

# „Wir führen keine Armeen, wir führen Menschen“

Mit Alain Leclerc sprachen „Mitbestimmungs“-Redakteurin Margarete Hasel und die freiberufliche Journalistin Renate Hebauf, Frankfurt am Main.

**Trotz anfänglicher Skepsis gegenüber der deutschen Mitbestimmungskultur hat sich Alain Leclerc im praktischen Umgang mit ihr zu einem überzeugten Anhänger entwickelt. Als Manager eher von der „französischen Schule“ geprägt, weiß er inzwischen die Vorteile des deutschen Systems der konstruktiven Konfliktpartnerschaft zu schätzen.**

**Ihnen eilt der Ruf voraus, daß Sie sich vom Mitbestimmungs-Saulus zum Paulus gewandelt haben, das heißt von einem Mitbestimmungsskeptiker zu jemand, der in diesem Instrument durchaus konstruktive Möglichkeiten sieht.**

**Alain Leclerc:** Im Laufe der vier Jahre, in denen ich in der Geschäftsleitung in Deutschland bin – zuerst beim Unternehmen NICKEL und jetzt beim G+H-Konzern –, habe ich zunächst einige kritische Stimmen zur Mitbestimmung gehört. Ich konnte dann aber feststellen, daß die Unternehmen, in denen Mitbestimmung existiert, den großen Vorteil besitzen, daß sich hier die Parteien zusammensetzen müssen, nicht nur um über die Hauptprobleme zu sprechen, sondern auch um ihre Positionen einzubringen und die getroffenen Entscheidungen dann auch mitzutragen. Natürlich hängt dabei sehr viel davon ab, wie gut beide Seiten den Rahmen der Mitbestimmung und des Mitbestimmungsgesetzes ausfüllen. Der Rahmen allein kann nie den beiderseitigen Willen zur Verständigung und Zusammenarbeit ersetzen.

**Sie hatten sowohl in den französischen als auch den deutschen Unternehmen Ihres Konzerns Leitungsfunktionen inne. Wie würden Sie die Unterschiede zwischen den Systemen der Arbeitnehmerbeteiligung in beiden Ländern beschreiben?**

In Frankreich gibt es zwar keine Mitbestimmung. Es gibt aber auch Betriebsräte und die Pflicht, diese regelmäßig zu Themen von allgemeinem Interesse zu konsultieren. Die Stellungnahme des Betriebsrates ist allerdings nicht bindend, es sei denn, er zieht vor Gericht, was manchmal vorkommt und nicht nur viel Zeit kostet, sondern auch die Beziehungen verschlechtert. In einem solchen konsultativen System müssen die Ar-

beitnehmervertreter keinerlei Verantwortung übernehmen. Das führt dazu, daß sie auch nie mit den getroffenen Entscheidungen einverstanden sind. Demgegenüber müssen sich die Arbeitnehmervertreter im deutschen System nicht nur aktiv an den Diskussionen beteiligen, die Entscheidungen erfordern sogar ihre Zustimmung. Das heißt aber auch, daß sie sich zu diesen Entscheidungen bekennen und Verantwortung übernehmen. Im Ergebnis kommt man bei durchaus vergleichbaren Problemstellungen wie etwa neuen Arbeitszeitregelungen in Deutschland schneller zu Lösungen als in Frankreich.

**Gehen deutsche Betriebs- und Aufsichtsräte anders mit den Interessen des Unternehmens als Ganzes um als ihre französischen Kollegen?**

Das französische System der Interessenvertretung baut ausschließlich auf gewerkschaftliche Forderungen. Die Vorgaben werden in den Gewerkschaftszentralen formuliert, die Gegebenheiten in den Unternehmen bleiben meist unberücksichtigt. In Deutschland werden die Weisungen aus den Gewerkschaftszentralen zwar berücksichtigt, aber zunächst richtet man sich an der Situation in den Betrieben aus.

**Ihre Unternehmen bewegen sich schon seit Jahren auf einem schwierigen Markt. Es gab starken Sanierungsdruck, Personalreduzierungen waren nicht immer vermeidbar. Wie hat sich die Mitbestimmung bei der Lösung dieser für die Beschäftigten sehr schmerzlichen Erfahrungen bewährt?**

## Die SGE-Gruppe und ihr stellvertretender Generaldirektor

Die „Société Générale d'Entreprise“ (SGE) beschäftigt europaweit etwa 70 000 Arbeitnehmer/innen. Der Konzern vereinigt die Bauunternehmen und -aktivitäten seiner französischen Mutter, die seit kurzem auf den klangvollen Namen „Vivendi“ hört. Zu den Vorzeigeprojekten gehören das Stade de France in Paris, die Brücke Vasco da Gama in Lissabon und die Metro in Kairo. Alain Leclerc ist seit Anfang 1997 Geschäftsführer der SGE Deutsche Holding, unter deren Dach unter anderem die G+H Montage-Gruppe (Isoliertechnik) operiert. Davor führte er zwei Jahre die Geschäfte der ebenfalls zum Konzern gehörenden NICKEL-Gruppe (Klima- und Lufttechnik). Sowohl auf der Ebene der Holding als auch bei der G+H Montage-Gruppe gibt es einen 76er-Aufsichtsrat. Rund 8 000 Beschäftigte zählt die Unternehmensgruppe in Deutschland. Darüber hinaus ist Alain Leclerc stellvertretender Generaldirektor der SGE und für den gesamten Unternehmensbereich Thermique + Mécanique (Wärmetechnik und Anlagenbau) in Deutschland und Frankreich zuständig.



Foto: David Ausserhofer

Sowohl bei NICKEL wie bei G+H habe ich zu einem Zeitpunkt Leitungsaufgaben übernommen, als schwierige Entscheidungen anstanden. In beiden Fällen konnte ich feststellen, daß die deutsche Mitbestimmung es ermöglicht, gutinformierten Gesprächspartnern gegenüberzusitzen, die bereit sind, Verantwortung für das zu übernehmen, was sie tun müssen. Das heißt zwar nicht, daß man sich immer sofort einig ist, aber man ist sich darüber im klaren, daß die Probleme identifiziert und gelöst werden müssen. Das System zwingt gewissermaßen dazu.

Auch in der aktuellen Situation mit stagnierenden Märkten, fallenden Preisen und gleichzeitig steigenden Kosten wird man keine Lösung finden, wenn sich beide Seiten nicht einig

sind. Nicht nur, weil wir in demokratischen Staaten leben, auch grundsätzlich gilt: Anders als in einem Unternehmen, in dem es vor allem Roboter gibt, muß man in einem Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihnen gemeinsam die Lösungen finden. Wir führen keine Armeen, wir führen Menschen, und die Mitbestimmung ist in diesem Zusammenhang ausgesprochen nützlich. Wer – wie in Frankreich – nur konsultiert wird, wird sich nie richtig einbringen und für Lösungen engagieren.

**Nicht wenige auch Ihrer deutschen Kollegen halten Mitbestimmung, Arbeitsrecht oder Betriebsverfassung insbesondere bei Sanierungsprozessen eher für hinderlich.**

Meine Einschätzung gründet in den Erfahrungen, die ich bei NICKEL und G+H mit den Akteuren der Mitbestimmung gemacht habe. Und diese Erfahrungen zeigen mir, daß ich hier Probleme lösen kann, die ich beispielsweise in Frankreich bei ähnlicher Problemlage nicht lösen kann. Doch das kann man sicher nicht verallgemeinern.

**Gleichwohl haben Sie mit der Einrichtung eines deutsch-französischen sozialen Branchendialogs in Ihren Unternehmen aus diesen Erfahrungen recht weitreichende Konsequenzen gezogen.**

Weil ich weiß, daß Arbeitnehmervertreter, die sich unserer Situation bewußt und mit unseren Plänen vertraut

**Alain Leclerc,  
Manager und  
Wanderer zwischen  
Mitbestimmungswelten.**

b sind, besser in der Lage sind, die Probleme zu verstehen und ihren eigenen Beitrag zur Lösung zu leisten, habe ich sie zu den Strategiegelgesprächen eingeladen, die ich mit Führungskräften durchführe. Ich bin sogar noch einen Schritt weiter gegangen und habe jetzt eine Vereinbarung unterzeichnet zur Einrichtung eines deutsch-französischen „Eurodialogs“ für unseren Unternehmensbereich Thermique und Mécanique. Die Mitglieder setzen sich entsprechend unserer Personalstruktur zu zwei Dritteln aus Deutschen und zu einem Drittel aus Franzosen zusammen. Arbeitnehmervertreter und Management sind paritätisch vertreten. Das ist ein informelles Gremium, das derzeit gesetzlich noch nicht vorgesehen

ganz allmählich durchsetzen. Vorbehalte habe ich hingegen bei den Arbeitnehmervertretern gespürt. In Deutschland gab es eine gewisse Beunruhigung, weil man befürchtete, daß die hier gefundene Grundlage der Zusammenarbeit dadurch in Frage gestellt werden könnte – was nicht der Fall ist. Auch die Franzosen reagierten zunächst ablehnend, weil es das System einfach so will. Aber ganz langsam, im Kontakt mit den deutschen Kollegen werden die Franzosen neugierig und wollen auch mitmachen.

**Ein Teil der Probleme Ihrer Branche geht von Billiganbietern aus, von Unternehmen mit untertariflicher Bezahlung und prekären Beschäftigungsverhältnissen. Können Sie unter Einhaltung deutscher oder französischer Standards überhaupt konkurrenzfähig bleiben oder werden?**

Die Konkurrenz von außen sowie durch kleinere Unternehmen, die kaum Kontrollen unterliegen und sich oft nicht an Gesetze halten, zwingt uns, einige Übereinkünfte aus besseren Tagen zu überdenken. Genau darum geht es in unseren Diskussionen. Beispiel: Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Wenn man etwas in Frage stellt, heißt das aber noch lange nicht, daß alles zerschlagen werden soll; es heißt einfach nur, daß man etwas anderes machen will, weil die Kluft zwischen dem, was die Situation erlaubt, und dem, was überkommene Regelungen vorschreiben, zu groß geworden ist.

Oder nehmen wir das Gesetz über die 35-Stunden-Woche in Frankreich: Das ist blanker Unsinn! Alle Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten müssen 35 Stunden in der Woche arbeiten und nicht mehr. Dabei stehen sie in direkter Konkurrenz mit Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern, die das nicht zu machen brauchen. Das führt zu einer enormen Wettbewerbsverzerrung. Statt dessen müßte man sich beispielsweise über mehr Flexibilität oder über Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung verständigen. Doch das setzt eine Bereitschaft zum Dialog und eine Beteiligung aller Parteien voraus. Alles, was man zu allgemein lösen und generell vorschreiben will, ohne ausreichende Berücksichtigung spezifischer Bedingungen, führt zu widersinnigen Situationen.

**Mitbestimmung kann fraglos zu verbindlichen und problemadäquaten Lösungen beitragen. Sie handeln dann von Geben und Nehmen, von Leistung und Gegenleistung. Fühlen Sie sich durch diesen Aushandlungsprozeß in Ihrer unternehmerischen Freiheit eingeschränkt?**

Eingeschränkt, nein. Genervt, ja, daß man manchmal zwei Unterschriften braucht und drei verschiedene Papiere. In Deutschland ist manches zu schwerfällig, in Frankreich hingegen ist manches nicht schwerfällig genug. Nun sollte es in der Zusammenarbeit doch gelingen, manches in Deutschland etwas flexibler zu gestalten und etwas mehr Disziplin in Frankreich einzuführen, wenn es gar zu chaotisch zugeht!

**In seinem jüngsten Buch „Jetzt oder nie“ argwöhnt BDI-Präsident Henkel, daß im Aufsichtsrat „bei uns ab und zu Entscheidungen suboptimal getroffen werden, weil man ein Auge auf die Arbeitnehmerbank haben muß, auf der dann neben den Betriebszugehörigen auch noch meist drei externe Gewerkschaftsmitglieder sitzen“. Teilen Sie die Einschätzung vom mangelnden Stehvermögen Ihrer Kollegen?**

Jeder hat die Wahl, leere Worthülsen von sich zu geben oder die Wahrheit zu sagen. Das hat etwas mit der Persönlichkeit zu tun und nichts mit der Staatszugehörigkeit. Wenn es zu Umstrukturierungen oder gar zu Betriebsschließungen kommen muß, dann muß man dies meiner Meinung nach offen aussprechen. Und danach behandelt man die Probleme.

In Frankreich freilich sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften noch ideologisch geprägt vom Kapitalismus der Jahrhundertwende. Dabei haben sich die Dinge auf beiden Seiten doch erheblich verändert. Die eigentlichen Blockierer sind die Konservativen. Und die finden sich nirgendwo ausschließlich rechts und nicht ausschließlich auf der Arbeitgeberseite. Es gibt sie genauso links, auch bei Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern.

**Herr Leclerc, wir danken für das Gespräch. c**

**Alain Leclerc: „Die eigentlichen Blockierer sind die Konservativen. Und die finden sich nirgendwo ausschließlich rechts und nicht ausschließlich auf der Arbeitgeberseite. Es gibt sie genauso links, auch bei Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern.“**

hen ist, das aber keinesfalls die gesetzlichen Instanzen ersetzen, umgehen oder behindern soll. Hier wollen wir eine gemeinsame, eine – wenn Sie so wollen – mitbestimmte europäische Vision entwickeln, die es uns ermöglicht, Probleme gemeinsam anzugehen. Spätestens wenn wir unsere Geschäfte in Euro machen, führt daran kein Weg vorbei. Wir aber wollen diesen grenzüberschreitenden Ansatz schon jetzt.

**Haben Sie damit bei Ihren Führungskräften Irritationen ausgelöst?**

Nicht bei den Führungskräften. Bei ihnen konnte ich meine Überzeugung