

Mitbestimmung als Faktor nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Lothar Kamp
Nikolaus Simon

Die Auflösung der Deutschland AG beschleunigt sich. Der Einfluss des Finanzmarktes auf Unternehmenssteuerung steigt. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Orientierung am Shareholder Value wird die deutsche Mitbestimmung infrage gestellt. Unternehmensverbände und Kreise der Politik wollen die paritätische Mitbestimmung auf eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat reduzieren. Die Arbeit der Betriebs- und Personalräte wird dabei oft nur unter Kostenaspekten betrachtet und der Wert von Kommunikation und Interessenausgleich in Unternehmen unterschätzt. In diesem Beitrag wird einer Ökonomie dominanter Aktionärsinteressen die Perspektive einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und einer Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation und Ressourcenorientierung gegenübergestellt. Die Gemeinsamkeiten des dualen Mitbestimmungssystems und transparenter Corporate Governance werden aufgezeigt. Schließlich wird das Vermögen der Mitbestimmung geprüft, sich den Herausforderungen der europäischen und globalen Entwicklungen stellen zu können.

1

Einleitung

Die deutsche Mitbestimmung war integraler Bestandteil des Rheinischen Kapitalismus. Gemeinsam mit der Erosion der Deutschland AG verfällt diese besondere Form der Marktwirtschaft mit ihren engen personellen Verflechtungen und Verbindlichkeiten. Gleichzeitig wird die deutsche Mitbestimmung durch Unternehmensverbände, Teile der Politik, aus Kreisen der Wissenschaft und in der Publizistik grundsätzlich und zugunsten einer Orientierung an reinen Aktionärsinteressen infrage gestellt, ebenso wie Kündigungsschutz, Tarifautonomie, Regulierung und Konsensgesellschaft. Die Verteidigung der Mitbestimmung erfolgt im vorliegenden Beitrag entsprechend mit wissenschaftlichen und politischen Argumenten (Hans-Böckler-Stiftung 2004).

Die moderne Aura, die den Aktionärsansatz umgibt, täuscht. Eine einseitige Ausrichtung an Aktionärsinteressen blendet den wichtigsten Faktor aus, der in Zukunft den Erfolg von Unternehmen bestimmen wird: die produktive Kraft der Menschen in einer Wissensgesellschaft, deren Potenziale sich nicht mit kurzfristiger aggressiver Renditemaximierung pflegen und weiterentwickeln lassen. Umgekehrt wohnen dem einseitigen Aktionärsansatz zerstörerische Kräfte inne, die diese Ressource und die internationale Wirtschaft nachhaltig schädigen können.

Demokratische Gesellschaften und die zunehmend wissensbasierten Unternehmen benötigen Vertrauenskulturen und Entscheidungsteilhabe der Menschen, damit diese motiviert sind, Innovationen hervorzubringen. Der Aktionärsansatz missachtet diesen Zusammenhang und versucht, die Menschen im Interesse eines höheren Unternehmenswertes als bloße ökonomische Größe zu kalkulieren. Kurzfristig mag dies in gewissem Umfang gelingen; auf längere Sicht stößt diese Strategie an Grenzen. Die Mitbestimmung hingegen kann in einer Wissensgesellschaft erhebliche produktive Beiträge leisten. Sie hat ihre ökonomische Stärke in der Förderung produktiver Ressourcen der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft bewiesen; an der Gestaltung des erfolgreichen deutschen Innovations- und Produktivitätspfades war sie entscheidend beteiligt (Sorge 1997; Kern 1998; Abelshauser 1999).

Mitbestimmung wird vom Aktionärskapitalismus einseitig unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen und durch ihn geradezu ökonomisiert. Und selbst das Ökonomische wird wiederum verengt auf kurzfristige Renditevorstellungen. Mitbestimmung muss durchaus auch an ökonomischen Kriterien gemessen werden, dann aber mit einem erweiterten wirtschaftlichen Verständnis, welches langfristige Entwicklungen im Auge hat. Wir werden in diesem Beitrag zunächst der Konkurrenz zwischen den zwei verschiedenen Wirtschaftsorientierungen – dem Aktionärsansatz und dem ressourcenorientierten Unternehmensansatz – nachgehen (Punkt 2

bis 4). Mitbestimmung beteiligt die Menschen an unternehmerischen Entscheidungen. Sie hängt in ihrer demokratischen Dimension auch mit der Machtverteilung in einer Gesellschaft zusammen. Diesen Aspekt werden wir ebenfalls beleuchten (Punkt 5). Vor diesem Hintergrund werden die Auswirkungen auf die Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung, insbesondere auf der Unternehmensebene, betrachtet (Punkt 6) und mit Blick auf die zunehmend wichtigere europäische Ebene (Punkt 7) Schlussfolgerungen für eine konstruktive Weiterentwicklung der Mitbestimmung gezogen.

2

Shareholder Value und Aktionärsinteressen

Vorrangiges Ziel des Shareholder Value-Ansatzes (Rappaport 1999) ist die Steigerung des Unternehmenswertes. Gegner dieses Konzeptes kritisieren, dass die Interessen der übrigen am Unternehmen betei-

Nikolaus Simon, Sprecher der Geschäftsführung der Hans-Böckler-Stiftung.

e-mail: Nikolaus-Simon@boeckler.de

Lothar Kamp, Dipl. Volkswirt, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung; Arbeitsschwerpunkte: Unternehmensstrategien, Innovation.

e-mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

lichten Stakeholder nur Berücksichtigung finden, soweit sie dieser Maxime dienen. Sie warnen, dadurch könne die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens aus dem Blickfeld geraten (zum Überblick: Moldaschl 2005, S. 19–46). Neu belebt wird die Debatte durch den Eintritt von Finanzinvestoren in den deutschen Markt. Es wird befürchtet, diese geradezu klassischen Vertreter des Shareholder Value-Gedankens richteten die erworbenen Unternehmen einseitig an Renditezielen und Wertsteigerung aus (Kamp/Krieger 2005).

Eine Studie im Geschäftsfeld von Private Equity Investoren, im Auftrag der Private Equity-Gesellschaft Cornerstone-Capital AG an der Fachhochschule Wiesbaden erstellt, bestätigt, dass diese Investoren als Anteilseigner häufig nur wenig zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen. Der Auftraggeber der Studie fasst das Ergebnis so zusammen: „Hier zeigt sich, dass sich die Mehrheit der Investoren immer noch als Kapitalbereitsteller versteht, ohne echten strategischen Mehrwert anbieten zu können“ (Börsen-Zeitung, 20.09.2003, S. 9).

Bereits seit mehreren Jahrzehnten zeichnet sich deutlich eine zunehmende Kapitalmarktorientierung des Wirtschaftens ab (Sablowski/Rupp 2001; Streeck/Höpner 2003, S. 11–59). Auch in kapitalmarktorientierten Systemen sind Finanzmärkte und Unternehmen eng miteinander verbunden, aber in anderer Weise als zu den Zeiten, in denen sich die Gesellschaften vorwiegend außerhalb des Kapitalmarktes über Banken finanziert haben. Wollen Unternehmen beispielsweise in bestimmten attraktiven Segmenten der Deutschen Börse vertreten sein, müssen sie Quartalsberichte veröffentlichen. Das führt dazu, dass die komplexe Unternehmenswirklichkeit vierteljährlich in einer einzigen Zahl, dem Gewinn, verdichtet werden muss. So verkürzt sich zum einen die Zeitspanne, um negative Entwicklungen auszugleichen. Zum anderen wächst der Druck, unter den kritischen Augen von Analysten und Anlegern am Kapitalmarkt laufend eine positive Entwicklung der Ertragslage zu berichten (Collingwood 2001).

Unternehmenschefs werden zu Gehetzten, wie der Vorstandsvorsitzende von MAN, der sich bemüht, alle nicht zum Kerngeschäft gehörenden Konzernteile möglichst rasch abzustoßen, um einer Zerschlagung durch Finanzinvestoren zuvorzukommen (Süddeutsche Zeitung 04./

05.06.2005, S. 28). Für den Unternehmensberater *Fredmund Malik* ist die extrem kurzfristig operierende Vorgehensweise, die so häufig mit Kapitalvernichtung verbunden ist, kein Kapitalismus, sondern „primitiver Geldökonomismus“, der die Unternehmen in höchstem Maße gefährdet (Malik 2005). Laut Handelsblatt vom 13.7.2005 „vernichtete der Internetkonzern AOL durch seine Fusion mit Time Warner 145,8 Mrd. € an der Börse. Der US-Medienkonzern Viacom, der sich im Mai 2000 CBS für 48,9 Mrd. Dollar einverleibte, büßte 45,7 Mrd. € ein. Daimler-Benz und Chrysler verloren seit ihrer Fusion Ende 1998 rund 37 Mrd. € an der Börse“.

Instrumentell benutzen die Vertreter des einseitigen Aktionärsinteresses das Shareholder Value-Modell von *Alfred Rappaport* in einer Weise, wie es sich der Begründer bei der Abfassung seines grundlegenden Werkes vermutlich nicht hat träumen lassen (Rappaport 1995). Ursprünglich gedacht als rationales unternehmerisches Steuerungsinstrument zur Steigerung des Unternehmenswertes ist Shareholder Value heute zu einem Kampfbegriff geworden, der einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung und eine Aufkündigung bisheriger gesellschaftlicher Konfliktlösungsmechanismen eingeleitet hat (Prangenberg u.a. 2005). Flankiert wird der Shareholder Value-Ansatz durch neoliberale Wirtschaftspolitik. Deren Ziel, einseitig die Angebotsseite zu stärken, bedeutet gleichzeitig die Zurückdrängung wichtiger staatlicher Aufgabenbereiche samt der Regulierung von Wirtschaftsbeziehungen. Zu Letzterem gehören auch die Schwächung der Gewerkschaften und der Abbau von Mitbestimmung. Das politische Programm der FDP beinhaltet ausdrücklich alle diese Elemente.

Die Wirtschaftsakteure thematisieren selbst mindestens zwei problematische Tendenzen des Aktionärskapitalismus: Das immer engere Profitkorsett, das Unternehmen aufgezwingt wird und ihnen keine Chance mehr lässt, ohne vorab fixierte große Gewinnmargen über längere Zeiträume Innovations- und Investitionskraft aufzubauen. Und die großen Gefahren, die von einem spekulativen Finanzsystem ausgehen. Erinnert sei an die Spekulation von Fonds gegen die britische Währung, die darauf das Europäische Währungssystem (EWS) verlassen musste, an den Zusammenbruch des Fonds LTCM 1998, der eine internationale Krise an den Finanzmärkten

auslöste, und an die Bilanzfälschungsskandale in den US-amerikanischen Unternehmen Worldcom und Enron, die zu einem scharfen Regulierungsgesetz (Sarbanes-Oxley-Act) in den USA führten (Kamp/Krieger 2005). *Edgar Meister*, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, hob auf dem Norddeutschen Bankentag Anfang Juli 2005 in Lüneburg die Risiken von Hedge Fonds hervor: Die Gesellschaften operierten über Kreditfinanzierung mit hohen Hebeleffekten und seien in exotischen Märkten aktiv, wodurch starke Risiken entstanden. Es sei daher eine international abgestimmte Verbesserung der Transparenzvorschriften erforderlich (Kamp/Krieger 2005, S. 33).

3

Der ressourcenorientierte Unternehmensansatz

Bei der strategischen Orientierung von Unternehmen konkurrieren zwei grundsätzliche Richtungen miteinander: ein marktorientierter, worin sich der Aktionärsansatz einordnen lässt, und ein ressourcenorientierter Ansatz. Eine ressourcenorientierte Strategie schaut vor allem auf die Potenziale eines Unternehmens, die sich aus den Fähigkeiten seiner Beschäftigten und den im Unternehmen akkumulierten Werten und Erfahrungen ergeben (Ulrich 1999; Moldaschl 2005). Diese gelte es bewusst einzusetzen, zu pflegen und laufend weiterzuentwickeln, um das Unternehmen durch dauerhafte Innovationen auf lange Sicht erfolgreich zu machen (Prahallad/Hamel 1991; Staudt/Kottmann 2001).

Der ressourcenorientierte Ansatz kann durch die Zunahme von Wissensarbeit weiter an Bedeutung gewinnen. Zulasten der materiellen Produktion nimmt die immaterielle einen immer größeren Anteil an der Wertschöpfung ein. Zu der Frage, was unter „Intellektuellem Kapital“, dem Synonym für sämtliche immateriellen Werte eines Unternehmens, genau zu verstehen ist und wie es gemessen werden kann, existieren unterschiedliche Ansätze. (Müller 2003, S. 108–112). Nach Aussagen von Experten ist der heutige Anteil immaterieller an der Gesamtproduktion auf schätzungsweise 75 % angestiegen (Abelshauer 1999, S. 235; Dostal 2001).

Wissensintensive Unternehmen sind in besonderer Art und im eigenen Interesse

daran interessiert, mit ihren Beschäftigten in verantwortlicher Weise umzugehen. Wie *Abelshauer* (1999) und *Sorge* (1997) zeigen, haben deutsche Arbeitgeber bis in die 90er Jahre hinein die Arbeitnehmer über kooperative Arbeitsbeziehungen, hohe Löhne und weit gehende Arbeitsplatzgarantien in das Unternehmen eingebunden. Für die Unternehmen lohnte es sich, in die Ausbildung und Weiterqualifizierung ihrer Arbeitnehmer und in teure Anlagen zu investieren. Hohen Kosten standen Gewinne durch geringe Fluktuation, große Motivation und hohe Leistung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gegenüber. *Jürgen Hoffmann* spricht von der Trias aus Hochqualifikation, Hochqualitäts- und Hochlohnproduktion als Garanten langjähriger ökonomischen Erfolge (*Hoffmann* 2001, S. 175). Aber: „Die von vielen Autoren beschriebene deutsche „high road“, die relativ hohe Löhne und gute Arbeitsbedingungen mit der Produktion hochwertiger Produkte verbindet (...), gerät angesichts des verschärften globalen Wettbewerbs (...) mehr und mehr unter Druck“ (*Jürgens/Meißner* 2005, S.15).

Damit steigen die Anforderungen, Arbeitnehmer, insbesondere diejenigen mit höheren Qualifikationen, in das wissensintensive Unternehmen langfristig einzubinden.

Immaterielle Produktion setzt eine wissenschaftlich immer fundiertere Qualifikation voraus. Es entsteht spezifisches Wissen, das weder leicht ersetzt werden kann, noch leichtfertig missachtet werden darf. In seiner Anwendung im Arbeitsprozess ist es kaum noch effektiv zu kontrollieren und damit auch nicht durch Renditevorgaben der Aktionärsvertreter präzise zu steuern: „Die optimale Leistung eines über spezifisches Wissen verfügenden Arbeitnehmers lässt sich weder exakt vertraglich fassen, noch könnten entsprechende Arbeitsverträge zu vertretbaren Kosten überwacht und durchgesetzt werden (Principal-Agent-Problem). Das Management ist daher immer weniger in der Lage, die Kontrolle über den Arbeitsplatz zu einigermaßen vertretbaren Kosten uneingeschränkt in seinen Händen zu behalten. Auch können Arbeitnehmer, wenn sie Träger spezifischen Wissens sind, dem Unternehmen im Konfliktfall mehr Schaden zufügen als der klassische Industriearbeiter, der lediglich über generalisiertes – und damit leicht ersetzbares – Wissen verfügt. War im industriellen Kontext die Leninsche

Maxime gültig ‚Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser‘, so ist unter diesen neuen Bedingungen nicht Kontrolle besser, sondern Vertrauen. Dies führt geradewegs zur Teilung der Kontrolle über den Arbeitsplatz zwischen Management und Arbeitnehmern beziehungsweise deren Vertretungen. Für die notwendige Übereinstimmung in der Nutzenfunktion von ‚Prinzipal‘ und ‚Agent‘ sorgen Gewinnbeteiligung und Mitbestimmung“ (*Abelshauer* 1999).

4 Nachhaltigkeitsorientierung der deutschen Mitbestimmung

Die deutsche Mitbestimmung ist darauf ausgerichtet, wissensintensive Produktion und den ressourcenorientierten Ansatz zu unterstützen. Sie hat den hoch qualifizierten, verlässlichen, mitdenkenden Beschäftigten wesentlich mit herausgebildet.

Sie wirkt hin auf die langfristige Bindung der Beschäftigten an „ihr“ Unternehmen; auf umfangreiche Investitionen in ihre Ausbildung; auf attraktive Löhne und einer daraus folgenden „Produktivitätsspitze“, d.h. der Intensivierung der Arbeit über ständige Rationalisierungsmaßnahmen und Freisetzungen; weiterhin auf herausragende Produktqualitäten und auf eine große Breite und Zahl inkrementeller Innovationen (*Kern* 1998; *Sorge* 1997). Auch wenn zur Intensivierung der Innovationsanstrengungen das Muster inkrementeller Innovationen – gemeint sind damit Innovationen entlang bestehender technischer Pfade, die als eine Stärke des deutschen Modells gelten (*Gerlach/Ziegler* 2005) – zugunsten größerer Sprünge durchbrochen werden müsste, können hierbei „die Konsensmechanismen der Mitbestimmung von besonderem Nutzen sein, um scharfe soziale Umbrüche zu vermeiden, bevorstehende radikale Innovationen rechtzeitig zu erkennen, geeignete Vorbereitungen zu treffen und auf diese Weise rascher und entschlossener den Weg der „first movers“ zu wagen“ (*Jürgens/Meißner* 2005, S. 15). Betriebe mit kooperativen Arbeitsformen und geringerer Hierarchiebetonung haben eine höhere Produktivität als andere Betriebe (*Zwick* 2003). Die Beschäftigten fühlen sich und ihre kodifizierte Interessenvertretung ernst genommen und darin unterstützt, laufend neue Ideen

in den Betrieb hineinzutragen und die Unternehmensziele effizient umzusetzen. Eine solche „nachhaltige Entwicklung“ ist für deutsche Firmen inzwischen zu einem wichtigen Thema geworden. Dies zeigt sich auch darin, dass die meisten der großen deutschen Unternehmen inzwischen Nachhaltigkeitsberichte verfassen, mit denen sie deren Umsetzung laufend nachverfolgen. Ein Ranking der Nachhaltigkeitsberichte der 150 größten Unternehmen in Deutschland wird seit 1994 von der Unternehmervereinigung future e. V. und dem Berliner Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) durchgeführt. Die Kriterien wurden nunmehr um die soziale und ökonomische Dimension erweitert (www.bundesregierung.de; www.vistaverde.de).

Das duale deutsche Mitbestimmungssystem kann die Handlungsfähigkeit der Unternehmen deutlich steigern (*Frick u. a.* 1999, S. 253–270). Dies zeigt auch der internationale Vergleich (*Thelen/Turner* 1999). Und das beschränkt sich nicht auf betriebliche Prozesse, sondern gilt insgesamt. „Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhöht die Fähigkeit zu reibungsloser strategischer Entscheidungsfindung, auch wenn dies im Einzelfall anders gesehen werden mag. (...) Unternehmensmitbestimmung ist systematisch so angelegt, dass sie eine detaillierte Strategiewicklung fördert. Sorgfältig vorbereitete und damit einfach implementierbare Entscheidungen werden dadurch bevorzugt. Sie muten zwar manchmal konservativ an, haben jedoch positive Effekte und treiben Innovationen breitflächig und schnell voran“ (*Sorge* 1997, S. 12).

Im Unterschied zu gewerkschaftlichen Strukturen in manchen anderen Ländern bewirken Einheitsgewerkschaftsprinzip und die Regel „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“, dass die Probleme der Beschäftigten nicht segmentiert, sondern einheitlich angegangen werden. Im Zusammenspiel mit der Tarifpolitik entsteht eine Standardisierung und Flächendeckung der Problemlösungen, die eine Vielzahl von Einzellösungen vermeidet und dennoch ein hohes Maß an betrieblicher Flexibilität ermöglicht. Der Austausch gelungener betrieblicher Lösungen über Kommunikationsnetze von Betriebsräten und Gewerkschaften steigert die Effizienz nochmals.

Diese langjährige und bewährte Entwicklung kommt durch veränderte Arbeits-, Waren-, Dienstleistungs- und Fi-

nanzmärkte zwar unter Druck. Ein Blick in die beiden Archive der Hans-Böckler-Stiftung zu Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zeigt aber, wie lebendig und entwicklungsfähig der deutsche Pfad industrieller Beziehungen ist (WSI 2005; Heide mann u. a. 2000). Das alles wird auch im betrieblichen Alltag bestätigt.¹

5

Mitbestimmung und Demokratie

Mitbestimmung ist in der deutschen Gesellschaft tief verankert und lässt sich aus ihr nicht ohne Schaden entfernen. Das aktuelle IAB-Betriebspanel weist für 80 % der Betriebe ab 200 Beschäftigte in Westdeutschland und für fast drei von vier Betrieben in Ostdeutschland im Jahre 2004 einen Betriebsrat aus (Ellguth/Kohaut 2005, S. 398ff.). In 2004 fielen 746 Unternehmen in den Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und verfügten damit auf Unternehmensebene über eine paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Mitbestimmung 05/2005). Daneben gilt für ca. 1000 Kapitalgesellschaften zwischen 500 und 2000 Beschäftigten eine Drittelbeteiligung der Beschäftigten im obersten Aufsichtsgremium.

Die ideellen Wurzeln der Mitbestimmung reichen bis in die Anfänge der Industriegesellschaft zurück. Klaus Schönhoven verweist auf einen Gesetzentwurf, der 1848 von der Frankfurter Nationalversammlung nicht mehr verabschiedet werden konnte, als eines der bedeutendsten Dokumente in der deutschen Mitbestimmungsgeschichte. Die späteren mitbestimmungspolitischen Errungenschaften der ersten Demokratie in Deutschland „hatten bis in die Zeit des Nationalsozialismus Bestand, der 1934 das Führerprinzip auf die Arbeitsbeziehungen übertrug und die Kultur der Mitbestimmung rigoros zerstörte“ (Schönhoven 2004).

In den Nachkriegsjahren traten die Gewerkschaften und seit 1949 der neu gegründete Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) für die gewerkschaftlichen Vorstellungen von einer neuen Wirtschaftsordnung samt Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum ein. Das galt bis zum Montanmitbestimmungsgesetz 1951 und dem Betriebsverfassungsgesetz

1952, das nur eine Ein-Drittel-Vertretung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten festlegte und deshalb von den Gewerkschaften bekämpft worden war. Ab dann war offensichtlich, dass der weitere Weg der zweiten deutschen Demokratie durch ein verändertes Kräfteverhältnis von Kapital und Arbeit charakterisiert sein würde und eine Durchsetzung der weitergehenden gewerkschaftlichen Grundsatzforderungen ausgeschlossen war. Die qualifizierte Mitbestimmung in den Unternehmen des Bergbaus und der Stahlindustrie mit dem Kern paritätischer Arbeitnehmervertretung in den Aufsichtsräten und Arbeitsdirektoren in den Vorständen „war für die Gewerkschaften der ‚historische Kompromiss‘, der ihnen Gestaltungsmöglichkeiten eröffnete, der sie aber auch in die Verantwortung einband. Denn sie sahen in der Mitbestimmung die Perspektive einer neuen gleichberechtigten Stellung der Arbeit in der industriellen Gesellschaft“ (Leminsky 1998, S. 33). Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und das Mitbestimmungsgesetz '76 waren sicher auch durch die demokratische Aufbruchstimmung Ende der 60er Jahre geprägt. Gegen das Mitbestimmungsgesetz '76 klagten Arbeitgeber vor dem Bundesverfassungsgericht, das die Klage im März 1979 zurückwies.

Mitbestimmung als Beitrag zur Demokratisierung der Wirtschaft bleibt aktuell. Die Menschen wollen heute weniger denn je bloße Befehlsempfänger sein. Sie möchten vielmehr die Bedingungen, unter denen sie einen erheblichen Teil ihres Lebens arbeiten, aktiv mitgestalten. Sie tun dies am Arbeitsplatz und in der Gruppe als Individuen. Darüber hinaus sind Institutionen der Mitbestimmung, bei denen durch demokratische Wahlen Interessenbündelung stattfindet, unverzichtbar. Von der Belegschaft gewählte Betriebs- und Personalräte können an betrieblichen Entscheidungen mitwirken und beeinflussen Arbeitsbedingungen. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat artikuliert die Interessen der Belegschaft in Entscheidungsfindungsprozessen auf Unternehmensebene. In einer repräsentativen Befragung der deutschen Gesamtbevölkerung, durchgeführt von TNS Emnid im Herbst 2004, stimmten 83 % der Frage zu, dass Mitbestimmung zu einer mündigen und selbstbewussten Belegschaft beitrage. 13 % verneinten das Statement. Hieraus lässt sich ablesen, dass einer der Grundgedanken der Mitbestimmung,

die demokratische Beteiligung, große Attraktivität hat. Die gleiche Umfrage förderte auch zutage, dass für 69 % Mitbestimmung ein zentraler Bestandteil unserer sozialen Marktwirtschaft ist. 28 % verneinen das. Und auf die Frage, ob das Mitspracherecht in Aufsichtsräten verringert werden sollte, antworteten 82 % mit Nein gegenüber 15 %, die es verringert sehen wollten. Auch dass Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten mitwirken, ist für 66 % sinnvoll (Böckler impuls 00/2004 S. 4f.)

6

Mitbestimmung und Corporate Governance – kein Widerspruch

Corporate Governance, das System, durch das Unternehmen geführt und kontrolliert werden, unterscheidet sich grundsätzlich nach Aufsichts- oder Verwaltungsrat (Board). Im „monistischen“ Board, traditionell in der angelsächsischen Unternehmensverfassung verankert, sind Steuerungs- und Kontrollfunktionen des Unternehmens in einem Gremium zusammengefasst. Hingegen sind in der „dualistischen“ deutschen Unternehmensverfassung die beiden Funktionen auf die zwei Gremien Vorstand und Aufsichtsrat verteilt. Es fehlen empirische Arbeiten zum Zusammenhang von Scheitern bzw. Erfolg von Unternehmen in den konkurrierenden Systemen Board und Aufsichtsrat. Die fortlaufenden Korrekturen am Sarbanes-Oxley-Act, erlassen im Juli 2002 in Reaktion auf Bilanzskandale wie bei Enron oder Worldcom, zeigen jedoch, wie groß der Bedarf an Regulierung zugunsten von mehr Transpa-

1 „Wir Betriebsräte haben mitgestaltet, initiiert und mitverantwortet. Wir mussten und müssen jeden Tag schmerzliche Prozesse für Arbeitnehmer begleiten, um Arbeitsplätze zu retten und Zukunftschancen wahrzunehmen. (...) Wir sind keine minderqualifizierten Abnicker, sondern auf Basis unseres Mitbestimmungsgesetzes Kontrolleure, die das Wohl der Unternehmen im Blick haben – allerdings nicht einzig und allein ausgerichtet auf die kurzfristigen Interessen des Kapitalmarktes, sondern ausgerichtet auf die Perspektiven und Interessen aller Beteiligten: der Eigentümer, der Kunden, der Lieferanten und der Arbeitnehmer. Nachhaltige Unternehmenspolitik ist für uns kein Modewort, sondern von existenzieller Bedeutung, weil daran die Zukunft der Menschen hängt, die wir vertreten“ (Schlenz 2005).

renz und Kontrolle auch im Boardsystem ist. In Deutschland bearbeitet seit September 2002 eine Regierungskommission, in der auch der DGB mitarbeitet, den Deutschen Corporate Governance Kodex.

Es gibt auch nur wenige empirisch fundierte Untersuchungen zur Arbeit in den deutschen Aufsichtsräten. Eine der wenigen empirischen Arbeiten stammt von Gerum (1995). Eine jüngere Untersuchung (Jürgens/Lippert 2005) entstand in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA). Befragt wurden Vertreter der leitenden Angestellten in Aufsichtsräten. Ein Fazit: „Aufsichtsräte sind heterogen besetzte Gremien, in denen verschiedene Interessengruppen vertreten sind. Sie sind damit einerseits ein Forum potenzieller Interessenkonflikte. Andererseits bieten sie gerade deshalb eine Chance für gute Aufsichtsratsarbeit, weil mit den einzelnen Gruppen ein breites Spektrum an Erfahrungs- und Wissensarten vertreten ist. Dieses Potenzial kann aber nur zum Tragen kommen, wenn es gelingt, die verschiedenen Wissens- und Erfahrungsarten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten“ (Jürgens/Lippert 2005, S. 18). Diesen Aspekt betonen auch der DGB und seine Gewerkschaften in der Diskussion zur Weiterentwicklung der Corporate Governance in Deutschland. (<http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/index.htm>).

Die Diskussion um eine Fortentwicklung der Aufsichtsratsarbeit gewinnt an Tiefe und Perspektive, wenn neben der kontinuierlichen Qualifizierung des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds gleichzeitig auch der reiche Wissens- und Erfahrungsschatz des Gesamtgremiums berücksichtigt wird – analog zu der oben skizzierten Differenz zwischen Aktionärs-Philosophie und komplexeren Unternehmensstrategien. Eine Erhöhung der Qualität der Aufsichtsratsarbeit bedarf daher nicht nur weitestgehender Transparenz und Information der Individuen, sondern auch gemeinsamer Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung. Den Wert und die bedeutende Funktion der Kommunikation in einer soziologischen Managementlehre betont auch Baecker, wenn es gilt, die unterschiedlichsten Interessen und Ziele zu verstehen, zu koordinieren oder unvereinbare Gesichtspunkte unter einen Hut zu bringen (Baecker 2003, S. 220).

Über die konkrete Arbeit von Aufsichtsräten wird wenig nach außen getragen. Besonders die Befürworter der Mitbe-

stimmung beklagen dies, wäre es doch sonst leichter, in der Öffentlichkeit mit Erfolgen zu werben. Neben den Pflichten zur Verschwiegenheit spielt hier eine Rolle, dass die Arbeitnehmerseite nicht immer leicht zu tragende Entscheidungen und Kompromisse zu vertreten hat.

7

Die europäische Ebene

Die Mitbestimmungslandschaft in Europa ist sehr heterogen. Die deutsche Arbeitnehmerbeteiligung im Betrieb und im Unternehmen ist dabei das weitestgehende Modell. Dennoch gibt es einen Kern europäischer Gemeinsamkeiten, der sich klar von anderen Modellen unterscheidet. Er besteht in einer deutlichen Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an Entscheidungen im Unternehmen und einer engen Verbindung zum Sozialstaat. Bestimmte Elemente von Arbeitnehmervertretung sind zwar national spezifisch, andere Formen der Teilhabe existieren aber in allen EU-Ländern.

So kennen 18 der 25 EU-Länder eine Vertretung der Arbeitnehmer auf der „Board-level-Ebene“, davon neun mit dualistischem und sieben mit monistischem System. Für zwei der 18 Länder besteht eine Wahlmöglichkeit zwischen monistischem und dualistischem System (www.seeurope-network.org). In der kontroversen Diskussion um diese beiden Systeme wird von Befürwortern des Board-Systems teilweise der Eindruck erweckt, dieses sei frei von Arbeitnehmerbeteiligung. Die Realität sieht aber selbst für Großbritannien differenzierter aus, wie eine neue Untersuchung aufzeigt (Heise u.a. 2005). Das Beispiel Schweden ist besonders interessant. Dort gilt das Board-System mit Arbeitnehmerbeteiligung. Zusätzlich werden dort Mitbestimmungstarifverträge abgeschlossen, nach denen die Unternehmens- und Personalplanung den Gewerkschaften vorzulegen ist.

Auf der europäischen Ebene gab es viele offene Fragen um das europäische Gesellschaftsrecht, die aber meist Lösungen zugeführt wurden. Sie schlugen sich in Richtlinien nieder, die in nationales Recht umzusetzen sind. Dabei wurden für mehrere Sachverhalte Lösungen für die Beteiligung der Arbeitnehmer im übergeordneten Aufsichtsorgan des Unternehmens ver-

ankert: für die Europäische Aktiengesellschaft (SE) und für grenzüberschreitende Firmenverschmelzungen; für grenzüberschreitende Sitzverlagerungen gibt es entsprechende Pläne. In diesen Fällen gelten bestimmte Schwellenwerte (Mindestanteile der Arbeitnehmer eines nationalen Unternehmens im internationalen Konzern), ab denen bei einem Scheitern von Verhandlungen zwischen Management und Arbeitnehmerseite das weitestgehende Mitbestimmungsmodell unter den beteiligten Unternehmen übernommen wird.

Der Europäische Betriebsrat (EBR) ist dasjenige grenzübergreifende Mitbestimmungsorgan in Europa, das bereits die Bewährungsproben hinter sich hat. Eine EU-Richtlinie von 1996 legte Mindestrechte fest und ermöglicht die Koordination betrieblicher Interessen der Arbeitnehmer für die europäischen Standorte eines Konzerns. Zwar hat es lange gedauert, bis ein bedeutender Anteil der EBR-fähigen Unternehmen einen EBR eingeführt hat. Seit der Richtlinie steigerte sich die Zahl der EBR-Gremien deutlich und stetig (Kerckhofs 2002). Schätzungsweise haben aber immer noch ca. 25 % dieser Unternehmen keinen EBR. Gemessen an der deutschen Betriebsratsmitbestimmung sind die Rechte eines EBR deutlich geringer. Jedoch darf nicht unterschätzt werden, welche Kraft bereits „information and consultation“ in einem verbindlichen Gremium entwickeln. Dass der EBR an Einfluss gewonnen hat, zeigt der Konflikt zwischen Opel und General Motors um Beschäftigungsabbau, in dem die verschiedenen Standortinteressen der Konzernbeschäftigten in Europa effektiv koordiniert werden konnten. Ebenso der Fall Renault, in dem französische Gerichte das Unternehmen gezwungen haben, bei wichtigen Entscheidungen dieses Gremium zu konsultieren.

8

Ausblick

Wenn im Wettbewerb der Unternehmen Investitionen in die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen wichtiger werden als Investitionen in Sachkapital (Strack 2002), spricht vieles für die Annahme, dass eine ressourcenorientierte Unternehmenssteuerung langfristige Profitabilität besser gewährleistet, als eine dominant am Shareholder Value ausgerichtete

te. Selbstverständlich bewährt sich Mitbestimmung auch in einem ökonomischen System, das hauptsächlich börsengetrieben ist, sie entfaltet ihre Potenziale aber ungleich stärker in einer Ökonomie, die auf die Mobilisierung der Fähigkeiten des Personals zur unternehmerischen Zielerreichung setzt (Klinkhammer 2002).

Im Wettbewerb der Systeme signalisiert insbesondere das Sarbanes-Oxley-Gesetz zur besseren Kontrolle der Unternehmensbilanzierung Konvergenzen. Die Anerkennung der internationalen Bilanzierungsstandards nach IAS/IFRS durch die EU hat diesen einen entscheidenden Schub gegeben, sodass sie sich gegenüber den amerikanischen Vorschriften US-GAAP weitgehend durchsetzen konnten (Müller 2005). Das amerikanische Board-Modell steht dem dualistischen Modell oder dem arbeitnehmerbeteiligten europäischen Board-Modell gegenüber, nicht

darüber. Corporate Governance als Kriterienkatalog für gute Unternehmenssteuerung und -kontrolle entstand in den USA. Auf der europäischen Ebene sind ebenfalls Grundlagen für ein eigenes Modell der Corporate Governance gelegt worden, die mehr dem ressourcenorientierten Ansatz der Unternehmens- und Wirtschaftsentwicklung verbunden sind. Durch die Mitbestimmungsregelungen der EU wird ein eigener europäischer Weg beschrieben. Das ehrgeizige Ziel der Lissabon-Strategie, die europäische Union zum weltweit dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum auszubauen, zwingt auch die Mitbestimmung, diese Herausforderung anzunehmen.

Die starke Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im europäischen Modell muss flankiert werden durch deren ständige Weiterqualifizierung (Hans-Böckler-Stiftung 2004a; Köstler u. a. 2003). Die Pro-

bleme werden komplexer. Aufsichtsräte und Betriebsräte müssen immer wieder neue Gleichgewichte von Ökonomie und Teilhabe finden, welche den Menschen in unterschiedlichen Situationen und weiter voranschreitender Internationalisierung Sicherheit geben, sie motivieren und die gleichzeitig zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen.

Die deutsche Mitbestimmung will ihren immer noch nationalen Charakter öffnen hin zu mehr Trans- und Internationalität (Deutscher Gewerkschaftsbund 2004). Dies betrifft insbesondere die Zusammensetzung der Gremien Betriebsrat und Aufsichtsrat samt deren übernationale Zusammenarbeit. Das monistische Board-System muss dabei kein Schreckgespenst sein. Wenn es in Teilbereichen der deutschen Wirtschaft Einzug halten sollte, wird es an deutsche Mitbestimmungsvorstellungen angepasst werden.

LITERATUR

- Abelshauer, W.** (1999): Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, in: Streeck, W./Kluge, N. 1999 (Hrsg.) (1999): Mitbestimmung in Deutschland – Tradition und Effizienz, Frankfurt/New York
- Baecker, D.** (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung** (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh 1998
- Collingwood, H.** (2001): Vom Widersinn der Quartalsberichte, Harvard Business Manager 6, S. 77–86
- Deutscher Gewerkschaftsbund** (2004): Teilhaben und gestalten: Mitbestimmen – auf gleicher Augenhöhe, Berlin 2004
- Dostal, W.** (2001): Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft, in: Bullinger, H. J., Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001
- Ellgut, P./Kohaut, S.** (2005): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel; in: WSI-Mitteilungen 7, S. 398–407
- Frick, B./Kluge, N./Streeck, W.** (Hrsg.) (1999): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Campus, Frankfurt/New York 1999
- Gerlach, F./Ziegler, A.** (2005): Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft; in: WSI-Mitteilungen 3, S.118–120
- Gerum, E.** (1995): Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung; in: Die Betriebswirtschaft, S. 719–731
- Hans-Böckler-Stiftung** (2004): Pro Mitbestimmung, Für eine moderne Unternehmensverfassung, Düsseldorf 2004
- Heidemann, W.** unter Mitarbeit von Kamp, L./Klein-Schneider, H./Leitretter, S./Müller, M./Müller, S. G. (2000): Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen, Düsseldorf 2000
- Heise, A./Tüselmann, H./McDonald, F./Allen, M./Voronkova, S.** (2005): Unternehmerische Performanz deutscher Tochterunternehmen in Großbritannien; in: WSI-Mitteilungen 7, S. 362–367
- Hoffmann, J.** (2001): Die Arbeitsbeziehungen und die Gewerkschaften in Deutschland unter Modernisierungs- und Globalisierungsdruck; in: Waddington, J./Hoffmann, R. (2001), Zwischen Kontinuität und Modernisierung, Münster
- Jürgens, U./Lippert, I.** (2005): Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat – Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter, Berlin 2005
- Jürgens, U./Meißner, H.** (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft, Berlin
- Kamp, L./Krieger, A.** (2005): Die Aktivitäten von Finanzinvestoren in Deutschland, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2005
- Kerckhofs, P.** (2002): European Works Councils, Facts and Figures, Brüssel 2002
- Kern, H.** (1998): Mitbestimmung und Innovation, Reihe Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 1998
- Klinkhammer, H.** (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner, Neuwied; Kriptel
- Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U./Müller, M.** (2003): Aufsichtsratspraxis, Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 7. überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main 2003

- Leminsky, G.** (1998): Bewährungsproben für ein Management des Wandels – Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau, Berlin
- Malik, F.** (2005): Seid liberal! Nicht neoliberal; in: Cicero – Magazin für politische Kultur, Juni
- Moldaschl, M.** (Hrsg.) (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I; München und Mering
- Müller, M.** (2005): IFRS – International Financial Reporting Standards, Frankfurt/Main
- Müller, S. G.** (Hrsg.) (2003): Der Mensch im Mittelpunkt – Beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien und Mitbestimmung, Frankfurt
- Prahalad, C. K./Hamel, G.** (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Unternehmen; in: Harvard Business Manager, S. 66-78
- Prangenberg, A./Müller, M./Aldenhoff, M.** (2005): Arbeitshilfen für Aufsichtsräte Band 9, Der Shareholder Value-Ansatz, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Rappaport, A.** (1995): Shareholder Value als Maßstab für Unternehmensführung, Stuttgart
- Rappaport, A.** (1999): Shareholder Value, Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Stuttgart
- Sablowski, Th./Rupp, J.** (2001): Die neue Ökonomie des Shareholder Value. Corporate Governance im Wandel; in: Prokla 122, S. 47–78
- Schlenz, T.** (2005): in: Hans-Böckler-Stiftung, Pro Mitbestimmung, Aktion am 16.11.2004, Eine Dokumentation, Düsseldorf, S. 26–30
- Schönhoven, K.** (2004): Historisches Kapital in Gefahr, in: Süddeutsche Zeitung vom 17.12.2004, S. 20
- Sorge, A.** (1997): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, Reihe Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh
- Staudt, E./Kottmann, M.** (2001): Deutschland gehen die Innovatoren aus, Frankfurt/Main
- Strack, R.** (2002): Workonomics: Wertorientierte Steuerung des Humankapitals, in: Klinkhammer, H. (Hrsg.) (2002), S. 71–90
- Streeck, W./Höpner, M.,** (Hrsg.) (2003): Alle Macht dem Markt? – Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Schriften des MPIfG Köln, Band 47, Frankfurt/Main
- Thelen, K./Turner, L.** (1999): Die deutsche Mitbestimmung im internationalen Vergleich, in: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.) (1999), S. 135–223
- Ulrich, D.** (1999): Strategisches Human Resource Management, München/Wien
- WSI** (2005): WSI-Tarifhandbuch 2005, Düsseldorf 2005
- Zwick, T.** (2003): Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation, ZEW-Discussion Paper 03-47, Mannheim