

Zwanzig Mann und ein Pastor

Von Ingrid Neumann

Einigermaßen ratlos sah sich die Stewardess nach freien Plätzen um. Der nahezu komplette Aufsichtsrat der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG), der vom Vorstand des Essener Unternehmens in die libysche Wüste gebeten worden war, um dortselbst die eigene Öl-basis des großen Ruhr-Zebras in Augenschein zu nehmen, brachte das Bordpersonal des Linienflugzeuges Rom—Düsseldorf vorübergehend in eine prekäre Situation: Die Plätze in der ersten Klasse waren etwas knapp.

„Für Sie haben wir extra die Kanzel reserviert...“, erfuhr einer der noch suchenden Aufsichtsräte aus dem Munde des nie um ein passendes Bonmot verlegenen Vorsitzenden Hans-Günther Sohl. Und nicht von ungefähr kommen solcherlei Anzüglichkeiten auf den so Angesprochenen gelegentlich zu. Dr. Johannes Doehring ist ein Mann der Kirche, Kirchenrat in der Verwaltung der evangelischen Kirche im Rhein-

land, und er bringt als echter Theologe immerhin eine etwas aus dem Rahmen fallende Qualifikation für die letzte Instanz der Verwaltung eines Unternehmens mit.

Nach der im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie seit 1951 praktizierten Mitbestimmung der Arbeitnehmer setzt sich der Aufsichtsrat der davon betroffenen Gesellschaften paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite zusammen. Bei den großen Montankonzernen werden in der Regel jeweils zehn Mitglieder aus beiden Lagern in den Aufsichtsrat gewählt.

Das Mitbestimmungsgesetz hat ihnen jedoch ein „weiteres Mitglied“, den sogenannten Neutralen zur Seite gestellt. Er ist der „elfte“ oder auch der „einundzwanzigste“ Mann dieses Gremiums, der theoretisch das Zünglein an der Waage sein kann, in jedem Falle aber durch seine bloße Existenz schon für eine so oder so ausfallende Mehrheit bei Aufsichtsratsbeschlüssen sorgt.

Das ist zwar ein rein rechnerisches Faktum; denn im Gesetz heißt es ausdrücklich, daß „alle Aufsichtsratsmitglieder die gleichen Rechte und Pflichten haben“ und „an Aufträge und Weisungen nicht gebunden sind“. Dennoch hat der neutrale Mann in manchen mitbestimmten Aufsichtsräten, in denen die kraft Gesetzes vereinten „Partner“ einander nicht so grün sind, wie es einer sachlichen Zusammenarbeit förderlich wäre, eine starke Position.

Bevor er am Tisch des Aufsichtsrates Platz nehmen darf, muß er denn auch die Hürde des Vertrauens in beiden Lagern genommen haben. Das Mitbestimmungsgesetz bei Kohle und Stahl schreibt für seine Nominierung eine Mehrheit sowohl in den Reihen der Anteilseignervertreter als auch auf der Arbeitnehmerseite vor.

Wie nun kommt, fast möchte man sagen ausgerechnet, ein Pfarrer dazu, die Geschicke eines Ruhrkonzerns mitzulenken? Schließlich ist die christliche Nächstenliebe nicht gerade das erste Gebot, nach dem die Montanverwaltungen des Reviers handeln.

Der Düsseldorfer Kirchenrat macht kein Hehl daraus, daß er seinerzeit von der Arbeitnehmerseite vorgeschlagen worden war. Die GBAG gesteht das Vorschlagsrecht für den neutralen Mann im Aufsichtsrat abwechselnd den Anteilseignern und den Arbeitnehmern zu. 1965, als Dr. Johannes Doehring in das oberste Verwaltungsgremium des Essener Zebras einzog, waren gerade die Arbeitnehmer „dran“.

Mit liebenswürdigem Spott weist der unverkennbar preußische Protestant — sein Vater war Hausherr am Berliner Dom, er selbst für eine Etappe seines Weges Wehrnachtpfarrer an der Garnisonkirche zu Potsdam — auf die zeitgemäße Form des alten Bündnisses Thron und Altar hin, das heute vielleicht „DGB und Altar“ heißen könnte. Ihn selbst jedenfalls hat der von der Arbeitnehmerseite ausgehende Ruf — seiner Wahl haben alle Mitglieder des Gelsenberg-Aufsichtsrates zugestimmt — nicht überrascht; denn er war den Sozialpartnern an Rhein und Ruhr ein längst vertrauter Weggenosse.

Pastor Doehring, in Ostpreußen geboren und in Berlin aufgewachsen, kam zwar erst 1962 nach Nordrhein-Westfalen, aber hier erwartete ihn von vornherein nicht die fromme Abgeschiedenheit einer Studierstube, die indessen wohl auch kaum der Traum dieses betriebsamen Christen wäre; sein Terminkalender steht heute dem eines Spitzenmanagers in gar keiner Weise nach. Als Beauftragter der evangelischen Kirchen bei der Düsseldorfer Landesregierung, gewissermaßen als Botschafter der geistlichen bei der weltlichen Macht — oder weniger fein ausgedrückt als Lobbyist der protestantischen Christen dieses Landes — war der wenig pastorale Kirchenmann schon von Berufs wegen verpflichtet, die Kontakte zu den einflußreichen Kräften des Landes zu suchen und zu pflegen.

Nur ein Jahr seiner beruflichen Karriere verbrachte der Pastor — der eigentlich einmal in Königsberg die wissenschaftliche Laufbahn einschlagen wollte — als Seelsorger einer Gemeinde. Das war gleich nach dem Krieg in Hannover. Dann gehörte er zu den Begründern der Evangelischen Akademie in Loccum — damals noch Hermannsburg —, deren Leiter er fünfzehn Jahre lang war. Nicht nur die Kirche braucht das „dialogische Gespräch“, ist eines seiner Leitmotive, damals wie heute; und aus dieser Grundhaltung resultiert auch Doehring's Einstellung zur Mitbestimmung in der Montanindustrie: „Im Dialog wachsen neue Begriffe.“

„Machen wir aus zwei Stühlen eine Bank“, war schon seinerzeit seine Devise, mit der er den „Anti-Komplex“ der Sozialpartner abzubauen trachtete, als noch alles in Trümmern lag. Die Spitzen der Gewerkschaften und des Reviers versammelte der Loccumer Pastor damals zum

Dialog; und alle kamen sie, unter ihnen der erste DGB-Vorsitzende Hans Böckler und Heinrich Kost, der einflußreiche erste Mann des Ruhrbergbaus.

Die in den Loccumer Jahren gewonnenen Erfahrungen sind es nicht zuletzt, die der fröhliche Protestant als wertvolle Mitgift für sein Aufsichtsratsmandat bei der GBAG ansieht. Der Theologe weiß sehr wohl, daß die intime Detailkenntnis der Montanindustrie nicht seine Sache ist, daß er allerdings auch nicht deswegen in den mitbestimmten Aufsichtsrat gebeten wurde.

Gleichwohl fühlt er sich „durch eine Fülle von Gesprächen und Vorträgen über energie-wirtschaftliche Fragen und Strukturprobleme des Reviers“ durchaus in der Lage, den aktienrechtlichen Anforderungen, die das Mitbestimmungsgesetz ihm abverlangt, zu entsprechen. Die verschlungenen Pfade eines Kirchenbotschafters haben den Düsseldorfer Kirchenrat indessen auch in den Struktur- und Energieausschuß der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen und in den Beirat für Raumordnung beim Bundesinnenministerium geführt.

Mit der ihm in Essen gestellten Aufgabe („Ich bin mit großer Freude darangegangen“) bleibt der Kirchenmann nach seinen eigenen Worten durchaus in seinem Metier. Der Akzent seiner Mitarbeit liege „in der Zusammenführung der beiden im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen“.

„Ich bin nicht dazu da“, so sieht der 21. Mann sein industrielles Amt, „um zwischen zwei Gruppen zu entscheiden, sondern um daran mitzuwirken, daß jeweils eine breite Basis für einen gemeinsamen Sachentscheid gefunden wird.“ Nach den Erfahrungen, die das Aufsichtsratsmitglied Doehring inzwischen gesammelt hat, haben die „Sachargumente in aller Regel ein so großes Gewicht, daß es meistens ohnehin nur noch eine Möglichkeit der Entscheidung gibt“.

Diese Feststellung — die dem Theologen Doehring nicht schwerfällt — ist ganz sicher ein großes Kompliment nicht nur für die geschickte Regie eines Aufsichtsratsvorsitzenden vom Kaliber Sohl, sondern auch für die offenbar stets überzeugenden Informationen, die der GBAG-Vorstand seinem paritätisch besetzten Kontrollorgan zukommen läßt.

Doehring's Erfahrungen haben ihm allerdings bestätigt, daß das Funktionieren der vom Gesetzgeber verordneten Zusammenarbeit in den mitbestimmten Gremien in erster Linie eine Frage der diese Zusammenarbeit tragenden Persönlichkeiten ist. Unsachliche Auseinandersetzungen oder gar Kampfabbimmungen hat es jedenfalls im Gelsenberg-Aufsichtsrat noch nicht gegeben, erinnert sich Johannes Doehring; und er habe auch noch nicht an einer Entscheidung mitwirken müssen, die er nach eingehender Gewissensforschung nicht hätte verantworten können.

„Speziell fühle ich mich angesprochen, wenn es um das Schicksal der Menschen geht“, betont der Kirchenrat ohne Pathos; er sei bemüht, diese Komponente stets ins Spiel zu bringen. Daß die Gelsenkirchener Bergwerks-AG früher und konsequenter als die meisten anderen Gesellschaften des Ruhrbergbaus ihre Konsequenzen aus dem Strukturwandel am Energiemarkt gezogen hat — sie hat seit Beginn der Kohlenkrise sieben Zechen ganz, zwei weitere teilstillgelegt und gleichzeitig ihre Mineralölinteressen zielstrebig ausgebaut —, findet indessen durchaus die Unterstützung des Kirchenmannes, der auch schon die aufgebrachten Betriebsräte einer zur Stilllegung anstehenden Zeche zusammengetrommelt hat, um mit ihnen den von ihm so geschätzten „Dialog“ zu führen.

Zu einem positiven „Ja-aber“ kommt der beredte Mann — der den freundlichen Plauderton wählt und die großen Worte vermeidet —, wenn er gefragt wird, ob er die qualifizierte Mitbestimmung, wie sie in der deutschen Montanindustrie verwirklicht ist, für ein nachahmenswertes Beispiel halte. „Das ist eine Gretchenfrage“, sagt Johannes Doehring, wiewohl dem evangelischen Pastor der Begriff des Bekennens nicht fremd ist.

Unter den besonderen Voraussetzungen, die vor allem für den auf Schrumpfung eingestellten Bergbau gelten, sei „eine verstärkte Schutzfunktion für den arbeitenden Menschen wünschenswert“. Unter diesen Voraussetzungen könne man auch als ganz neutraler Beobachter nicht umhin, festzustellen, daß „die positiven Momente der Montanmitbestimmung überwiegen“. Dabei seien die wohl dotierten Sozialpläne, die heute jede Zechenschließung begleiten, nur die eine Seite der Medaille.

Es sei das große Verdienst der mitbestimmten Organe — so betont der Mann, der auf Versöhnlichkeit und gemeinsame Interessen abonniert ist —, daß sie „die Notwendigkeit dieser Bergbauschrumpfung großen Stiles in so sachlicher Weise an die arbeitenden Menschen im Revier herangetragen haben“.