

¹ Gaudium et Spes, Nr. 36 (De iusta rerum terrenarum autonomia).

² N. A. Luyten, Warum katholische Universität?: Forschung und Bildung. Aufgaben einer katholischen Universität (Freiburg/Schweiz 1965) 16–33.

³ Sicher hat man die halboffizielle Rehabilitierung Galileis durch Kardinal König bemerkt, der er in der Eröffnungsansprache auf dem Kongreß für den Nobelpreis der Physiker in Lindau im August 1968 Ausdruck gegeben hat.

⁴ Mt 28, 19–20.

⁵ Vgl. meinen (Anm. 2) zitierten Beitrag.

⁶ In Kürze wird in den Studi Sassareni ein Aufsatz von mir erscheinen, der das Problem «L'Université et l'intégration du savoir» behandelt.

⁷ Vgl. E. Schillebeeckx, Die katholische Universität als Problem und Verheißung: Forschung und Bildung 45 ff.

⁸ Gaudium et Spes, Vorwort.

⁹ Dies ist in meinem (Anm. 2) zitierten Beitrag geschehen.

¹⁰ Vgl. J. H. Walgrave, Geloof en Theologie in de Crisis (Kasterlee 1967) 245 ff.

Authentischer deutscher Text

NORBERT LUYTEN

geboren am 8. August 1909 in Antwerpen, Dominikaner, 1933 zum Priester geweiht. Er studierte an Scholastikaten seines Ordens und am Institut Supérieur de Philosophie in Löwen, ist Doktor der Philosophie (1943) und Magister der Theologie und seit 1945 Professor für Philosophie an der Universität Freiburg/Schweiz. Er veröffentlichte: «Teilhard de Chardin. Nouvelles perspectives du savoir» (Fribourg 1965) und «Forschung und Bildung» (Freiburg/Schweiz 1965) und ist Redaktionsmitglied der «Tijdschrift voor Filosofie».

Henk Linnebank

Die Mitsprache bei der Leitung industrieller Unternehmen

Es ist eine feststehende Tatsache, daß die Führungsstruktur der industriellen Unternehmen zumal in den wichtigsten Industrieländern Westeuropas von nichtsozialen Kräften her zur Diskussion gestellt wird. Das geschieht in erster Linie in Frankreich, wo es eine Forderung war, die nach «den Ereignissen» von Mai/Juni 1968 stehenblieb und zu denen das Staatsoberhaupt mit den von ihm in Aussicht gestellten Reformen ziemlich eindeutig Versprechungen machte.

Auch in Deutschland, wo der mächtige Deutsche Gewerkschaftsbund eifrig dabei ist, das von den Besatzungsmächten der Kohle- und Stahlindustrie durch Dekret des Jahres 1951 erlassene Statut in den etwa 400 größten deutschen Industrien aller Betriebszweige einzuführen.

Das geschieht auch in den Niederlanden, wo eine Staatskommission, die Professor Verdam leitete, vor zwei Jahren einen Rapport vorlegte, auf dem fußend heute von einer Kommission «Ausweitung Befugnisse Betriebsräte» des Sozial-Ökonomischen Rates konkrete Vorschläge gemacht werden.

Auch in Belgien und England ist die Diskussion in vollem Gange, wenn auch nicht in offiziellen Beratungsgremien zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Die Diskussion wird meistens von Universitäts-

kreisen, aber auch, obwohl weniger häufig, von der Gewerkschaft in Gang gebracht. Der Hand Schuh wird von der Behörde und den Unternehmer-Organisationen aufgenommen. Letztere werden sich aber der Wahrheit bewußt, die durch das Schlagwort ausgesprochen wird, das die Zeitung der französischsprachigen belgischen christlichen Arbeitgeber im Januar 1968 auf ihrer Titelseite verbreitete: «Subir ou créer l'avenir?»

Die Einswerdung Europas ist noch nicht so weit fortgeschritten, daß eine vergleichende Analyse der Lage in den tonangebenden Ländern leicht durchführbar wäre. Ein Aufsichtsrat, ein Conseil d'Administration, ein College van Commissarissen und ein Board of Directors sind vier, noch immer verschiedene Sachen, obwohl man das eine nur durch das andere wiedergeben kann. Der Vorstand, der Raad van Bestuur, der Managing Board, der Beheerraad, das Comité de Direction repräsentieren zwar überall die alltägliche Leitung, aber ihre Befugnisse und Grenzen sind in jedem Land andere, so daß Kenntnis der verschiedenen, in den westeuropäischen Ländern geltenden Rangskalen und der diesen entsprechenden Autoritätsverhältnisse beim Überwinden dieser Sprachschranken von großem Nutzen sein können. Ein kleines Beispiel möge dies erläutern: In staatspolitischer Hinsicht gelten die Franzosen als mündiger und reifer als die Deutschen – Frankreich ist (soziologisch gesehen) aber eindeutig noch ein Agrarland, Westdeutschland schon ein Industrieland. Gern amüsieren wir uns immer noch über die autokratischen militärischen Befehlsstrukturen, die bei den Deutschen – von Bismarck bis Hitler – in den einfachen Typologien das Rückgrat ausmachten. Weniger bekannt ist aber, daß der Einfluß Napoleons auf dem Weg über De Gaulle im französischen P. D. G. (Président-Directeur-Général) noch voll weiter-

wirkt und seine Autorität vielen preußischen Landjunkern und Offizieren das Wasser im Munde zusammenlaufen lassen würde.

Unter dem Einfluß einer Reihe von Faktoren sind dennoch europäische Länder einander so nahegekommen, daß Ereignisse in dem einen Land z. B. auf dem Gebiet des Mitspracherechts unmittelbar in einer Reihe anderer Länder ein Echo hervorrufen, und wäre es auch nur, um miteinander Gedanken auszutauschen. Von diesen Faktoren sind bestimmt der römische Vertrag und der «Défi Américain» von Servan Schreiber besonders erwähnenswert.

In diesem Artikel werden nacheinander mehrere Fakten, konkrete Situationen und einige Analysen vorgelegt; einige Worte über einen modernen, engagierten Unternehmerbegriff bilden den Abschluß.

1. *Fakten und Situationen*

Der römische Vertrag, der die Märkte der Mitgliedstaaten für alle – aber zunächst für die Industriestaaten – ganz erschließen will, wurde in dieser Hinsicht von den Amerikanern schneller und besser verstanden als von den Vertrauenspartnern selbst.

Die industriellen Formen der Zusammenarbeit, die sich unmittelbar danach entfalteten, betrafen meistens Verbindungen zwischen einem europäischen und einem amerikanischen Betrieb, während die Amerikaner außerdem die direkten Vorteile eines großen, sogar in ihren Augen kaufkräftigen Marktes sehr schnell erkannten und sich beeilten, eine Anzahl europäischer Unternehmer mit ihren königlichen Angeboten von Spitzenofferten «glücklich» zu machen. Diese Aktivität ging so lange weiter, bis der Chefredakteur der französischen Wochenzeitung *L'Express* eine Anzahl in Fachkreisen durchaus bekannter Fakten auf so schockierende journalistische Weise grupperte, daß – als Reaktion darauf – heute die innereuropäische Zusammenarbeit allmählich eine bestimmte Form erhält.

Für unser Thema ist das bedeutungsvoll, weil die Rückorientierungen, die sich aus diesen Kollisionen ergeben, die mittlerweile an ordentliches Essen, Wohnen und Autofahren gewohnten europäischen Arbeitnehmer persönlich angeht.

Vor diesen auffälligen Wachstumsbewegungen bei der Bildung von Produktionsorganisationen, die sich den europäischen Marktverhältnissen anpassen, wurden sich Arbeitnehmer und ihre gewerkschaftlichen Führer bewußt, daß sich über und neben ihnen Machtkonzentrationen bildeten,

die über ihre Arbeit, ja über ihre ganze zukünftige Lebenssicherheit als arbeitende Menschen entschieden. Sogar wenn sie annahmen, daß die fusionierenden Unternehmer diesen Weg aus den besten Absichten und oft durch Not gezwungen gingen, machten sie sich noch klar – und oft zum ersten Male –, welchen Nutzen es haben konnte, wenn sie die Möglichkeit hätten, auch *ihre* Interessen bei diesen Fusionsbesprechungen zu berücksichtigen.

So hat eigentlich die Entstehung der Europäischen Wirtschafts-Gemeinschaft – also die sich daraus im europäischen Produktionsapparat ergebende Strukturveränderung – die Aufmerksamkeit der Arbeitnehmer auf die Wichtigkeit größerer Mitsprache gelenkt.

Ihre Führer, vor allem die aus christlichem Hause, hatten das Thema wohl schon lange auf ihrer Wunschliste stehen, doch mangels Echo bei der übergroßen Mehrheit ihrer Mitglieder hatten sie es wieder gestrichen. In Kreisen sozialistischer Interessengemeinschaften war das Interesse mehr auf Kontrolle von oben (durch Behörden oder halbamtliche Instanzen) gerichtet.

Das Interesse der christlichen Gewerkschaftsführer für Mitbestimmung in Verwaltung und Leitung der Unternehmen ist immer vorsichtig und selten begeistert gewesen, auch schon deshalb, weil sie zunächst kein klar umrissenes neues Modell vorlegen konnten, in dem die Gewerkschaftsbewegung selbst eine einigermaßen wichtige Rolle spielen konnte, und sie der Kritik ausgesetzt waren, die sie schlecht vertrugen, weil sie bis auf einige Ausnahmen nicht gerechtfertigt war, nämlich daß sie auf persönliche Macht aus waren. Bis vor kurzem mußten die Vorkämpfer für demokratischere Betriebsstrukturen in akademischen Kreisen denn auch gesucht werden.

In Westeuropa kam die Mitbestimmung in den fünfziger Jahren – hundert Jahre nach der Zeit, als Utopisten und Industrie-Ideologen sich zum erstenmal an die Grundgedanken heranwagten – denn auch nicht weiter als bis zu den Betriebsräten, einer von den Arbeitnehmern gewählten Vertretungskörperschaft mit einem gewissen Recht auf Information und Gedankenaustausch über den wirtschaftlichen Gang der Geschäfte und mit bestimmten Rechten auf Beratung in sozialen Angelegenheiten.

2. *Analysen*

In den meisten westeuropäischen Ländern ist die Bildung von Betriebsräten eine schwierige Angelegenheit gewesen. Das darf sicherlich den Arbeit-

gebern – wie das oft und gern getan wird – nicht allein angerechnet werden.

Der wichtigste Faktor, der «den Stand des Problems» bestimmt – im Guten wie im Bösen –, ist die Stufe der *allgemeinen* Entwicklung der arbeitenden Menschen von oben bis unten: der Unternehmer, der Facharbeiter und Arbeiter.

Aus vieljähriger täglicher Praxis sind uns viele Fälle von Unternehmern bekannt, die fachlich oft sehr fähig sind, die aber ihren aufrichtigen Willen zur Errichtung eines ordentlich arbeitenden Betriebsrates unter der Gleichgültigkeit der Arbeiter und dem Widerstand der Mittelkader in der Rolle des Knechtes verschmoren fühlten, dessen Schuld vom Herrn gestrichen worden ist. Ihnen fehlte zudem tatsächlich oft selbst die Bildung oder die Gabe, die durch ein Jahrhundert Funktionärstum entstandenen Lücken im menschlichen Verhalten zu überbrücken. Denen, die das können (Betriebsberater, Soziologen, Psychologen), fehlen oft die Unternehmerqualitäten, die nötig sind, «um das Geschäft in Gang zu halten und dafür zu sorgen, daß Aufträge hereinkommen», wodurch sich die Überzeugungskraft ihrer Ratschläge verringert.

Der Unternehmer, der durch Fakten überzeugt wurde und bereit ist, in seinen Unternehmen die Strukturveränderung vorzunehmen, die von der Gemeinschaft verlangt wird, steht de facto in diesem Augenblick vor sehr großen Schwierigkeiten. Die Zahl der dazu bereiten Unternehmer ist größer, als man weiß; ihre geringen Fortschritte werden zu schnell als Nichtwollen ausgelegt. Die Beschreibung der Legion von Faktoren, die auf diesen Prozeß Einfluß haben, hat schon eine sehr ausgedehnte Bibliothek hervorgebracht.

Viele Unternehmer sind von der Richtigkeit der Forderung nach mehr Mitsprachemöglichkeit, mehr Kontrolle namens derjenigen oder durch diejenigen, die sich an das Unternehmen gebunden haben, schon lange überzeugt. Was sie aber, zusammen mit vielen Repräsentanten der Intelligenz und der Gewerkschaften, einfach nicht sehen, ist der Weg, wie die vortrefflichen Grundsätze, die oft von Sozialreformern behördlich formuliert worden sind, in praktisch arbeitende Strukturen umgesetzt werden sollen, ohne daß die gesetzgebende Gewalt darauf allzu akzentuiert Einfluß gewinnt.

Auch fehlt es hier und da noch an der Durchdringung von Universitätsausbildung und Betriebsleben, obwohl nützliche Kontakte zwischen den beiden Lebenskreisen schon Anlaß zu heftigen Reaktionen auf seiten der Studenten wurden, um

zu verhindern, daß es zu einer Geldheirat zwischen Kapital und Wissenschaft kommt. Ein konstruktives, also offenes und demokratisches Wegräumen von Baracken auf dem Universitätskampus ist für die Autobahn, die für die Lösung der Verbindungsprobleme im Gewerbeleben angelegt werden muß, unentbehrlich.

Ein in Arbeitgeberkreisen noch immer viel gehörtes Argument gegen mehr Mitbestimmung ist die Feststellung, daß die Arbeitnehmer bis vor kurzen für viele Dinge mehr Interesse gezeigt haben als gerade für die Mitbestimmung. Gerade ihre wirklich besorgten Führer leugnen diese Tatsache nicht und sehen eben darin den Beweis, daß das Mitspracherecht als unentbehrliche Vorbedingung für wirkliche Mündigkeit ihrer Arbeiter notwendig kommen muß.

Das bringt uns zu einer sehr wesentlichen Frage bei der Beurteilung dieses Problems. Wer soll diese Mitsprache wohl ausüben? Die Arbeiter, die Interessengemeinschaften oder die Kerngruppen im Betrieb? In den folgenden Zeilen soll versucht werden, die Frage zu erhellen.

3. *Wie soll Mitbestimmung aufgebaut werden?*

Die Frage, wer die Mitbestimmung ausüben soll, ist ein geschichtlicher Differenzpunkt, in dem die Unternehmer und die Gewerkschaftsbewegung nicht immer eine eindeutige Rolle gespielt haben; im allgemeinen kann man sagen, daß sich die Unternehmer meistens auf den Standpunkt stellen, keine Gewerkschaftseinmischung in den wirtschaftlichen Gang der Geschäfte des Betriebs akzeptieren zu können, weil sie die Interessengemeinschaft als ein «wesensfremdes Element» im Ganzen des Unternehmens betrachten.

Allerdings duldeten sie – vor allem in angelsächsischen Ländern – die Person eines gewählten Arbeitervertreters, der im Unternehmen freigestellt und der Verbindungsmann zur Interessengemeinschaft war. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland und den Betriebsrat-Gesetzen, die den Interessengemeinschaften ein Kandidatenvorschlagsrecht gaben, ist dieses Prinzip aber beseitigt.

Trotzdem gibt es noch viele Unternehmer, die bereit wären, im Geiste der Unternehmensgemeinschaft ihre eigenen Arbeiter noch mehr zu informieren als die Gewerkschaftsführer, die selbst nicht in dem Unternehmen tätig sind.

Auch hier spielt das Bildungselement eine sehr große Rolle. Dieses Bildungselement das (nach

unserer Überzeugung) eine geradlinige Aufgabe der Entwicklung zur Teilhaberschaft ist, wird oft als Problem des geringen Entwicklungsgrades der Arbeiter verstanden. Bei objektiver Betrachtung kommt man jedoch zu der Erkenntnis, daß alle Betroffenen, auch die Unternehmensleiter, breitere Bildung brauchen!

Diese Bildung ist ein wichtiges Gesprächsthema für den Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sowohl im Unternehmen selbst wie auch im Rahmen ihrer Organisation. Die sogen. Bildungsarbeit ist sowohl in Unternehmer- wie auch in Gewerkschaftskreisen eine umstrittene Tätigkeit, die in Jahren des Rückgangs immer wieder zur Diskussion gestellt wird. Meistens ist es eine eigens dafür verantwortliche Persönlichkeit der Leitung, die so überzeugend sagt, daß dies nun gerade der Kern des Existenzrechts der Organisation sei, daß alle anderen nachgeben und der Haushaltsposten wieder für ein Jahr gerettet ist. Die Schwierigkeit bei der Bildungsarbeit ist, daß man scharf abstecken muß, *wozu* man bildet, und das ist in einer Zeit, in der Wandel und Erneuerung die Regel sind, eine mühsame Aufgabe.

Heranbildung zum bewußten Glied einer wirtschaftlichen Arbeitsgemeinschaft kann außerhalb dieser Werkgemeinschaft selbst niemals wirklich vollständig vermittelt werden. Das theoretische Wissen wird nur Erfahrung im psycho-soziologischen Zusammenhang der formellen und informellen Gruppenstrukturen der Unternehmung selbst. Deshalb ist die Heranreifung neuer Strukturformen ein Prozeß, in dem sich an erster Stelle der Unternehmer selbst mit dem Stab und allen Arbeitnehmern gemeinsam engagieren muß.

Alle Betroffenen müssen diese neuen Verhältnisse als die *ihren* erfahren. Keine der «Parteien» darf Erneuerungen als auferlegt oder abgerungen empfinden. Das ist aber nur möglich, wenn sie bei ihrem Zustandekommen selbst mitgewirkt haben. In Kapitalgesellschaften sollte es dabei nicht undenkbar sein, wenn auch die Aktionäre eingeladen würden, an diesem Gespräch teilzunehmen, so daß die Arbeiter den Standpunkt der Kapitalgeber kennenlernen. Das kapitalistische System wird oft und mit Recht, aber auch sehr unnuanciert kritisiert. Wenn es in ein menschenwürdiges System umgestaltet werden soll, muß auch diese Umgestal-

tung auf menschenwürdigere Weise geschehen, und dabei könnten derartige Gespräche von unschätzbarem Wert sein.

Auf Organisationsebene müßten Unternehmer und Arbeitnehmerorganisationen ihre Bildungsbemühungen viel mehr vereinigen. Bei Unternehmerseminaren für moderne Betriebsführung werden zwar auch Gewerkschaftsführer eingeladen, um ihre Gedankengänge darzulegen, und umgekehrt sieht man auf den Programmen der Gewerkschaftskurse wohl auch einmal den Namen eines Personalchefs oder Unternehmers – aber diese Zusammenarbeit ist bis heute doch sehr gezwungen.

Eigentlich ist es lächerlich und sogar etwas fruchtlos, wenn man in beiden Lagern unter sich bleibt und nur Unterricht darin gegeben wird, wie man mit Vertretern des anderen Lagers umspringt. Deshalb sollten u. E. die Interessengemeinschaften ebenso wie die Unternehmerorganisationen in der gemeinsamen und wechselseitigen Bildung zur Partnerschaft eine viel größere Rolle spielen können und müssen.

Indem sie in diesem Prozeß, der wohl «der lange und schwere Weg» genannt worden ist, eine aktivere Rolle spielt, könnte die Bewegung der Interessengemeinschaften einen viel größeren Einfluß auf den Gang der Geschäfte haben können, als heute gemeint wird, jedenfalls größer, als wenn man den Unternehmern einen Arbeitsdirektor oder Arbeitskommissar abtrotzt. Damit soll nicht gesagt sein, daß das Endresultat nicht in dieser Richtung liegen könnte; es geht vielmehr um die Art und Weise, in der auch diese Beschlußbildung zustande kommt: im *Gegeneinander* oder im *Miteinander*? In dieser Gegenwartsalternative entscheiden wir uns in voller Überzeugung – aus psychologischen, soziologischen, aber auch politischen Gründen – für das *Miteinander*, für ein «konzertiertes» Handeln.

Übersetzt von Dr. Heinrich A. Mertens

HENK LINNEBANK

geboren am 16. September 1926 in Amsterdam, Katholik. Er ist Lizentiat der politischen und Sozialwissenschaften, beigeordneter Generalsekretär der Internationalen Christlichen Union der Unternehmer und Generaldelegierter des Europäischen Komitees für die Zusammenarbeit mit Lateinamerika.