

Schädlich und überholt

Bei der Diskussion um eine professionellere Unternehmensführung wird das wichtigste Thema ausgeklammert: die Mitbestimmung. Dabei bedarf sie dringend einer Reform.

VON BERND J. WIECZOREK

Deutschland bewegt sich. Spät, aber nicht zu spät fallen längst überkommene Tabus und reifen längst fällige Einsichten: „Elite“ ist kein Schimpfwort mehr, der Slogan von der „sicheren Rente“ wurde als Selbstbetrug entlarvt, und sogar der Einkauf nach 19 Uhr ist inzwischen eine Selbstverständlichkeit.

Nur bei der Unternehmensführung schaffen es die Deutschen bis heute nicht, sich von Überholtem zu trennen. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist einer der wesentlichen Punkte, die bei einer Reform der Corporate Governance diskutiert werden müssten.

Doch was passiert?

Der so genannten Cromme-Kommission wurde zu dieser sensiblen Frage auftragsgemäß ein „Maulkorberlass“ erteilt. Ein solch offiziell verordnetes Tabu darf es nicht geben. Zwar ist der Partizipationsgedanke, welcher der Mitbestimmung zugrunde liegt, betriebswirtschaftlich gesehen durchaus vernünftig. Trotzdem bedarf diese für die deutsche Wirtschaft strukturell schädliche und international unverständliche Praxis endlich einer tief greifenden Modernisierung.

Denn selbst ohne ideologisch geprägte Vorurteile lässt sich nüchtern feststellen, dass der mitbestimmte Aufsichtsrat ein überholtes Konstrukt ist:

- Der Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder fehlt heute schlichtweg die Legitimation. Bei deutschen Aktiengesellschaften sind oft mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmer jenseits der Grenzen beschäftigt. Trotzdem entscheidet nur die wahlberechtigte deutsche Minderheit über sämtliche Arbeitnehmermandate.
- Kompetenzen, die für die qualifizierte Beratung und Kontrolle unabdingbar sind, wie zum Beispiel unternehmerische Erfahrung oder Sicherheit in der Interpretation der Bilanz, sind auf der Arbeitnehmerseite oft völlig unzureichend.
- Durch die bänkemäßige Aufteilung und proporzmäßige Arithmetik wird eine Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats bedingt, die eine effiziente Arbeit oder offene Diskussion, insbesondere zu kritischen Vorstandsthemen, kaum möglich macht.
- Der gesetzlichen Verpflichtung, im Interesse der Firma zu wirken, handeln die Gewerkschaftsmitglieder des Gre-

miums nicht selten gravierend zuwider: Etwa wenn sie, wie geschehen, in ihrer Eigenschaft als Gewerkschaftsfunktionäre das Unternehmen zur Durchsetzung hoher Lohnforderungen bestreiken lassen.

Das Berlin Center of Corporate Governance – ein Kreis renommierter Unternehmer – ging jüngst mit einem pragmatisch-mutigen Modernisierungsvorschlag an die Öffentlichkeit. Der Kreis empfiehlt, eine Substitution der Mitbestimmung im Aufsichtsrat durch eine neue Form der Partizipation anzustreben.



„Partizipation muss nicht notwendigerweise per Mitbestimmung erfolgen.“

Bernd J. Wieczorek ist Managing Partner bei der Personalberatung Egon Zehnder International. Er hat sein Büro in Berlin.

Die Verankerung der Arbeitnehmerinteressen wird diesem Vorschlag zufolge in einen Konsultationsrat verlagert. Dessen Kompetenzbereich zielt – auch um sich von der nationalen Betriebsverfassung abzugrenzen – strikt auf die Unternehmensebene. Und er fokussiert Informations- und Anhörungsrechte auf konzernstrategische Angelegenheiten mit Arbeitnehmerrelevanz, wie zum Beispiel die internationale Personal- und Standortpolitik.

Dadurch könnte der Aufsichtsrat in seiner Struktur, Besetzungsqualität und Arbeitsweise so optimiert werden, dass er zu einer wirksamen Corporate Governance beiträgt. Man muss dies nur wollen.

Bei allen angeführten Vorteilen müssen sich die Anteilseigner im Aufsichtsrat sowie der Vorstand darauf einstellen, dass die Veränderungen für sie nicht nur angenehm sind. Die Anforderungen werden höher – für beide Seiten.

Ein professionelleres Kontrollgremium wird die Beschlüsse des Vorstands kritischer beurteilen, zugleich kann sich der Aufsichtsrat bei Fehlentscheidungen nicht mehr hinter der Exekutive verstecken. ◆