

Aufsichtsräte – vom Vorstand nicht gut informiert

Einschätzung leitender Angestellter in den Aufsichtsräten

Wer wird von den Vorständen am besten informiert?

Bewertung auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut)



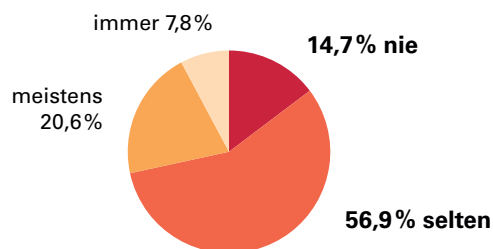
Schlecht informiert – nicht gut entschieden

„Hätten Sie bei Vorliegen aller Informationen in manchen Situationen anders entschieden?“

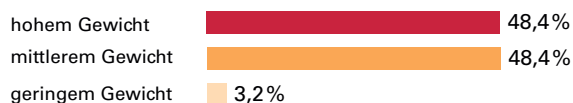
Von allen Befragten antworteten mit ...



Die Informationen enthalten Entscheidungsalternativen ...



Das betraf Entscheidungen von ...



Quelle: WZB, Januar 2005 | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

MITBESTIMMUNG

Corporate Governance made in Germany: Mitbestimmung als Standortvorteil

Wer das deutsche Modell der Unternehmensmitbestimmung abschafft, gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. Das Expertenwissen der Arbeitnehmerseite müsse in den Aufsichtsgremien erhalten bleiben, ergab eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB).

„Mitbestimmung ist kein historisches Relikt, sondern nach wie vor ein wichtiges Element guter Corporate Governance“, lautet eine der Schlussfolgerungen der Untersuchung.* Die Forscher befragten detailliert die Vertreter der leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten von mehr als 100 mitbestimmten Unternehmen. Ihr Ergebnis: Nur ein Aufsichtsgremium, in dem das erforderliche Fachwissen umfassend vertreten ist, kann auch gute Entscheidungen treffen. Und die Anforderungen an die Kontrolleure sind in jüngster Zeit stark gestiegen. Früher hätten die Aufsichtsräte die Arbeit des Unternehmensvorstands nur kontrolliert, heute müssten sie ihn vorausschauend beraten.

Das hierfür benötigte Wissen ist vielfältig: Die Befragten orten Markt-, Kunden- und Finanzierungswissen auf der Anteilseignerbank, das interne Wissen sowie die

Kenntnis über die Mitarbeiter auf der Arbeitnehmerseite. Die leitenden Angestellten siedeln ihren Schwerpunkt beim Fach- und Technologiewissen an, Gewerkschaftsvertreter brächten politisches und rechtliches Wissen mit.

Diese spezifischen Wissensprofile der im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen würden in der Reformdiskussion völlig ausgeblendet, mahnen die WZB-Forscher: „Die Ausgliederung einer der Gruppen aus dem Aufsichtsrat würde unweigerlich eine Lücke im bisher gut abgedeckten Wissensportfolio der Aufsichtsräte aufreißen.“ Keine der Gruppen könne das gesamte Spektrum des im Gremium benötigten Wissens allein abdecken.

Untersuchung beleuchtet Forderungen der Kritiker

Die Studie setzt sich mit den gängigsten Kritikpunkten an der Mitbestimmung auseinander:

- ▶ Auch in großen Unternehmen sollen Vertreter der Anteilseigner und Arbeitnehmer nicht mehr zu gleichen Teilen im Aufsichtsrat vertreten sein,
- ▶ Arbeitnehmervetreter sollen den Aufsichtsrat verlassen und einen eigenen Konsultationsrat für Arbeitnehmerbelange bilden,
- ▶ Aufsichtsräte sollen viel kleiner werden.

Jede Gruppe zählt

„Die Ausgliederung einer der Gruppen aus dem Aufsichtsrat würde unweigerlich eine Lücke im bisher gut abgedeckten Wissensportfolio der Aufsichtsräte aufreißen, die von keiner der anderen Gruppen kompensiert werden kann. Dies gilt insbesondere für die Arbeitnehmerseite.“

Jürgens/Lippert in WZB-Studie

Mitbestimmung stärkt Effizienz

„Trägt die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat zur effizienten Umsetzung von Entscheidungen bei?“

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

nein 29,7%
ja 70,3%

Zusammengefasst:
nein/eher nein bzw. ja/eher ja
Quelle: WZB, Januar 2005
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

trieben. Wer sich mit seinem Unternehmen stärker identifiziert, der bleibt. Deshalb zahle es sich für mitbestimmte Unternehmen auch eher aus, Geld in die Fortbildung der Beschäftigten zu stecken. Insgesamt ließen sich die Interessen von Arbeitnehmern und Anteilseignern besser in Einklang bringen, wenn im Aufsichtsgremium beide Seiten vertreten sind.

Notwendiges Wissen ist in großen Aufsichtsräten besser vertreten als in kleinen

Auch für die Forderungen nach generell kleineren Aufsichtsräten fanden die Forscher keine Unterstützung. Weder hätten große Gremien größere Probleme bei der Versorgung mit Informationen, noch führten sie seltener offene und kontroverse Diskussionen als die kleinen. Vertreter großer Aufsichtsräte sahen die bestehenden Strukturen vielmehr als besser geeignet an, die gestiegenen Anforderungen an die Beratungskompetenz des Gremiums zu erfüllen. Das für gute Aufsichtsratsarbeit erforderliche Wissen sei in größeren Gremien besser repräsentiert als in kleineren.

Defizite in der Arbeit der deutschen Aufsichtsräte sieht das WZB beim Thema Informationsweitergabe durch die Geschäftsführung. Zwar seien knapp 84 Prozent der Befragten sehr oder eher zufrieden damit, wie der Vorstand sie informiert. Doch gerade bei Geschäften von besonderer Bedeu-

tung lägen gut einem Fünftel Informationen selten oder nie rechtzeitig vor. Stehen wichtige Entscheidungen an, fühlten sich fast 40 Prozent erst zu spät über deren Chancen und Risiken informiert. In der Hälfte der Aufsichtsräte gebe es zudem eine Rangordnung in der Informationsweitergabe: Zuerst erhielten die Anteilseigner die Unterlagen, dann die Arbeitnehmervertreter.

Bei einem nicht mitbestimmten Aufsichtsrat hingegen erwarteten mehr als vier Fünftel der befragten leitenden Angestellten ein höheres Konfliktpotenzial in den Be-

Bei Entscheidungen fehlen häufig notwendige Informationen

Kein Wunder also, dass 69 Prozent der Befragten mindestens einmal Entscheidungen getroffen haben, mit denen sie im Nachhinein nicht zufrieden waren. Hätten ihnen rechtzeitig alle verfügbaren Informationen vorgelegen, sie hätten sich anders entschieden, so ihre Aussage. Bei Geschäften von besonderer Bedeutung erhielten sie die Unterlagen in fast 36 Prozent der Fälle erst bis zu drei Tage vor ihrer Sitzung. Geht es um die Chancen und Risiken möglicher wichtiger Entscheidungen, werde der Aufsichtsrat zu über 27 Prozent erst am Tag seines Treffens informiert. Immerhin gab die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder an, die Situation habe sich in der jüngsten Vergangenheit eher verbessert.

Es bestehe also Reformbedarf für das bestehende System, schlussfolgern die Forscher. Aber: Eingriffe in die paritätische Mitbestimmung könnten dazu führen, „dass die sozialen Voraussetzungen, auf denen sich die erfolgreiche Entwicklung vieler Unternehmen begründet, mit der Folge erheblicher Produktivitätsverluste und Kosten für die Unternehmen zerstört werden.“

Mitbestimmung sorgt für Ausgleich

„Alles in allem: Gelingt es dem Aufsichtsrat, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen?“

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

nein 11,8%
ja 88,2%

Zusammengefasst:
nein/eher nein bzw. ja/eher ja
Quelle: WZB, Januar 2005
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

* Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Dr. Inge Lippert: Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat – Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter; Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA), Januar 2005

Download und Quelledetails unter www.boecklerimpuls.de



Hier sichern Sie sich das kostenfreie Abonnement!

Als gedruckte Ausgabe oder im E-Mail-Versand.

Böckler Impuls erscheint vierzehntägig mit aktuellen Analysen und Berichten rund um Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Wissenschaftlich fundiert, politisch auf den Punkt gebracht.

☐ Gedruckte Ausgabe ☐ PDF-Datei per E-Mail

Bitte mailen Sie uns oder faxen Sie den Coupon an:

Redaktion Böckler Impuls, Hans-Böckler-Stiftung, Hans-Böckler-Straße 39,
40476 Düsseldorf – Fon 02 11 / 77 78-229 – Fax 02 11 / 77 78-225

Ich bin interessiert: Bitte senden Sie mir Böckler Impuls weiter zu

Meine Adresse:

Name

c/o Firma, Institution, Verlag

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

E-Mail-Adresse

redaktion-impuls@boeckler.de