

## *Inhaltsverzeichnis*

### *I. Das geltende Recht*

### *II. Der Anspruch der Sozialen Marktwirtschaft*

Gesellschaftspolitisches Gebot

Verfassungsrechtliche Fehlentwicklung

Gesamtwirtschaftsorientierte Arbeitsmarktpolitik

Flankierende Wettbewerbsgesetzgebung

### *III. Konzernstrategie und Demokratie*

### *IV. Verfassungs- und europarechtliche Grenzen der Mitbestimmung*

### *V. Das KAB-Modell*

Partnerschaft durch Parität

Konzerne

Grundgesetz und Europa

Mitarbeiterbeteiligungen

### *VI. Unternehmenserfolg durch Partnerschaft*

## *Unternehmensumwandlungen und Beteiligung der Arbeitnehmer*

(Stand: Juni 2000)

Die weltweit stattfindenden Unternehmensumwandlungen haben in den letzten Monaten zu einer verstärkten öffentlichen Diskussion geführt. Dabei stehen unterschiedliche Aspekte im Vordergrund: auf der einen Seite wird die Notwendigkeit von Fusionen betont, um dem internationalen Wettbewerb standhalten zu können und die Wettbewerbssituation am Markt zu verbessern, auf der anderen Seite wird auf den Verlust von Arbeitsplätzen aufmerksam gemacht, der mittlerweile zum festen Bestandteil von Übernahmestrategien geworden ist. In der Öffentlichkeit stehen vor allem die Entscheidungen der Unternehmensführungen im Kreuzfeuer der Kritik, während Belangen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kein oder nur ein deutlich untergeordneter Stellenwert eingeräumt wird. Bei so weitreichenden Entscheidungen – wie Unternehmensumwandlungen – kommt die Interessenlage der abhängig Beschäftigten so nur unzureichend oder gar nicht in den Blick. Noch immer sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen völlig unzureichend beteiligt. Das geltende kapitalistische Unternehmensrecht bietet keine tragfähige Grundlage, um diesen tief greifenden Missstand zu beseitigen.

### *I. Das geltende Recht*

Einvernehmliche wie auch feindliche Unternehmensübernahmen als solche bewirken durch Erwerb von Vermögensanteilen zunächst nur eine Änderung der Anteilseigner. Diese Änderung erfolgt jedoch mit dem Ziel, anschließend mit der erworbenen Anteilsmehrheit durch Konzentration über Fusionen und/oder Unternehmensspaltungen eine höhere Rendite der Kapitalanlage herbeizuführen. Dabei ist die Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen ein besonders – wichtiger Einsparungsfaktor, da der Personalaufwand in der Regel den größten Teil der Betriebskosten ausmacht. Der oft sprunghafte Anstieg der Börsenkurse bei der Ankündigung eines Stellenabbaus zeigt das besonders eindrucksvoll.

Unternehmensfusionen<sup>1</sup> und Unternehmensspaltungen<sup>2</sup> erfolgen bei uns ohne Abwicklung durch Auflösung des bisherigen Unternehmens<sup>3</sup>. Die Beschlussfassung hierüber liegt ebenso in der Zuständigkeit des Basisorganes<sup>4</sup>, wie die über die weiterführenden Unternehmensverträge. Nun ist das Basisorgan die Versammlung allein der Kapitaleigner. Es wird von der geltenden Unternehmensmitbestimmung der Arbeitnehmer nicht erreicht, die sich auf die Aufsichtsräte beschränkt. Mithin unterliegen die Entscheidungen über Existenz und Umfang des Unternehmens und damit auch über grundlegende Betriebsänderungen i.S. des § 111 BetrVerfG allein den Gewinninteressen der Anteilseigner. Sozialplan und Nachteilsausgleich ändern daran nichts, - sie sind lediglich Rechnungsposten der Gewinnstrategie.

Eine Änderung dieser Rechtslage ist bislang nicht vorgesehen. Eine Expertenkommission unter Leitung von Staatsminister Bury (SPD) hat jetzt zwar Eckpunkte für ein Gesetz zur Regelung von Unternehmensübernahmen verabschiedet, die Bundestag und Bundesregierung für das Gesetzgebungsverfahren empfohlen werden.<sup>5</sup> Diese Eckpunkte befassen sich jedoch im Wesentlichen mit der Position der einzelnen Aktionäre der betroffenen Zielgesellschaft und den Pflichten des übernahmewilligen Bieters. Letztere erschöpfen sich den Arbeitnehmern der Zielgesellschaft gegenüber aber lediglich in einer Unterrichtung über die Übernahme und deren

---

<sup>1</sup> Verschmelzung, Vermögensübertragung

<sup>2</sup> Teilverkäufe, Verselbständigungen

<sup>3</sup> §§ 2, 123 und 174 UmwG

<sup>4</sup> z.B. Hauptversammlung = § 119 AktG; Gesellschafterversammlung = § 60 GmbHG; sämtliche Gesellschafter = §§ 131, 119 HGB

<sup>5</sup> vgl. FAZ vom 19.05.2000, Nr. 116 S. 13

Auswirkungen bis hin zu Angaben über geplante Entlassungen oder eine Sitzverlegung. Irgendwelche Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer sind demgegenüber nicht vorgesehen.

## *II. Der Anspruch der Sozialen Marktwirtschaft*

Die zunehmende Internationalisierung bei der Produktion von Waren und der Bereitstellung von Dienstleistungen geht mit einem verstärkten Wettbewerbsdruck zwischen den Unternehmen einher. Diese Aussage gilt jedoch in erster Linie für die transnationalen Megakonzerne, die weltweit operieren können und verschiedene Standortvorteile durch eine Entflechtung der Produktion und eine Aufspaltung in so genannte „Wertschöpfungsketten“ zu nutzen wissen. Dennoch kann nicht von einem „totalen Wettbewerb“ gesprochen werden, da die „global player“ durch vielfältige z. T. „stillschweigende“ Regelungen den Wettbewerb unterlaufen. Durch die in ihren Händen zusammengeballte wirtschaftliche Macht bestimmen sie aber zunehmend die „Spielregeln“ des internationalen Handels, propagieren auf der Grundlage einer neoliberalen Wirtschaftsdoktrin den „freien Markt“ und setzen Regierungen unter Druck, sich ihren Interessen zu beugen. In einem entscheidenden Maße drängen sie die wirtschaftlichen und politischen Diskussionen so in eine Richtung, die soziale Belange, Mitbestimmung und Machtkontrolle durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als belanglos erscheinen lässt.

Die Internationalisierung der Wirtschaft darf nicht dazu führen, uns einen uneingeschränkt freien Markt aufzuzwingen, die soziale Marktwirtschaft auszuhebeln und die Beschäftigten unter Vorgabe einer angeblich unvermeidbaren „Sachzwanglogik“ zu entmündigen. Die Gesetzgebung für unseren dem Sozialstaat<sup>6</sup> verpflichteten Markt hat nicht nur Unternehmer, Kapitaleinsetzer und Konsumenten, sondern gerade auch die Arbeitnehmer und ihre Arbeitsplätze vor vermeidbaren Beeinträchtigungen wirksam zu schützen. Der arbeitende Mensch ist nicht nur das Herzstück jeglicher Wertschöpfung, sondern in seinem ganzen Menschsein gerade derjenige, der sich selbst als Person mit seiner Arbeit in den Wirtschaftsprozess einbringt; eine Position, die ihn in seiner ganzen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Existenz ohne ausreichenden Schutz besonders verletzlich macht.

### Gesellschaftspolitisches Gebot

Zu diesem Schutz gehört, dass schon gesellschaftspolitisch ein Abbau von Arbeitsplätzen nicht ohne Zustimmung der Arbeitnehmer erfolgen darf. Das setzt voraus, dass entsprechende Basisentscheidungen des Unternehmens einem gleichgewichtigen Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer unterworfen werden. Mithin müsste die Unternehmensmitbestimmung über die Zuständigkeiten der Aufsichtsräte hinaus entsprechend erweitert werden und das Letztentscheidungsrecht der Kapitaleigner<sup>7</sup> entfallen. Erst dadurch würde verhindert, dass die Mitbestimmung zum Spielball von Macht- und Gewinnstrategien einzelner Unternehmensvorstände werden kann, die sich heute eine einseitig profitorientierte Politik von den Kapitaleignern in deren Beschlussorgan ohne Mitwirkung der Arbeitnehmer absegnen lassen können.

### Verfassungsrechtliche Fehlentwicklung

Solange die Beseitigung von Arbeitsplätzen bis hin zur Schließung ganzer Betriebsstätten nicht auf Fälle volkswirtschaftlicher Unrentabilität beschränkt wird, sondern im Rahmen weitergehender Macht- und Gewinnstrategien Objekt der Beliebigkeit sein kann, werden den einer solchen Gefahr ausgesetzten Arbeitnehmern völlig unzumutbare Arbeitsbedingungen auferlegt, die sie nicht als Person, sondern als Produktionsmittel mit ungewisser Abschreibungszeit behandeln. Das ist mit der Würde des arbeitenden Menschen und seinem Recht auf freie Persönlichkeitsentfaltung sowie Berufsfreiheit<sup>8</sup> unvereinbar. Diese verfassungsrechtliche Fehlentwicklung

---

<sup>6</sup> Art. 20, 28 GG

<sup>7</sup> § 29 Abs. 2 MitbG

<sup>8</sup> Art. 1, 2 und 12 GG

wicklung könnte durch eine gleichgewichtige, individuell konzipierte Arbeitnehmermitbestimmung bis hin zu den Basisentscheidungen des Unternehmens ausgeschlossen werden. Eine Mitbestimmung, die jedenfalls insoweit mit legitimen Interessen der Kapitaleigner übereinstimmt, wie die Arbeitnehmer sogar an einem umfangreichen, gleichwohl aber wettbewerbsmäßig unvermeidbaren Stellenabbau zur Sicherung der Rentabilität des Unternehmens und zur Erhaltung der verbleibenden Arbeitsplätze auch ihrerseits ein existentielles Interesse haben.

#### Gesamtwirtschaftsorientierte Arbeitsmarktpolitik

Zu den notwendigen Schutzmaßnahmen gehört des Weiteren, dass sich künftig die Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen nur noch dann rechnen darf, wenn ein deutliches Übergewicht der Einsparungsvorteile des Unternehmens auch allen gesamtwirtschaftlichen Folgekosten gegenüber besteht: Also auch dem Aufwand der Sozial- und Arbeitslosenversicherung sowie der Sozialhilfe und den entsprechenden Mindereinnahmen an Beiträgen und Steuern gegenüber. Etwas anderes ist nicht nur volkswirtschaftlich von großem Schaden, sondern schlechthin sozialethisch vor dem Menschenrecht auf Arbeit jedes einzelnen nicht zu verantworten. Die dazu vorrangig erforderliche Kanalisierung der Finanzströme ist die stets von neuem der Entwicklung anzupassende Aufgabe einer streng gesamtwirtschaftlich orientierten Arbeitsmarktpolitik, die nicht länger an Haushalts- und/oder Zuständigkeitsfragen scheitern darf.

#### Flankierende Wettbewerbsgesetzgebung

Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb verbietet alle Wettbewerbshandlungen, die gegen die guten Sitten verstoßen.<sup>9</sup> So weit im internationalen Handelsverkehr Wettbewerbsvorteile aus Billigproduktionen genutzt werden, die unter völlig unzureichenden, mitunter sogar menschenverachtenden Arbeitsbedingungen ermöglicht wurden, muss dagegen schon deshalb auch wettbewerbsrechtlich vorgegangen werden, weil eine solche Vorteilsnahme den guten Sitten widerspricht. Das gleiche gilt für durch Umweltschädigungen herbeigeführte Wettbewerbsvorteile. Unsere tarifrechtlichen Arbeitsbedingungen und unser Arbeitsplatzangebot dürfen nicht durch drohenden Stellenabbau einem ruinösen Wettbewerbsdruck solange ausgesetzt werden, bis unsere Lohnstückkosten auf das Niveau jener Ausbeuter sinken. Eine solche Durchbrechung der gesamtwirtschaftlich gebotenen Stellenabbaubeschränkung auf das ökonomisch Unvermeidbare muss also lückenlos sowohl durch deutsches als auch durch europäisches Wettbewerbsrecht unterbunden werden.

#### *III. Konzernstrategie und Demokratie*

Das heutige Verfahren bei Unternehmensumwandlungen offenbart ebenso, wie die Folgen zahlreicher Unternehmensinsolvenzen, dass in den Konzernspitzen Machtzusammenballungen entstanden sind, aufgrund derer im Rahmen der Geschäftsführung der Unternehmensvorstände wirtschafts- und sozialpolitische Fakten gesetzt werden können, die nach geltendem Recht von der Staatsgewalt nicht zu verhindern sind. Sie zwingen sie gleichwohl aber, namentlich bei drohenden oder bereits eingetretenen Firmenzusammenbrüchen, auf Kosten der Allgemeinheit den so verursachten gesamtwirtschaftlichen Schaden in den Grenzen zu halten, ohne die ganze Belegschaften und Regionen einen völlig inakzeptablen strukturellen, wirtschaftlichen und/oder sozialen Absturz erleiden würden.

Die Machtausübung der Unternehmensvorstände unterliegt keiner demokratischen Kontrolle. Der Einfluss der einzelnen, auf Dividende und Börsenkurs konzentrierten Anteilseigner ist faktisch, namentlich bei Fondsanteilen, durchweg gering und vor allem von Gewinnerwartungen bestimmt. Überdies vertreten in den Basisorganen konzern-eigener Tochterunternehmen durchweg nicht Konzernaktionäre, sondern die Konzernvorstände den Konzern als Anteilseigner. Das ergibt sich aus der Konzerngeschäftsführung! – Der Einfluss der vom Letztentscheidungs-

---

<sup>9</sup> § 1 UWG

recht der Kapitaleigner geprägten Aufsichtsräte beschränkt sich häufig auf eine Wahl der Geschäftsführung ohne ausreichende Kontrolle. Er leidet nicht selten an unzureichender Information und Kompetenz zur rechtzeitigen Aufdeckung und Verhütung von Fehlentscheidungen ihrer Unternehmensvorstände (z.B. Holzmannpleite). – Weisungen ausländischer Konzernspitzen werden von der heutigen Unternehmensmitbestimmung überhaupt nicht erreicht. Das alles steht in einem offenkundigen Spannungsverhältnis zu Art. 20 Abs. 2 GG, der die Ausübung jeglicher Form von Staatsgewalt ohne Ausnahme allein dem Staatsvolk zuweist. Diese Staatsgewalt darf nicht noch länger Fehleinschätzungen unzureichend kontrollierter Unternehmensvorstände zulassen, deren Folgen in großem Umfang den Einsatz von Steuergeldern wie bei einem Ausfallbürgen erzwingen können.

In diesem Zusammenhang wäre eine gleichgewichtige Beteiligung der Arbeitnehmer an den Basis- und Aufsichtsorganen ihres Unternehmens ein längst überfälliger Schritt in Richtung auf mehr Machtkontrolle und Demokratie im Unternehmen. Sie verstärkt die Leistungsmotivation der Arbeitnehmer. Sie verbessert über das erweiterte Interessenspektrum der Beschlussorgane des Unternehmens deren Kontrolle. Und sie eröffnet über das in die Beratungen der künftigen Unternehmenspolitik eingebrachte Fachwissen der Arbeitnehmer ein erheblich breiteres Orientierungsfeld. Auch das zeigt, wie sehr die alsbaldige Einführung einer gleichgewichtigen Arbeitnehmermitbestimmung ökonomisch und staatspolitisch drängt.

#### *IV. Verfassungs- und europarechtliche Grenzen der Mitbestimmung*

So weit Arbeitnehmerschutz und Machtkontrolle auf Unternehmensebene die gleichgewichtige Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei den Entscheidungen der Kontroll- und Basisorgane der Unternehmen voraussetzen, muss deren Ausgestaltung auch sichern, dass ihre verfassungsrechtliche Zielsetzung tatsächlich erreicht werden kann. Eine uneingeschränkt gleichgewichtige Unternehmensmitbestimmung der Arbeitnehmer läuft sonst Gefahr, europa- und verfassungsrechtlich an der Eigentumsgarantie<sup>10</sup> zu scheitern. Diese Gefahren werden jedoch vermieden, wenn diese Mitbestimmung nachweislich zum Schutz des Wesensgehaltes grundgesetzlich geschützter Arbeitnehmergrundrechte<sup>11</sup> unverzichtbar ist. Denn dann grenzen Letztere als gleichrangige Grundrechte die Eigentumsgarantie verfassungsrechtlich ein.

Dazu muss aber die kapitalistische Konzeption des Unternehmensrechtes durch eine Unternehmensverfassung ersetzt werden, die das Miteinander für Anteilseigner und Arbeitnehmer auch auf Unternehmensebene partnerschaftlich und damit paritätisch ordnet. Eine entsprechende Unternehmensverfassung, die die Grundrechte der Arbeitnehmer im Arbeitsvollzug durch gleichgewichtige Mitentscheidungsrechte in den Basis- und Kontrollorganen des Unternehmens sichert und dabei den einzelnen Arbeitnehmer als Rechtsträger möglichst weitgehend in die Entscheidungsprozesse einbindet, wird zwar seit Jahrzehnten diskutiert. Dass ihre Verwirklichung aber mit dem geltenden Unternehmensrecht nicht zu erreichen ist, hat sich in der Vergangenheit gleichwohl zur Genüge erwiesen.

Arbeitgeberpräsident Hundt sieht schon in einer Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung eine Verletzung des Grundrechtes auf Eigentum. DIHT-Präsident Stühl lehnt die Ausweitung dieser Mitbestimmungsrechte kategorisch ab. „Sollte dieses geschehen, müsste man wie schon 1976 das Bundesverfassungsgericht anrufen.“<sup>12</sup> Es steht außer Zweifel, dass das auch für die Einführung einer partnerschaftlichen Unternehmensverfassung gilt. Diese ist demgegenüber verfassungsrechtlich nur dann, - dann aber auch überzeugend begründet, wenn sie dem einzelnen Träger der Arbeitnehmergrundrechte so weit wie möglich die Ausübung eben dieser seiner ganz persönlichen Grundrechte auch in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens

---

<sup>10</sup> Europ. AG; Art. 14 GG

<sup>11</sup> Menschenwürde, freie Entfaltung der Persönlichkeit und Berufsfreiheit – Art. 1, 2 Abs. 1 und 12 GG

<sup>12</sup> vgl. FAZ vom 27.05.2000, Nr. 123 S. 14

ermöglicht und damit gleichzeitig die verfassungsrechtlichen Grenzen des Eigentums so zurückführt, dass die Arbeitnehmer auch auf Unternehmensebene ihre Grundrechte effektiv realisieren können.

### V. Das KAB-Modell<sup>13</sup>

#### Partnerschaft durch Parität

Das KAB-Modell einer partnerschaftlichen Unternehmensverfassung ist jenen Schwierigkeiten nicht ausgesetzt. Auch hier bleibt es den Anteilseignern unbenommen, über ihre Anteile (Aktien, Gesellschaftsanteile) zu verfügen bzw. solche zu erwerben. Damit erlangen sie jedoch nur Anteil bzw. die Mehrheit in der Teilkörperschaft der Kapitaleigner des Unternehmens.<sup>14</sup> Demgegenüber werden Beschlüsse über die Auflösung des Unternehmens, über die Genehmigung von Unternehmensverträgen und von Vermögensübertragungen als Ganzes von der Unternehmensversammlung gefasst<sup>15</sup>, die sich aus paritätisch von den Teilkörperschaften der Arbeitnehmer und der Kapitaleigner des Unternehmens gewählten Mitgliedern zusammensetzt<sup>16</sup>. Unternehmensumwandlungen sind somit auch nach dem KAB-Modell möglich und oftmals auch erforderlich, - aber eben nicht ohne die Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer!

#### Konzerne

Die paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer wird vom KAB-Modell auch multinationalen Konzernspitzen gegenüber gesichert. Nach seinen Modalitäten hängt für die in der Bundesrepublik beschäftigten Arbeitnehmer internationaler Konzerne die Verbindlichkeit der Weisungen ausländischer Konzernspitzen von der Zustimmung der hierzu von der partnerschaftlichen Unternehmensverfassung festgelegten Unternehmensorgane ab<sup>17</sup>. Bei Fusionen muss die Anwendung der partnerschaftlichen Unternehmensverfassung ebenfalls gesichert bleiben<sup>18</sup>.

#### Grundgesetz und Europa

Auch stellt die KAB den Vorrang ihrer Grundkonzeption von geltendem bzw. künftigem Europarecht heraus. Diese wird über eine weitgehende Beteiligung des einzelnen Arbeitnehmers an den Entscheidungsprozessen und über seine Unternehmensmitgliedschaft als unverzichtbarer Bestandteil eines ausreichenden Schutzes des Wesensgehaltes der Arbeitnehmergrundrechte aus den Art. 2 und 12 GG nachgewiesen<sup>19</sup>. Dieser Wesensgehalt wiederum zählt zu den in Art. 1 GG niedergelegten und nach Art. 19 II GG unantastbaren Grundsätzen und begrenzt dementsprechend die Reichweite der Eigentumsgarantie des Art. 14 GG. Außerdem wird hervorgehoben, dass eine Befugnis des Gesetzgebers zur Beeinträchtigung dieser Grundsätze nicht besteht<sup>20</sup> und somit auch nicht mit den EU- und EG-Verträgen auf europäische Instanzen übertragen werden kann<sup>21</sup>.

#### Mitarbeiterbeteiligungen

Abschließend ist auch hier darauf hinzuweisen, dass die partnerschaftliche Unternehmensverfassung durch eine zunehmende Ausgabe von Mitarbeiteraktien und sonstigen Beteiligungen nicht ersetzt werden kann. So begrüßenswert eine solche Beteiligung als vermögensbildende

---

<sup>13</sup> „Unternehmensverfassung – Das partnerschaftliche Modell der KAB“, ergänzte Neuauflage der 3. Fassung, Ketteler-Verlag Bornheim, 1999, ISBN 3-927494-24-0

<sup>14</sup> KAB-Modell TZ 6.4.2.2

<sup>15</sup> KAB-Modell TZ 6.3.4.1

<sup>16</sup> KAB-Modell TZ 6.3.2 Abs. 1 und 6.3.3 Abs. 2

<sup>17</sup> KAB-Modell TZ 6.2.2 Abs. 2 und 3

<sup>18</sup> KAB-Modell TZ 6.2.2 Abs. 4

<sup>19</sup> KAB-Modell TZ 9 bis 11

<sup>20</sup> Art. 79 Abs. 3 GG

<sup>21</sup> Art. 23 Abs. 1 Satz 3 GG

Maßnahme ist, so wenig kann sie jedoch einen bestimmenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik vermitteln, für die nach geltendem Recht die Mehrheit des Aktienkapitals ausschlaggebend ist. Der Erwerb von Aktienmehrheiten durch die Belegschaften ist aber im Normalfall in absehbarer Zukunft völlig unrealistisch. Mithin müssen Unternehmensverfassung und Vermögensbildung nebeneinander verwirklicht werden.

#### *VI. Unternehmenserfolg durch Partnerschaft*

Daran kann auch die spekulative Sorge nichts ändern, die Mitentscheidung der Arbeitnehmer könne eine marktwirtschaftlich gebotene unternehmenspolitische Beschlussfassung verhindern oder verlangsamen. Denn sie ist nicht begründet. Das gemeinsame Interesse von Arbeitnehmern und Kapitaleignern an der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens hat schon den Strukturwandel der 90-er Jahre „in vielen Fällen aktiv unterstützt, und zwar in der Regel auch dort, wo er den Beschäftigten erhebliche Opfer abverlangt“.<sup>22</sup> Lohnverzichte und unentgeltliche Mehrarbeit sind auch heute keine Fremdwörter mehr, wenn es um die Überwindung drohender Unternehmensinsolvenzen geht. Sie zeigen vielmehr die internen Ressourcen an, die ein Unternehmen als lebendiger Organismus aus sich heraus besitzt, - Ressourcen, die in einer kapitalistischen Unternehmensorganisation aber nur außerhalb des Unternehmens zusammen mit dem Produktionsmittel „Lohnarbeit“ angesiedelt werden können.

Grundlage für eine dauerhaft tragfähige Kooperationsbereitschaft der Belegschaften kann es jedoch nicht sein, dass Unternehmensvorstände erst dann alle Karten auf den Tisch legen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Dass solche Vorgänge Entscheidungsverzögerungen bei den Mitarbeitern provozieren, liegt auf der Hand; solche Verzögerungen sind eben hausgemacht. Anders ist es jedoch dann, wenn jene Vorstände die Verwirklichung der berechtigten Erwartungen ihrer Mitarbeiter als zumindest gleichgewichtige Zielsetzung zusammen mit den Renditeinteressen der Kapitaleigner schon von Anfang an ihrer gesamten Unternehmenspolitik zugrunde legen: Nicht ein systemimmanentes Austricksen der Arbeitnehmer, sondern die völlig gleichrangige Einbeziehung ihrer existentiellen Interessen schon in die Zielsetzungen eines reformierten Unternehmensrechtes schafft erst dauerhaft eine Grundlage für eine leistungsstarke, flexible und zeitnah entscheidungsfähige Unternehmensführung. Denn auf Dauer hängt ihr Erfolg ganz entscheidend von dem partnerschaftlich-produktiven Zusammenwirken aller Beteiligten ab. „Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muss dem Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur verpflichtet sein.“<sup>23</sup> Dafür gibt es aber kein besseres Fundament, als eine uneingeschränkt gleichgewichtige und erst damit effektiv partnerschaftliche Unternehmensverfassung!

---

<sup>22</sup> „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ Abschn. 1 Ziff. 16 des Berichtes der Kommission Mitbestimmung vom 22.04.1998 – Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, 1998

<sup>23</sup> Bericht der Kommission Mitbestimmung vom 22.04.1998, a.a.O., Abschn. 10 Ziff. 2