbefugnis ermächtigt sein soll, etwa der Mitzeichnung durch ein anderes Vorstandsmitglied oder durch einen Prokuristen bedarf. Gehaltsdifferenzierungen dürfen — für alle gleich — etwa nach Lebens- oder Dienstalter differieren, nicht aber zwischen dem Arbeitsdirektor und den übrigen Direktoren wegen der Ressortzuweisung.

Probleme kann es in Geschäftsführungen oder Vorständen geben, die nur zwei Mitglieder haben. Es ist umstritten, ob das Postulat der Gleichberechtigung nur dadurch erfüllt werden kann, daß es hier gar keinen Vorsitzenden des Vorstandes gibt (Fitting/Wlotzke/Wißmann), oder daß der Vorsitzende vor allem die Vertretungs- und Repräsentationspflichten wahrnimmt und der Vorsitz im übrigen turnusmäßig wechselt (Schwank a. a. O., S. 241). Der Gleichberechtigung entspricht schließlich, daß der Arbeitsdirektor dieselben Verpflichtungen, einschließlich einer Haftung dem Unternehmen, ihren Organen und besonders auch den Anteilseignern und ihrer Versammlung gegenüber hat wie die übrigen Mitglieder des Vertretungsorgans.

Die sprachlich merkwürdige Gesetzesformel, die die Vorstandsmitglieder, eben unter Einschluß „der neuen Figur Arbeitsdirektor“ zu „engstem Einvernehmen“ verpflichtet, soll die Integration des Personaldirektors sichern. Er darf und soll nicht von jenen Aufgaben ausgeschlossen werden, die dem Vertretungsorgan als Ganzem obliegen, wie Einberufung der Hauptversammlung oder Aufstellung des Jahresabschlusses. Er verantwortet alles mit, er haftet mit, er kontrolliert und wird mit kontrolliert. Er hat die gleichen Geheimhaltungspflichten wie die anderen; er hat also nicht etwa eine besondere Unterrichtspflicht gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern.

Die Geschäftsordnung, die zur Erfüllung der mitbestimmungsrechtlichen Auflagen auch dort zu erlassen ist, wo das zugrundeliegende gesellschaftsrechtliche Gesetz dies sonst nicht vorschreibt, wird im allgemeinen den einzelnen Direktoren gegenständlich begrenzte Einzelgeschäftsführungsbefugnisse zuweisen. Probleme tauchen dann auf, wenn ein Unternehmen in Wahrheit kein geschlossenes

Ganzes darstellt, sondern nach Sachgebieten oder Produktgruppen gegliedert ist. Hier kann es erforderlich werden, daß mehr als ein Arbeitsdirektor bestellt wird, besonders wenn die Unternehmensteile räumlich weit auseinander liegen.

Fragen, die die Unternehmensführung insgesamt berühren, unterliegen der Entscheidung des gesamten Vorstandes. Alle wesentlichen Entscheidungsfragen also aus einem Ressort, auch aus dem des Arbeitsdirektors, sind von ihm zu beraten und zu beschließen. Die Geschäftsordnung kann über die Beschlußfassung Näheres regeln: sie kann Einstimmigkeit, Mehrheitsprinzip oder Vetorecht vorsehen. Das alles darf den Arbeitsdirektor nicht diffamieren; so darf besonders sich das Vetorecht nicht grundsätzlich gegen sein Votum richten.

In Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder in bergrechtlichen Gewerkschaften können die Gesellschafter den Direktoren Einzelanweisungen geben. Auch sie müssen dabei die gesetzlich geforderte Gleichberechtigung einhalten und dürfen nicht nur das Gebiet des Arbeitsdirektors durch Einzelanweisungen zu allem und jedem von außen lenken.

3 Stilles Wirken

Der Arbeitsdirektor ist nicht der Gegenspieler der anderen Vorstandsmitglieder. Er ist auch in den Montanunternehmen nicht der Beauftragte der Arbeitnehmer; gleichwohl ist er gerade für sie da. Er kann und soll bei allen unternehmerischen Planungen und Entscheidungen dafür sorgen, daß die Belange der Arbeitnehmer von vornherein mitbedacht und nicht dem weiteren Verlauf der Geschäfte überlassen werden: wenn es schiefgeht, wird entlassen und wenn dann noch was übrig bleibt, helfe der Sozialplan. Er soll und kann seine Stimme gegen die Idee erheben, Arbeiter oder Angestellte zu entlassen, damit die Dividende nicht herabgesetzt werden muß.

Das Arbeitsgebiet des Personaldirektors ist sehr vielfältig. Es greift in alle Beziehungen ein, die mit dem Faktor „Arbeitskraft“ zusammenhängen. Er ist in vielfacher Weise für die meisten Menschen verantwortlich, die im Unternehmen tätig sind. Zwar sind die Organisationsstrukturen unterschiedlich, aber eine ganze Reihe von Funktionen und Kompetenzen wiederholen sich: Da ist die optimale Leistung zu erzielen. Die ist in ihren Abhängigkeiten von den verschiedenen Arbeitsabläufen, vom Materialfluß, von technischen Anlagen zu beobachten und zu lenken. Bei entsprechenden Planungen muß der Personaldirektor mindestens mitwirken, soll er sein Amt recht ausfüllen können. Die Leistung ist zu kontrollieren und zu bewerten. Innerhalb der durch Gesetz und Tarifvertrag gegebenen Grenzen gibt es für ein Unternehmen eine Fülle von Gestaltungsmöglichkeiten für die verschiedenen Arbeitsbereiche. Und hier sind rechtzeitig die Beteiligungsrechte von Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß oder Gesamtbetriebsrat zu beachten! In der Anfangszeit konnte es wohl in der Montanmitbestimmung noch ge-

schehen, daß hier ein Betriebsrat mangelnde Mitbestimmung monierte und vom Arbeitsdirektor die klassische Antwort bekam: „Die Mitbestimmung bin ich!“

Eben nicht! Der Arbeitsdirektor macht die Mitbestimmung nicht überflüssig; er kann sie aber sehr hemmen oder sehr fördern.

Der Arbeitsdirektor lenkt das Lohnfindungssystem und hat die Gehalts- und Lohnbuchhaltung unter sich. Pünktliche Zahlung hebt die Stimmung. Er überprüft die Personalanforderungen und wirkt mindest bei der Ermittlung des Bedarfs an Auszubildenden mit. Er bzw. sein Ressort macht die Schichtpläne, teilt die Arbeitsgruppen ein, setzt die Schwerbehinderten richtig ein. Die verzweigten Gebiete Arbeitsschutz und Gesundheitsdienst obliegen ihm. Gibt es betriebspsychologische Dienste, gehören sie zum Personalressort. Die Spannweite der Wirkungsfelder reicht über das gesamte Ausbildungswesen, von der klassischen Lehrlingswerkstatt bis zur Fortbildung, Umschulung und Weiterqualifizierung bereits Ausgebildeter.

Das Tarifwesen ist ebenfalls Sache des Arbeitsdirektors. Hier werden Tarifverhandlungen vorbereitet, werden die erforderlichen Übersichten und Statistiken erstellt und geführt. Das ganze strategische Rüstzeug wird hier verfügbar gemacht, und zwar für die Arbeitgeberseite! Die notwendigen Informationen an die Mitarbeiter, die Betriebsvertretungen, die Gewerkschaften und Behörden werden ausgetauscht oder weitergegeben.

Schließlich muß eine Fürsorge eines aufgeklärten Unternehmens entsprechende soziale Betreuung und Beratung, die betriebliche Altersversorgung, in vielen Fällen auch eine Betriebskrankenkasse sichergestellt und organisiert werden. In den großen Unternehmen gibt es auf jeden Fall eine Werksküche, eine Kantine; vielfach werden betriebliche Sport- und Kulturangebote gemacht. Es kann Ferien- und Urlaubseinrichtungen oder die Vermittlung günstiger Gelegenheiten geben. Werkszeitung, das betriebliche Vorschlagswesen und nicht zuletzt der Werksschutz gehören zu den unternehmerischen Aktivitäten, die die betriebliche Ordnung und das Verhalten der Beschäftigten betreffen und beeinflussen.

Hat der Arbeitsdirektor die personellen Angelegenheiten der leitenden Angestellten zu versehen, hat er einen ganz wichtigen Einfluß auf das Wohlbefinden der Leute in den Betrieben und Betriebsabteilungen: er kann für angenehme und kompetente Vorgesetzte sorgen.

4 Was ankommt

So viel der Arbeitsdirektor auch für die Arbeitnehmer seines Betriebs zu tun hat, so sehr er dafür sorgen kann, daß ihre Belange bei der Planung und der gesamten Führung des Unternehmens, bei dem Mitteleinsatz und bei der Förderung der menschlichen Leistung unter menschengerechten Arbeitsbedingungen recht-

zeitig berücksichtigt werden, so wenig wird dieses Wirken im Hintergrund von den Arbeitnehmern im allgemeinen bemerkt. Entsprechende Untersuchungen haben ergeben: zwar verspüren die Beschäftigten die Wirkungen einer humanen oder einer weniger humanen Menschenführung im Unternehmen; sie bemerken aber nicht das Wirken des Zuständigen selbst. Sie können nicht direkt erkennen, was sich denn für sie dadurch geändert hat, daß das Personalwesen nicht mehr vom Techniker oder vom Kaufmann „mitgemacht“, sondern von einem eigenverantwortlichen Direktor mit „Kabinettsrang“ als neuer eigener „Kernbereich“ versehen wird! Auch nicht, wenn oder daß dieser Personalchef neuer Prägung — im Montanmitbestimmungssektor — besonders vom Vertrauen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abhängt. Sie nehmen die Arbeit des Arbeitsdirektors in den Auswirkungen wahr, nicht im Vollzug. Wie denn auch? Sie können ihm ja bei seiner Tätigkeit bei seinen Besprechungen mit seinen Abteilungs- und Büroleitern, bei seinen Betriebsbegehungen, bei seinen Beratungen mit dem Aufsichtsrat, mit den übrigen Direktoren oder mit Gewerkschaften und Behörden nicht über die Schultern sehen.

Historisch ist ein Mißtrauen gewachsen, daß die Arbeitnehmer, die vielfach „abhängig Beschäftigten“ von denen „da oben“, von allen Vorgesetzten trennt. Und der Vorstand ist da oben. Selten direkt erfahrbar oder auch nur sichtbar. Bemerkbar in mehr oder weniger angenehmen oder bestenfalls gleichgültigen Anweisungen, gefiltert durch Beteiligungseinflüsse der Betriebsvertretungen, und nicht immer sonderlich freundlich portraitiert durch eben diese Vertreter oder durch Gewerkschaftsbeauftragte, die sich ihrerseits nicht selten immer wieder mit eben diesen Vorstandsmenschen herumschlagen müssen. Auch und gerade mit dem Personalchef, dem Arbeitsdirektor und seinen Gehilfen. 45 % der jeweils in den Untersuchungen Befragten hatten gar keine, 24 % eine ungefähre Vorstellung von der Funktion und den Wirkungsmöglichkeiten des Arbeitsdirektors. Die kritische Distanz bleibt; sie besteht auch zu „ihrem Mann im Vorstand“.

Ältere Arbeitnehmer betrachten die qualifizierte Mitbestimmung, zu der die „Figur des Arbeitsdirektors“ ja gehört, als eine — wenigstens partielle — Erfüllung alter Träume. Die Jüngeren stehen dieser Einrichtung sachlich interessiert gegenüber: was bringt sie mir denn!? Die meisten stehen der Mitbestimmung insgesamt positiv mit der Erwartung gegenüber, daß sie ihre konkrete Lage verbessern kann. Eine wichtige Aufgabe ist hier noch zu erfüllen: realistische Vorstellungen zu vermitteln, die gleich weit entfernt von idealistisch überspannten Illusionen wie von ideologischer Feindseligkeit sind.

VI Voraussetzungen und Erwartungen

1 Der rechte Manager

Der Unternehmer — sei er nun selbständig oder angestellter „Manager“ — braucht eine Reihe von Qualitäten und Eigenschaften, die von der Natur nicht eben gleichmäßig unter die Menschen verteilt worden sind. Er muß ausgesprochen risikofreudig sein. Er muß Ideen haben, mindestens bereit und in der Lage sein, sie zu nutzen. Allzuviel Bedenklichkeit bei dieser Nutzung ist seinem Fortkommen und auch dem des Unternehmens nicht sehr dienlich. Eine gewisse Unbedenklichkeit und Bestimmtheit im Auftreten trifft man häufig an; nicht selten wird das Fingerspitzengefühl in die Ellenbogen verlegt. Der Unternehmer muß entschluß- und entscheidungsfähig sein, viel Vorstellungskraft aufbringen, beweglich und energisch sein. Machtausübung darf ihm keine Beschwerden verursachen.

Sieht man sich die Vielfalt der Aufgaben an, die ein Arbeitsdirektor zu versehen und zu verantworten hat, so wird man diese Eigenschaften auch bei ihm voraussetzen müssen. Auch er ist ein sehr vielseitiger und vielbeschäftigter Manager und Unternehmer, der Phantasie, Energie und Umsicht benötigt. Und besonders er muß auch noch mit Menschen umgehen können; ja er soll letzten Endes widersprüchlichen Erwartungen entsprechen. Er soll motivieren, den Leistungswillen fördern, muß Vorbild sein. Er braucht Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick, muß hart und flexibel sein können. Will er auf die Dauer erfolgreich sein, darf er keineswegs nur immer sein Recht und seine Interessen durchsetzen, sondern muß auch die der jeweiligen Partner mit berücksichtigen.

2 Die Erwartungen der einen

Eine Hauptfrage, die die gesamte Diskussion um die qualifizierte Mitbestimmung durchzieht und bestimmt, lautet: Ist der Arbeitsdirektor nun vom Vertrauen nur der Kapital- oder auch der Arbeitnehmervertreter abhängig? Muß er, darf er Gewerkschafter sein? Ist er der Vertrauensmann der Gewerkschaft in der unternehmerischen Wirtschaft, ihr Vorposten gar oder ausschließlich Repräsentant und Erfüllungsgehilfe des Kapitals mit einem irreführenden Etikett?

Die Erwartungen der einen, der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen gehen in die Richtung: Exponent der Mitbestimmung im Unternehmen. So wird auch kommentiert. So lautet ja auch der Titel sowohl des ersten wie des zweiten Mitbestimmungsgesetzes für die Montanindustrie. „Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen“ heißt es da! Die Arbeitnehmer haben nach dieser Vorstellung den Betriebsrat, den Gesamtbetriebsrat, den Konzernbetriebsrat als ihr Organ. Dann sitzen sie zu einem Drittel oder zur Hälfte in den Aufsichtsräten. Und schließlich haben sie die Spitze im Vorstand, Spitze des

Eisberges, Spitze der Pyramide, Speerspitze, wie man will. Und besonders das Bestellungsverfahren des Gesetzes von 1951 bestärkt diese Idee.

Gleichwohl ist sie abwegig. Der Arbeitnehmer, der Arbeitgeberfunktionen ausübt (E.J. Geckler, *Der Arbeitsdirektor*, Heidelberg 1964, S. 13), ist mehr als ein Paradoxon. Er wäre vergleichbar mit der Vorstellung, die Emanzipation der Frau durch Geschlechtsumwandlung zu bewirken. (Eine unter mehr als einem Gesichtspunkt unbehagliche Vorstellung . . .) Rolf Spaethen, 1960—1967 Vorsitzender der DAG, bezeichnete diese Idee als eine „Sünde gegen den Heiligen Geist der Mitbestimmung.“

Der Arbeitsdirektor ist Unternehmer, auch wenn er zuvor Arbeitnehmer war, auch wenn er von der Gewerkschaft vorgeschlagen und nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt worden ist. Er ist Unternehmer, wie Thomas Becket Erzbischof von Canterbury wurde, obwohl er vom König ernannt wurde, damit er sein Vertrauensmann in der Kirche sei. (Die Enttäuschung führte zum Mord im Dom . . .)

Auch die Gewerkschaften, auch die Arbeitnehmer sind nicht selten von „ihrem Mann im Vorstand“ enttäuscht. Entweder weil er tatsächlich bei kritischen Entscheidungen beiseite geschoben wird, oder weil er unangenehme Entscheidungen mit fällt, mit trägt, mit vertritt. Tatsächlich kann der Arbeitsdirektor die Interessen der Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse einbringen; er kann vielleicht sogar, wie das immer wieder geschieht, die Schließung eines Werkes verhindern, aufschieben oder die Bedingungen sozialer gestalten. Hat aber der Vorstand entschieden, ist die Sache durch den Aufsichtsrat, der nicht selten die Geschicke eines Unternehmens stärker lenkt, als das Gesetz das vorsieht, dann kann auch der Arbeitsdirektor nicht mehr zurück. Es hat auch wenig Sinn, ein privates Unternehmen, das Gewinn machen muß, um zu existieren, künstlich am Leben — oder zu groß — zu erhalten, wenn es sich am Markt nicht behaupten kann. Im extremen Fall kann eine Scheinfirma daraus werden; und die Arbeitnehmer, die produzieren, was keiner haben will, bezögen letzten Endes Almosen. Sie haben weder einen sicheren noch einen sinnvollen Arbeitsplatz. Auch Unternehmen im Besitz des Staates (des Volkes, im Gemeineigentum etc.), geht es nicht anders. Sie kaschieren und finanzieren das Elend nur mit Steuergeldern.

Etwas ganz anderes sind Betriebe, die Produkte oder Dienstleistungen vorhalten, die notwendig und mindestens sehr nützlich sind, die aber keinen unmittelbaren Gewinn in der Lebenszeit eines privaten Unternehmens abwerfen können. Es gibt solche Werte im Bereich der Erforschung oder Einführung von Zukunftstechnologien, für die Wiederherstellung und Erhaltung unserer Umwelt, im Gesundheitswesen, im Bildungswesen. Hier muß sich entsprechend den Wertentscheidungen der Wähler und ihrer parlamentarischen Vertretungen die öffentliche Hand schaffend oder fördernd engagieren.

Der Arbeitsdirektor aber, der in gewinnorientierten, am Markt operierenden Unternehmen tätig ist, kann nicht gegen die Gesetze der unternehmerischen Wirtschaft oder so handeln, als sei er Organ eines volkseigenen Betriebs. Wer das von ihm erwartet, überfordert ihn und diskreditiert eine Institution, die viel Gutes bewirkt.

3 ... und die der anderen

Von der anderen, der Anteilseigner- oder auch der Arbeitgeberseite wird nicht selten dargetan, der Arbeitsdirektor sei halt das Vorstandsmitglied „für den Faktor Arbeit“, aber eben nur im Sinne des Kapitals; er bedürfe — wenigstens nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 des Vertrauens der Anteilseigner und „grundsätzlich“ nicht auch der Arbeitnehmervertreter (vgl. bes. Schwark, Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, HBV, Gr. 3, S. 226, mit weiteren Hinweisen). Die Bestellungsentscheidung wird vielfach von einem Personalausschuß vorbereitet, der nicht paritätisch besetzt sein muß, der aber eine Vorauswahl zu treffen und dem gesamten Aufsichtsrat nur noch einen Bewerber vorzustellen pflegt. Das kommt auch den Wünschen der Bewerber auf Diskretion entgegen und sichert — wie bereits die Zusammensetzung des Aufsichtsrats selbst, „der Kapitaleseite das bewußte leichte Übergewicht“.

Diese Vorgehensweise ist aktien- und mitbestimmungsrechtlich gewiß nicht unbedenklich. Vollends abenteuerlich ist es, es für eine sachgerechte Qualifikationsvoraussetzung zu halten, der Arbeitsdirektor dürfe nur Anteilseigner sein (A. A. Hoffmann, BB 1977, S. 22).

Man wird denen recht geben müssen, die es eher für nicht sachgerecht halten, wenn man den Arbeitsdirektor gegen den erklärten Willen der Arbeitnehmervertreter bestellt (so etwa Fitting/Wlotzke/Wißmann, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz 1976, § 33 Anm. 9). Eine solche Bestellung gegen die Repräsentanten, denen das Gesetz eine starke Stellung im Aufsichtsrat eingeräumt hat, muß sich gegen das Unternehmensinteresse auswirken. Der Arbeitsdirektor benötigt auch die Unterstützung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter. Der Bundestagsausschuß für Arbeit hat in seinem schriftlichen Bericht (S. 9) auf das Mitbestimmungsergänzungsgesetz verwiesen, das wie das Gesetz von 1976 zwar kein besonderes Bestellungsverfahren mehr für den Arbeitsdirektor vorsehe, gleichwohl die Erfahrung vermittele, ein Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitsdirektor und der Arbeitnehmerschaft liege im Interesse des Unternehmens und des sozialen Friedens in den Betrieben. Aufsichtsräte, die sich nicht hieran halten, auch wenn der in Frage kommende Bewerber die notwendigen Qualifikationen besitzt, handeln nicht im Unternehmensinteresse: dies schließt die Belange der Arbeitnehmer, schließlich auch der Allgemeinheit mit ein. Daß die Aufsichtsratsmitglieder rechtlich widersinnig handeln können, kann auch in der Praxis an der Notwen-

digkeit scheitern, daß man die 2/3 Mehrheit ja für alle Vorstandsmitglieder benötigt. Enthalten sich beispielsweise in abgestimmter Weise hinreichend viele Arbeitnehmersvertreter bei der Bestellung eines Geschäftsführers oder eines Vorstandsmitgliedes der Stimme, fehlt es an der 2/3 Mehrheit. Dies hat dann schon die Bereitschaft gefördert, über bestimmte umstrittene Sachfragen zu beraten und zu beschließen ... (Beispiel Rank-Xerox, aus Kohl/Schütt, Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung, Köln 1984, S. 98).

Zwar ist der Arbeitgeber nach Wortlaut und Sinn der Gesetze nicht der Vertrauensmann der Gewerkschaft oder der Belegschaft in der Unternehmensspitze, er kann und soll jedoch ihren Belangen dort faktisches Gewicht verleihen. Er bringt sie rechtzeitig ein und benennt Möglichkeiten, sie zu berücksichtigen. Mehr ist nicht zu verlangen; und das ist schon viel.

4 Hoffentlich ungeliebt

Wer sich auf das Abenteuer einläßt, Arbeitsdirektor zu werden, darf so wenig wie ein Bundesliga-Trainer erwarten, geruhsam und harmonisch sein Gewerbe ausüben und seinem Erwerb nachgehen zu können. Vielmehr muß er ein gehöriges Maß an Geduld und Leidenschaft mitbringen, „modern ausgedrückt“, sollte „seine Frustrationsschwelle sehr hoch liegen.“ Ist er nicht geradezu ein Wunder an Konstitution oder doch an Gelassenheit, kann er leicht zwischen den widerstrebenden Erwartungen zerrieben werden. Er soll die Spannung zwischen den Anforderungen der ökonomischen Effizienz und der Humanität im Unternehmen mitverantwortlich austragen und durchhalten.

Alfred Huthoff, bis 1978 im Betriebsrat, dann Arbeitsdirektor der Vereinigten Aluminium-Werke, und damit nach eigenem Bekunden „schlicht und ergreifend Arbeitgeber“, hat Recht, wenn er feststellt: „In meinem Vertrag steht nichts davon, daß ich mich wohl fühlen soll.“ (Die Zeit, 12. 10. 1979, S. 21). Und Heinz Ruhnau, z. Zt. Vorstandsvorsitzender der Lufthansa, hat einmal im Hamburger Abendblatt, „menschlich gesehen“, sinngemäß resümiert: er habe hoffentlich in den rund 25 Jahren, die er Führungsfunktionen wahrnehme, nicht zu viel Mühe darauf verwendet, geliebt zu werden. Er werde vielmehr dafür bezahlt, daß man sich an ihm reibe.

Wohlan! „Vorstand, werde hart ...“ und „bleibe Mensch ...“

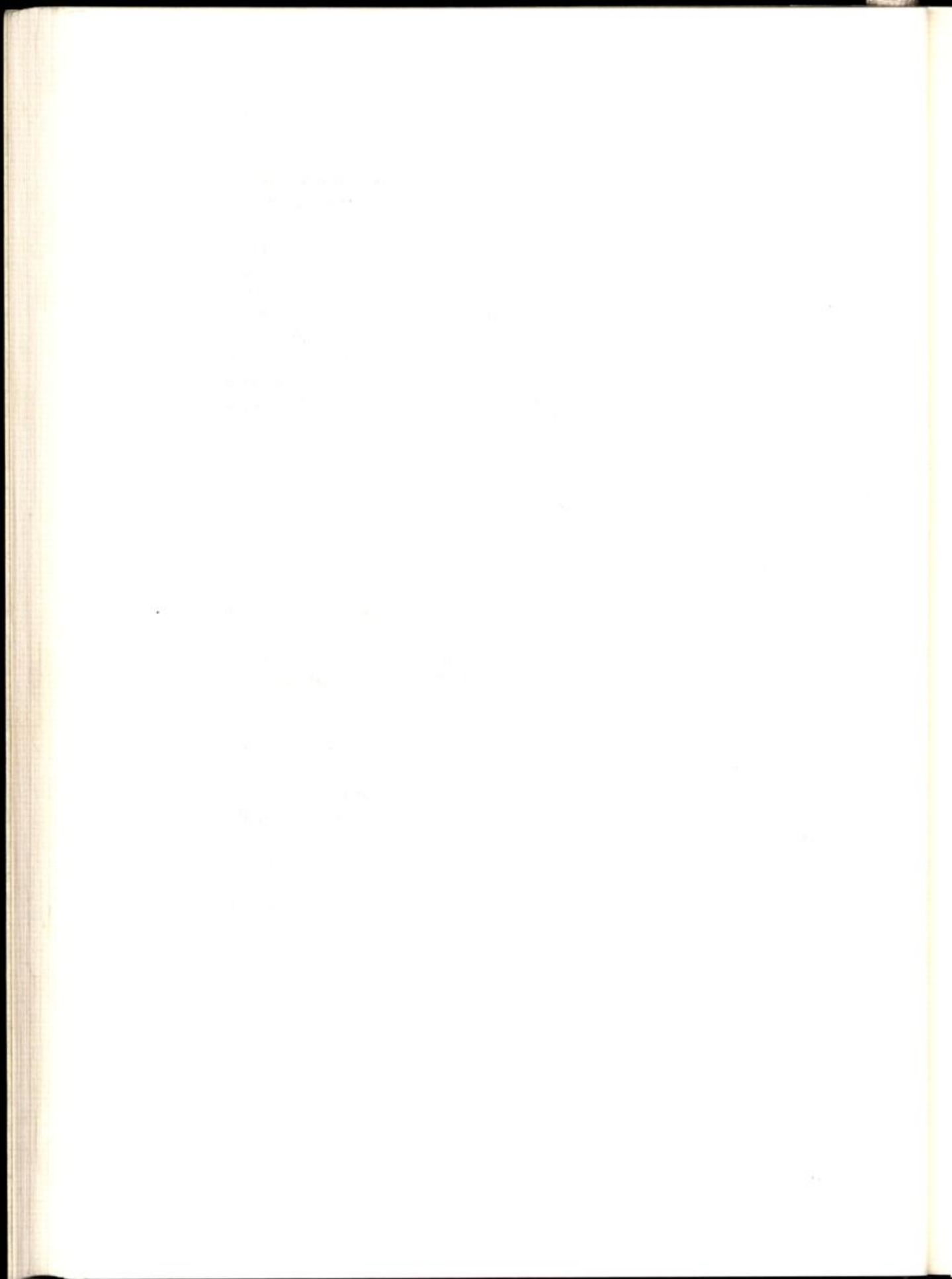
Bleibt noch eine Bemerkung zu den Gewerkschaften, zu deren „Erfindungen“ man den Arbeitsdirektor ja rechnen kann. Haben sie welche? Oder ihnen nahestehende Einrichtungen wie die gemeinnützige Friedrich-Ebert-Stiftung?

Bemühungen in diese Richtungen hat es gegeben, zunächst, wie es sich gehört, auf programmatischer Ebene: Ein merkwürdiger, nicht ganz personenunabhängiger Zufall fügte in das Gesellschaftspolitische Programm der Deutschen-Ange-

stellten-Gewerkschaft 1970 und 1972 in den Entwurf Langzeitprogramm der SPD Passagen ein, die eine Anwendung der Mitbestimmungsideen, auch in Form der Beteiligung der Beschäftigten an Aufsichts- und Leitungsorganen in „besondern sozialen Gebilden“ wie Verbänden, Gewerkschaften, Stiftungen oder Parteien nahelegten oder vorsahen. In der Ebert-Stiftung konnten die Unterhändler der Beschäftigten nach zähen Verhandlungen erreichen, daß der Gesamtbetriebsratsvorsitzende an den Vorstandssitzungen beteiligt wird — hinzu kommt eine weitgehende personelle Mitbestimmung; in der DAG konnten sich Bundesvorstand und Gesamtbetriebsrat bislang nicht über die Form einer solchen Mitbestimmung, etwa mit Paritätischem Ausschuß und Arbeitsdirektor einigen. Von weiteren Bemühungen oder Erfolgen in der Bundesrepublik hat der Autor keine Kunde.

VII Literaturverzeichnis

- Günter Apel, Mitbestimmung. Grundlagen, Wege, Ziele, München 1969.
Wolfgang Däubler, Das Grundrecht auf Mitbestimmung, Frankfurt am Main 1973.
Fitting/Wlotzke/Wißmann, Mitbestimmungsgesetz, Kommentar, München 1976.
Fraenkel, Rätemythos und soziale Selbstbestimmung, Ein Beitrag zur Verfassungsgeschichte der deutschen Revolution, in Beilage zu „Das Parlament“, B 14/1972, Bonn.
Edmund Jakob Geckler, Der Arbeitsdirektor, Heidelberg 1964.
Heribert Kohl/Bernd Schütt, Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung, Köln 1984.
Emil Schruppf, Die Montanmitbestimmung, in: Glaubrecht/Halberstadt/Zander, Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Gr. 3, S. 67, Freiburg i. Br. 1977 ff.
E. Schwark, Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Gr. 3, S. 221, Freiburg 1977 ff.
Ulrich Spie/Herbert Piesker, Der Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors, Schriften des Betriebsberaters, Heidelberg 1983.



Der Arbeitsdirektor als Personalvorstand aus der Sicht des Betriebsrates

Jürgen Prieß, Hamburg

Übersicht	Seite
I Wahlverfahren und Person	109
II Art und Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen	110
III Arbeitsdirektor und Betriebsrat	111
IV Arbeitsdirektor und Gesamtvorstand	112
V Beschäftigungsorientierte Personalpolitik	113
VI Organisation und Aufgabenfelder des Personalbereiches	114

Im nachfolgenden Beitrag wird es sich im wesentlichen um eine aus persönlicher Erfahrung und aus der daraus resultierenden Meinungsbildung beruhende Themenaufbereitung handeln. Es wird also mehr darum gehen, die eigene Grundeinstellung zur Geltung zu bringen, als Rücksicht auf mögliche Interessenlagen, woher sie auch kommen mögen, zu nehmen.

I Wahlverfahren und Person

Eine besondere Wichtigkeit scheint mir schon bei der Bestellung des Arbeitsdirektors und der tatsächlich gleichwertigen Einbindung in das Vertretungsorgan des jeweiligen Unternehmens zu liegen, deshalb muß man schon mit dem Begriff Arbeitsdirektor recht vorsichtig umgehen, weil auch heute noch diese Bezeichnung unter anderem aus der Montanmitbestimmung möglicherweise negativ, nämlich zu gewerkschaftsnah besetzt ist. Trotzdem halte ich an der Meinung fest, daß Verfahren zur Bestellung des mit Personalaufgaben betrauten Mitglieds eines Vorstandes von dem der anderen Mitglieder abzukoppeln und ähnlich der Montanmitbestimmung ein Verfahren zu schaffen, daß nicht das Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden vorsieht.

Eine Regelung, die den Einigungszwang beinhaltet und den Kooperationsgedanken in sich trägt, könnte für mehr wirkliche Mitbestimmung bei der Besetzung dieser Position sorgen. Für den Widerruf der Bestellung muß nach gleichen Ver-

fahrensgrundsätzen gehandelt werden. Eine solche paritätische Mitbestimmung und die sich aus dem Mitbestimmungsgesetz ergebende Aufgabenzuständigkeit eröffnet zugleich die Chance, daß Personen zu Arbeitsdirektoren bestellt werden, die im besonderem Maße vom Vertrauen der Arbeitnehmerseite getragen sind. Mit einem solchen Vertrauensvotum ausgestattet, muß es für das personalverantwortliche Vorstandsmitglied möglich sein, eine gewisse Mittlerfunktion im Vertretungsorgan der Arbeitgeber wahrzunehmen und als Bindeglied für die Arbeitnehmer im jeweiligen Unternehmen zu fungieren. Falsch wäre es, wenn die Arbeitnehmer die Erwartung haben würden, daß dadurch die Arbeitgeberfunktion eines Personalvorstandes aufgehoben sei und dieses Amt zu einem vorgeschobenen Posten der Arbeitnehmer-Vertretungsorgane umfunktioniert werden könnte. Erwarten kann man jedoch, daß mit der Besonderheit dieser Funktion ein starkes Engagement für die im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer entsteht. Die vielgepriesene soziale Verantwortung darf nicht zum Lippenbekenntnis werden, sondern muß sich im täglichen Handeln und Wirken widerspiegeln!

II Art und Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen

Wenn die Arbeitnehmer und ihre Betriebsräte das Gefühl haben müssen, nur noch Objekt bei Entscheidungsprozessen im Betrieb zu sein, hat ein Personalvorstand das bei der Bestellung in ihn gesetzte Vertrauen verspielt. Genauso falsch wäre es, wenn der Versuch unternommen würde, die Personalarbeit über ein starres, bürokratisches, zentralistisches Organisationskonzept zu bewältigen. Ein sich selbst überlassener Bürokratismus, ein Denken nur noch in der Bandbreite von standardisierten Vorschriften muß Personalarbeit im eigentlichen Sinn des Wortes zum Erliegen bringen. Tatsächlich und täglich erneut muß der Versuch unternommen werden, Personalführung nicht im Dschungel komplizierter, arbeitsgesetzlicher Vorschriften, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen auf der einen und den gesteckten Unternehmenszielen sowie den schwer zu definierenden Arbeitnehmerinteressen auf der anderen Seite verschwinden zu lassen. Hier wird es wichtig sein, eine gesunde Mischung aus Theorie und Praxis zu wählen, um akzeptable breit getragene Ergebnisse im Personalführungsbe-
reich zu erzielen. Im Widerstreit von Absichten und Meinungen kommt der Funktion des Personalvorstandes eine besondere Bedeutung zu, nämlich die Verpflichtung, die ihm bekannten Belange der Arbeitnehmer in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß mit einzubringen und auf deren Berücksichtigung bei der Gesamtentscheidung hinzuwirken.

III Arbeitsdirektor und Betriebsrat

Dabei ist er natürlich ebenso aufgerufen, Lösungsansätze zu unterbreiten und in Abstimmung mit den Betriebsräten die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Aus dieser schwierigen Mittlerrolle können wir den Personalvorstand nicht entlassen, weil nur so die argumentative Einflußnahme auf Entscheidungen des Gesamtvorstandes möglich ist. Daraus ergibt sich aber auch die zwingende Notwendigkeit einer vertrauensvollen und rechtzeitigen Beteiligung der Arbeitnehmer durch ihre Vertretung bei unternehmerischen Planungsvorhaben, die den Personalbereich berühren. Das wiederum setzt voraus, daß im Zusammenwirken zwischen dem Vorstandsressort Personal und den Arbeitnehmervertretungsorganen eine selbstverständliche, frei von Klischee-Vorstellungen behaftete Zusammenarbeit besteht.

Die Initiative für ein solches Konzept der partnerschaftlichen Zusammenarbeit muß nicht notwendigerweise von den Personalleuten ausgehen, sondern kann ebensogut von den Betriebsräten herbeigeführt werden. Im Spannungsfeld sozialer Beziehungen wird sich auch eine solche Zusammenarbeit nicht konfliktfrei gestalten, weil das Austragen von Interessenunterschieden und Interessengegensätzen ein konfliktreicher Bestandteil demokratischer Entscheidungsbeteiligung im Betrieb ist. Das Bemühen um Zusammenarbeit darf die Fähigkeit zur sachbezogenen Konfrontation nicht ausschließen. Kontroversen können aber kleiner gehalten werden, wenn das Wissen über die zu bewältigenden Aufgaben im Unternehmen durch den Arbeitsdirektor zeitig und in ihren möglichen Auswirkungen mit den Arbeitnehmervertretern beraten wird. Bei einem solchen Zugang zu Informationen aus erster Hand wird es leichter möglich sein, Lösungsansätze anzudenken und aufzuzeigen, um dann vielleicht einmal auch bis dahin ungewohnte Entscheidungswege zu gehen. Die Möglichkeiten aus einer neuen Sicht, neue Wege gemeinsam zu gehen, können sich nur aus einem solchen Aufgabenverständnis ergeben und dürfen nicht durch von außen kommende Interessenzwänge in die Nullrichtung gebracht werden.

Ein Personalvorstand, der seine Informationsverpflichtung umfassend begreift und innerlich eine Beteiligungspflicht der Arbeitnehmer bejaht, wird es leichter haben, den Wandel der Interessen der Beschäftigten mit den wirtschaftlichen Gegebenheiten des Betriebes in Einklang zu bringen.

Bedeutsame Widersprüche zwischen dem sozial Machbarem, den Kosten, den Unternehmenszielen und den Marktnotwendigkeiten lassen sich bei ein wenig mehr Demokratie und einer uneingeschränkten Diskussionsbeteiligung leichter auflösen oder mindestens weniger bedeutsam erscheinen.

Einen hohen, nicht zu unterschätzenden Stellenwert bei der Kooperationsbereitschaft zwischen dem Arbeitsdirektor und der betrieblichen Interessenvertretung muß auch dem Verhandlungsklima beigemessen werden.

Die häufig nicht unproblematische Zusammenarbeit steht oft im direkten Zusammenhang des persönlichen Miteinanders. Auf beiden Seiten ist nicht selten ein Feindbildverhalten festzustellen, daß die praktische Zusammenarbeit infolge ideologischer Festlegung erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht. Um eine Loslösung von überholten ideologischen Denkschablonen zu erreichen und zu einer Bereitschaft gegenseitiger Fairness zu kommen, muß insbesondere der Arbeitsdirektor deutlich werden lassen, daß er den Betriebsrat für ein Stück betriebliche Selbstverständlichkeit hält. Die Achtung vor der Persönlichkeit und der Meinung des anderen spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. In einer Atmosphäre gewisser Zwanglosigkeit und des Nichttaktierens wird die Atmosphäre von Hierarchiedenken und Autoritätsverliebtheit. Es ergibt sich wie von selbst, daß in einem solchen Verhandlungsklima schwierige Problemstellungen leichter gelöst werden können, ohne daß sich anschließend die Frage nach dem Verlierer stellt. Wenn auch über solche Wege eine intensive Einbindung des Betriebsrates in die Entscheidungsprozesse über unternehmenspolitische Fragen durch den Arbeitsdirektor erfolgt, kann das als ein wesentlicher Baustein für die Erreichung von Unternehmenszielen angesehen werden. Die dadurch erzeugte Betriebsverbundenheit wird sich positiv auf andere Vorgänge im Unternehmen auswirken und eine auch Mitarbeiter orientierte Unternehmenspolitik spürbar werden lassen.

Wenn sich eine Zusammenarbeit der Betriebspartner wie vorgenannt gestaltet, also in relativ ruhigen Bahnen verläuft, ist eine nach innen gerichtete größere Informationsnotwendigkeit gegeben. Die Arbeitnehmer im Betrieb müssen über die Verhandlungsabläufe sehr viel umfangreicher informiert werden, als es vielleicht bei spektakulären ablaufendem „Miteinander“ der Fall wäre.

IV Arbeitsdirektor und Gesamtvorstand

Gleiches gilt für die Unterrichtung des Gesamtvorstandes durch den Arbeitsdirektor. Neben allen Sachinformationen muß auch eine Übertragung des Verhandlungsklimas stattfinden. Eine aus meiner Erfahrung nicht zu unterschätzende Problematik, weil das einmal Erreichte sehr leicht als Selbstverständlichkeit hingenommen wird. Die gleichgewichtige Einbindung des Arbeitsdirektors in einen Gesamtvorstand, der sich als Team versteht, muß ausreichen, um eine Vertrauensebene für das Machbare in einem Unternehmen zu schaffen.

Wenn sich ein solches Team aber als ein Entscheidungsgremium verstehen sollte, in dem die Arbeitnehmerauffassungen besondere Einlaßbedingungen bedürfen, kann eine kooperative Zusammenarbeit nicht entstehen. Was dabei herauskommt, ist eine Unternehmensführungspolitik, die für die Beschäftigten undurchsichtig als von oben verordnet angesehen werden muß und als die einzige mögliche Lösung angeboten wird.

In der Belegschaft und ihren Betriebsräten wird man dafür zwangsläufig keine Begeisterung finden, weil sie sich aus der Unternehmensmitgestaltung ausgeschlossen fühlen. Der Erfolg wird eine allgemeine Interessenlosigkeit bei einem großen Teil der Beschäftigten und ihren Führungskräften sein. Notwendigerweise verbinden die Betriebsräte gerade deshalb die Zusammenarbeitsgestaltung mit der Person des Arbeitsdirektors. Wir erwarten eine entsprechende Durchsetzung im Gesamtvorstand, damit Beteiligungswege gefunden werden, die die Unternehmenspolitik und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer nicht nur im Machtbereich der Vorstände läßt. Die Forderung nach mehr direkter Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen und Mitverantwortung im Betrieb gehört so gesehen mit zu den Kernbereichsaufgaben des Arbeitsdirektors.

Niemand kann heute mehr erwarten, daß sich die Arbeitnehmervertreter an den Rand des Betriebes drängen lassen, um von dort aus dem Betriebsgeschehen zuzusehen.

V Beschäftigungsorientierte Personalpolitik

Ein weiterer Schwerpunkt in der Aufgabenstellung liegt angesichts der heutigen Geschäftsproblematiken in den Betrieben und dem Millionenheer der Arbeitslosen in der Bundesrepublik in einer planvollen Belegschafts- und Beschäftigungspolitik mit dem Resultat größtmöglicher Arbeitsplatzsicherheit. Auf diesem Feld hat der Arbeitsdirektor eine Personalpolitik zu leisten, die sowohl der Erreichung der wirtschaftlichen Zielsetzungen als auch den Interessen der Arbeitnehmer dient. Als Träger personalpolitischer Entscheidungen muß er versuchen, ein möglichst weitgehendes Konsens zwischen den naturgemäß konkurrierenden Zielen und Interessen der Verhandlungspartner zu erzielen. Die rechtzeitige innerlich gewollte Einbeziehung und wirksame Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Vorfeld personalpolitischer Entscheidungen ist unumgänglich. Das gilt insbesondere dann, wenn es um die Verringerung von Personalkapazitäten, aber auch dann, wenn es um eine generelle Personalplanung geht.

Veränderungen der betrieblichen Aufgabenstruktur, die die unterschiedlichsten Auswirkungen auf den Personalbedarf haben, können nur gemeinsam zur Lösung geführt werden, wenn möglichst viele Interessenstandpunkte Berücksichtigung gefunden haben.

Angesichts vielfältiger Strukturwandlungen in nahezu allen Bereichen eines Unternehmens muß die umfassende und rechtzeitige Beteiligung der Betriebsräte und damit das Suchen nach sozialverträglichen Lösungen zum Thema Nr. 1 der betrieblichen Personalverantwortlichen werden.

Um möglichst viele Lösungsansätze und Umsetzungsmaßnahmen in Erwägung ziehen zu können, gehört es auch zur Funktion des Arbeitsdirektors schon im Vorfeld der Notwendigkeit solcher innerbetrieblichen Personalstruktur-Veränderungen Möglichkeiten ihrer Bewältigung aufzuzeigen. Die unabhängig von Hierarchiestufen betriebene Qualifizierungserhöhung der Beschäftigten, Versetzungen auf Dauer oder unter Befristungsgesichtspunkten, die Umsetzung auf andere Tätigkeitsbereiche, An- und Umlernprogramme, eine abgestimmte Personalbedarfsanalyse, die zeitweise Einführung von Kurzarbeit, eine andere Verteilung der Arbeitszeit könnten zu Maßnahmeprogrammen in Übereinstimmung mit den Betroffenen rechtzeitig abgestimmt werden.

Hier gilt es auch Wege zu finden, die das duale Vertretungsprinzip von Arbeitnehmern berücksichtigen und die dennoch Lösungen zulassen, die sowohl gewerkschaftliche Grundsätze als auch die betrieblichen Belange in Einklang bringen. Deshalb gehört es auch zu den besonderen Aufgaben eines Personalvorstandes, die tariflichen Gestaltungsinteressen der zuständigen Gewerkschaften mit in solche Gesamtüberlegungen einzubeziehen. Die gestalterische Einflußnahme von Arbeitnehmervertretern und den Gewerkschaften lassen es möglich erscheinen, krasse Formen von Konfliktauseinandersetzungen zu vermeiden und in der Regel zu gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

Der Verlauf solcher Aushandlungsprozesse hängt im wesentlichen von der Nutzung der zugelassenen Handlungsspielräume für den Arbeitsdirektor einerseits und dem partnerschaftlichen Verhandlungswollen andererseits ab.

Wenn Intentionen der Belegschaft und/oder der Gewerkschaften Berücksichtigung finden, kann das auch im Interesse des Unternehmens und des sozialen Friedens in den Betrieben sein. Es entspricht auch dem Mitbestimmungsgedanken, wenn zwischen dem Arbeitsdirektor und den Arbeitnehmern ein Vertrauensverhältnis besteht, aus dem letztlich die Grundlagen für ein solches Miteinander bei Grundsatz und bei Tagesfragen entsteht. Deshalb kommt es auch sehr wesentlich darauf an, daß im Bereich der Personalverantwortung eine personelle Konstellation geschaffen wird, die unter Berücksichtigung von fachlichen Schwerpunkten dem hohen Anspruch einer Vertrauensbasis genügt. Als sehr hilfreich hat sich hier eine übersichtliche Organisationsgliederung und eindeutige Kompetenzzuweisung in den Funktionen und Stellen der durch den Arbeitsdirektor geführten Personalwirtschaft erwiesen.

VI Organisation und Aufgabenfelder des Personalbereiches

In der betrieblichen Praxis kann dadurch eine sehr individuelle Personalbetreuung stattfinden und dennoch eine gleichgerichtete Behandlung bei personalpolitischen Entscheidungen erfolgen. Im Wechselspiel von Vertrauen und Kontrolle

ist es dem Personalvorstand möglich, seine Zielvorstellung von Personalführung und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat unter Berücksichtigung der fortwährenden Veränderungen im unternehmens- und gesellschaftspolitischen Bereich weitestgehend zu erreichen. Da die ständig fortschreitenden Technisierungen und Veränderungen in den Unternehmensorganisationen zu starken Veränderungen in der Qualifikationsabforderung bei den Beschäftigten führen, gewinnt auf der einen Seite die Personalbeschaffung und auf der anderen Seite die betriebliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeit zunehmend an Bedeutung. Aus der Sicht des Betriebsrates liegt hier für den Arbeitsdirektor ein sozialpolitisches Betätigungsfeld, um eine anforderungsgerechte Personalweiterbildung auszugestalten. Vorhandene Grundausbildungen und die Berufserfahrungen müssen durch ein gezieltes und umsetzbares permanentes Weiterbildungsangebot so ergänzt werden, daß die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, den betrieblichen Wandlungsprozessen zu folgen.

Die Weiterbildungsinhalte müssen ohne Hierarchiegrenzen in Anlehnung an den tatsächlichen Bedarf und nach der Mitarbeiterstruktur ausgestaltet werden. Die entsprechenden Programme müssen vorausschauend zielgerecht entwickelt und methodisch richtig, d. h. auch durch den in Frage kommenden Mitarbeiterkreis akzeptierbar gemacht werden.

Wenn für Beschäftigte solche Qualifizierungsangebote vorhanden sind, wird sich auch daraus die Perspektive für die Zukunft ableiten lassen. Die Sorge um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und damit möglicherweise auch um die Grundlage der eigenen Existenz kann bei einer akut empfundenen Bedrohung so übermächtig werden, daß sich die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen technologischen Entwicklungen in Ablehnung umkehrt.

Weiterbildung kann aus der Personalverantwortung nicht nur aus der Sicht der fast spezifischen Wissensvermittlung gesehen werden, sondern muß auch den Aspekt der Personalförderung und Mitarbeitermotivation betrieblen werden.

Die Vorbereitung und ergänzende Wissensvermittlung für neue Aufgabengebiete muß ebenso rechtzeitig wie aufgabengezielt angeboten werden, ohne daß dem Betroffenen die Eigeninitiative für die eigene Weiterentwicklung gänzlich abgenommen wird. Wenn diesem Umstand Rechnung getragen wird, ist zugleich für mehr Chancengleichheit bei notwendigen Nachbesetzungen von Arbeitsplätzen im innerbetrieblichen Arbeitsmarkt gesorgt. Darüber hinaus bieten sich durch eine solche Vorgehensweise Lösungsalternativen zur Deckung des Personalbedarfs an und können in eine notwendige Personalentwicklungsplanung eingebaut werden.

Die Erwartungshaltung der Betriebsräte an den Arbeitsdirektor ist natürlich auch hier geprägt von dem Selbstverständnis einer gesetzmäßigen Beteiligung,

die unter den schon zuvor behandelten Gesichtspunkten der Kooperation geschehen muß.

Eingebunden in die betriebliche Personalpolitik kommt dem Feld einer gerechten nachvollziehbaren Entgelt- und Tarifpolitik eine besondere Bedeutung zu. Das von dem Unternehmen für die geleistete Arbeit gezahlte Entgelt kann nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Sicherung der Existenzgrundlage gesehen werden, sondern ist insbesondere auch ein Instrument für Leistungsbereitschaft, Betriebsverbundenheit und Arbeitszufriedenheit. Die Aufzählung der Entgelt- und Sozialbedingungen eines Unternehmens muß stimmig sein, wenn der Grundsatz richtig ist, daß aus guten Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit automatisch Leistung für das Unternehmen erwächst. Allerdings ist der Gestaltungsfreiraum für den Arbeitsdirektor in diesen Fragen stark eingeschränkt, weil zum einen ressortübergreifende Probleme abgestimmt werden müssen und zum anderen eine sehr ausgeprägte Mitgestaltung bei den Verbänden verankert ist.

Unsere Erwartungshaltung geht dennoch in die Richtung einer verständnisvollen Wertung der Arbeitnehmerargumente unter Berücksichtigung der sozialpolitischen Entwicklung und der vorgenannten Thesen des Leistungsgedanken. Zu den bisher nicht abgehandelten Kernbereichsaufgaben und Funktionen des Arbeitsdirektors gehören u. a. noch so wichtige Bereiche wie Arbeitssicherheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebsärztlicher Dienst, betriebliche Information, betriebliche Sozialeinrichtungen usw., um nur noch einige Oberbegriffe zu nennen. Die gesetzlich verankerte Ausgestaltung unter Berücksichtigung der abgestuften Beteiligungsformen setzt aber auch hier immer wieder die kooperative Einstellung beider Seiten voraus. Jedenfalls dann, wenn man unnötige Reibungsverluste und zeitliche Verzögerungen vermeiden will.

Ganz generell gesehen muß das personalverantwortliche Vorstandsmitglied seine Aufgaben und Funktionen dem zu beobachtenden Wertewandel in der Personalarbeit einer ständigen Anpassung unterziehen, um letztlich dem momentan geltenden Zeitgeist gerecht werden zu können. Im notwendigen betrieblichen Miteinander sind Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Handlungsfreiheit unverzichtbare Grundlagen, um das Vertrauen der ihm anvertrauten Belegschaften und ihren Vertretungen zu behalten bzw. zu gewinnen. Die ständige Auseinandersetzung um Ziele und Aufgaben unter Berücksichtigung der Handlungsspielräume gehört zum Tagesgeschäft des Personalbereichs. Wir als Verhandlungspartner brauchen Antworten und Handlungen, die uns überzeugen, ehe wir daran denken können, Verhandlungsergebnisse im Auftrag unserer Kolleginnen und Kollegen zu akzeptieren. Lösungen, die uns vertretbar erscheinen, werden wir mit entsprechender Überzeugung im Betrieb darstellen. Im Rahmen der Aufgabenbeschreibung und der Notwendigkeit des beschriebenen kooperativen Verhandlungsstils wird es auch für so gepoolte Betriebspartner keine leichte Aufgabe sein, die naturgemäß oft sehr unterschiedlichen Interessen gemeinsamen Lösungen zuzuführen.

Der Weg der rechtzeitigen Arbeitnehmerbeteiligung an der inneren Gestaltung des Unternehmens wird nicht frei von Rückschlägen sein. Sich davon aber nicht entmutigen zu lassen, wird auch Aufgabe des Arbeitsdirektors in seinem Führungsbereich sein.

Die betriebliche Ordnung ist auf den partnerschaftlichen Dialog angewiesen. Wenn ein Arbeitsdirektor so an die Bewältigung seiner Aufgaben und Ausfüllung seiner Funktion herangeht, dann gibt es aus der Sicht der Betriebsräte keine Anzeichen dafür, daß das Ressort-Personal an Bedeutung verliert. Da ich eingangs gesagt habe, daß es sich um eine auf persönliche Erfahrung beruhende Themenaufbereitung handelt, will ich am Schluß auch nicht verschweigen, daß ich eine solche Zusammenarbeit kennengelernt und als zeitgemäßes Miteinander empfunden habe.

