

# Stimmen aus der



Foto: K+S AG

## „Ein Armutszeugnis für die Spitzenverbände“

Dr. Thomas Nöcker, 48, ist Mitglied des Vorstandes der K+S Aktiengesellschaft, 12 000 Mitarbeiter/-innen, Sitz: Kassel

„Für uns sind die Mitarbeiter der wesentliche Erfolgsfaktor. Wir wollen, dass sie unternehmerisch denken und handeln, damit wir international weiterhin wettbewerbsfähig bleiben. Dies können wir am besten erreichen, wenn wir unsere Mitarbeiter materiell am Unternehmenserfolg beteiligen und sie darüber hinaus nicht nur lediglich umfassend informieren, sondern sie auch bei wesentlichen Entscheidungen auf betrieblicher und Unterneh-

mens-Ebene rechtzeitig mit einbeziehen. Denn wir sind überzeugt, dass hierdurch unsere Mitarbeiter besser motiviert werden, sie auch schwierige Entscheidungen besser mittragen und folglich deren Umsetzung schneller und vor allem effizienter erfolgt. Mitbestimmung fördert auch die Übernahme von Verantwortung, und zwar nicht mit einer kurzfristigen, sondern mit einer mittel- und langfristigen Perspektive. Und schließlich können wir Konflikte besser lösen. Nicht umsonst haben wir in Deutschland weniger Streiks, und der soziale Friede ist bei uns höher als in vielen anderen Ländern.

Mit unserer Unternehmensmitbestimmung als Teil der sozialen Marktwirtschaft haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Sie ist daher – wenn sie von beiden Seiten richtig gelebt wird – kein Standortnachteil, sondern eher ein Standortvorteil, den wir nicht ohne Not und erst recht nicht aus dogmatischen Gründen aufgeben sollten. Daher überrascht es mich nicht, dass zahlreiche Manager die Unternehmensmitbestimmung im Grundsatz positiv beurteilen.

Allerdings sollten – wie von der Biedenkopf-Kommission vorgeschlagen – die geltenden Mitbestimmungsregelungen weiterentwickelt werden, damit diese dann zumindest teilweise besser auf die jeweilige Struktur der Unternehmen angepasst werden können. Von daher sehe ich die Möglichkeiten, ein eigenes Mitbestimmungsmodell künftig mitgestalten zu können, sehr positiv und auch für unser Unternehmen mit Mitarbeitern im europäischen und außereuropäischen Ausland als sehr interessiert an, da wir damit die Mitbestimmungsregeln zumindest in Teilbereichen auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens anpassen können. Ich würde es daher begrüßen, wenn der Gesetzgeber die Empfehlungen der Biedenkopf-Kommission aufgreift. Denn alle ‚Lager‘ sind sich einig, dass in einigen Punkten tatsächlich Handlungsbedarf besteht.

Dass die Wissenschaftler der Bundesregierung keine grundlegende Revision der deutschen Unternehmensmitbestimmung vorgeschlagen haben, hat mich nicht überrascht. Die Wissenschaftler sehen wie viele andere auch die Unternehmensmitbestimmung als Teil der sozialen Marktwirtschaft, die darauf ausgerichtet ist, Interessengegensätze und Konflikte durch Dialog und Mitentscheidung zu überwinden. Da wir mit diesem Modell auch künftig erfolgreich sein werden, ist die Aussage folgerichtig.

Ich bedaure sehr, dass BDA und BDI nicht bereit waren, in eine wirkliche, sachliche Diskussion über die Reform der Mitbestimmung einzutreten. Offenbar geht es BDA und BDI um dogmatische Positionen, die nach meiner Einschätzung aber nicht von der Mehrzahl der Mitgliedsunternehmen mitgetragen werden. Dies ist ein ‚Armutszeugnis‘ für die Spitzenverbände.“

»Ich bedaure sehr, dass BDA und BDI nicht bereit waren, in eine sachliche Reformdiskussion einzutreten.«

# Wirtschaft



Foto: Andreas Pohlmann

## „Der Gesetzgeber sollte die Empfehlungen aufgreifen“

Christoph Dänzer-Vanotti, 51, ist Mitglied des Vorstandes der E.ON AG, 80 600 Arbeitnehmer/-innen, Sitz: Düsseldorf

„Wir haben mit der Mitbestimmung, so wie wir sie im Konzern leben, positive Erfahrungen gemacht. Die erfolgreiche Umstrukturierung zu E.ON – nach der Fusion von Veba und Viag – mit einer klaren Fokussierung auf das Strom- und Gasgeschäft, das wir im europäischen Binnenmarkt konsequent ausgebaut haben – wäre ohne die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern im Konzern und im Aufsichtsrat so nicht möglich

gewesen. Dass die Mitbestimmung für uns keine Schönwetterveranstaltung ist, hat sich bei den schwierigen Fragen gezeigt, die Akquisitionen und Desinvestitionen gerade für die Arbeitnehmer häufig mit sich bringen.

E.ON versteht sich als ein Unternehmen, das seine soziale Verantwortung sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch gegenüber seinen Mitarbeitern ernst nimmt. Deshalb haben Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft in unserer Unternehmenskultur einen besonderen Stellenwert. Wir praktizieren Mitbestimmung im Rahmen einer gemeinsamen Verantwortung für unser Unternehmen. Wir sehen darin einen Wettbewerbsvorteil für E.ON. Die stets faire und offene Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern ist ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens.

Ich teile die Einschätzung der Wissenschaftler der Biedenkopf-Kommission, dass es „keinen Grund gibt, der Bundesregierung eine grundlegende Revision der deutschen Unternehmensmitbestimmung vorzuschlagen“. Meine Erfahrung aus langjähriger Arbeit mit amerikanischen Unternehmen hat mir gezeigt: Die Amerikaner erkennen – auch wenn sie anfangs skeptisch waren – die ökonomischen Vorteile der deutschen Mitbestimmung. Denn offene Kommunikation, der Wille zu Kompromiss, von beiden Seiten getragene Entscheidungen sind ein echtes ökonomisches Asset gegenüber einem stärker konfrontativen Umgang zwischen Gewerkschaften und Management.

Angesichts der Absage der Wirtschaftsverbände in der Biedenkopf-Kommission, zu gemeinsamen Empfehlungen zu kommen, meine ich: Die von den wissenschaftlichen Mitgliedern vorgeschlagenen Reformpunkte liegen auch im Interesse der Unternehmen. Dabei halte ich es für sinnvoll, das Mitbestimmungsgesetz stärker für Vereinbarungslösungen zu öffnen. Nur so machen wir die deutsche Mitbestimmung zukunftsfähig.

Was die gesetzlichen Änderungen betrifft, unterstütze ich voll die Empfehlung der Biedenkopf-Kommission, das Wahlverfahren zu ändern. Wieso soll ein Unternehmen ein sehr teures und kompliziertes Wahlverfahren durchführen, wenn dies zu denselben Wahlergebnissen führt wie eine einfache und preiswerte Wahl durch die Betriebsrätevollkonferenz?

Die Gewerkschaften sind gut beraten, gegenüber der Politik auf eine Umsetzung der Ergebnisse der Biedenkopf-Kommission noch in dieser Legislaturperiode zu drängen. Meiner Ansicht nach sollte der Gesetzgeber die Empfehlungen dringend aufgreifen. Denn eine Reform der deutschen Mitbestimmung im Sinne der Biedenkopf-Kommission ist ein erster Schritt, die Mitbestimmung europafähiger und damit auch zukunftsfähiger zu machen.“

»Ich halte es für **sinnvoll**, das **Mitbestimmungsgesetz stärker für Vereinbarungslösungen zu öffnen.**«

»Mit Verlaub:  
ein Vertreter  
der leitenden  
Angestellten  
hätte der  
Biedenkopf-  
Kommission  
gutgetan.«



Foto: ULA

## „Sind Verhandlungslösungen wirklich notwendig?“

**Dr. Joachim Betz, 59, ist Präsident des Deutschen Führungskräfteverbandes (ULA), der die leitenden Angestellten vertritt.**

„Als Vertreter von rund 50 000 leitenden Angestellten und außer-tariflichen Arbeitnehmern haben wir uns über den Bericht der Wissenschaftler in der Biedenkopf-Kommission gefreut. Er basiert auf dem Konzept einer pluralistisch besetzten Arbeitnehmerbank und deckt sich daher mit unseren berechtigten Forderungen. Wir haben zwar nach wie vor Zweifel, ob es wirklich notwendig

ist, die Verhandlungslösung in das deutsche Mitbestimmungsrecht einzuführen. Für alle, die weniger skeptisch sind, bieten die Empfehlungen des Berichts aber eine gute Richtschnur.

Richtig ist schon der Ausgangspunkt: Die Auffanglösung ist das geltende Recht selbst.

Die Arbeitgebervertreter sind den Beweis dafür schuldig geblieben, eine unterparitätische Besetzung der Aufsichtsräte führe zu wirtschaftlichen Vorteilen. Ob sie nicht bereit waren, diese Lücke der eigenen Argumentation zu akzeptieren, und deshalb die Kommissionsberatungen nicht bis zum Ende begleitet haben?

Natürlich sind alle in den Unternehmen bestehenden Arbeitnehmervertretungen, Sprecherausschuss wie Betriebsrat, in die Bildung der Verhandlungspartei auf Arbeitnehmerseite einzubeziehen. Wir unterstützen die Wissenschaftler auch darin, dass eine Verkleinerung des Aufsichtsrats im Arbeitnehmerverhandlungsgremium eine Dreiviertelmehrheit erlangen muss.

Uneingeschränkt teilen wir die Wertung, dass es ein Gebot der Verfassung ist, dass weitergehende Eingriffe in die derzeitige Zusammensetzung des Aufsichtsrats nur einstimmig beschlossen werden können. Dass der DGB Kritik an dieser Feststellung der Wissenschaftler übt, schmerzt uns. Hier blitzen die teils mit harten Bandagen geführten Auseinandersetzungen auf, die in den 70er und 80er Jahren das Verhältnis zwischen DGB-Gewerkschaften und ULA kennzeichneten. Dieser Konflikt ist Schnee von gestern. Die Gleichung ‚Führungskraft = Vertreter der Kapitalinteressen‘ hat nie gestimmt und ignoriert die eigentliche, im Zusammenwirken zu lösende Aufgabe: hochqualifizierte Arbeitnehmer nachhaltig in das Mitbestimmungssystem zu integrieren.

Die Wissenschaftler fordern zu Recht, dass sich das Wahlorgan für den Aufsichtsrat aus Sprecherausschuss und Betriebsrat zusammensetzen soll. Natürlich muss dabei aber das Wahlvorschlagsrecht der Leitenden ebenso geschützt sein wie die bestehenden Wahlvorschlagsrechte der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften.

Die Biedenkopf-Kommission litt unter einem Geburtsfehler, der mit dazu beigetragen hat, dass sich die Positionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern letztlich unversöhnlich gegenüberstanden: Die Bundesregierung hatte darauf verzichtet, einen Vertreter der leitenden Angestellten in das Gremium zu berufen. In aller Bescheidenheit, dies war keine kluge Entscheidung.“



## „Die Parität wird überbewertet“

**Klaus M. Bukenberger, 49, war bis März 2006 Vorstandsvorsitzender der Homag AG im Schwarzwald. Seither ist er einer der wenigen hauptberuflichen Aufsichtsräte in Deutschland mit Sitz und Stimme in fünf Gremien; bei der Sick AG in Waldkirch ist er Aufsichtsratsvorsitzender.**

„Ich finde es nahe liegend, ein Gesetz zu aktualisieren und zu modernisieren, das vor mehr als 30 Jahren verabschiedet wurde, denn damals waren die Herausforderungen der Globalisierung

und die Bedeutung internationaler Investoren für den Standort Deutschland deutlich geringer. Dabei sollte diese Modernisierung von allen Beteiligten als Chance begriffen werden, Bewährtes zu bewahren, sinnvoll Neues zu ergänzen und Unvermeidbares zu gestalten.

Die betriebliche Praxis der Vergangenheit hat gezeigt: Wenn in Unternehmen die Mitbestimmung von beiden Seiten verantwortlich praktiziert wurde, war das ein positiver Beitrag zum vertrauensvollen Umgang miteinander. Aus Arbeitnehmern wurden mündige Wirtschaftsbürger, und in den meisten Fällen konnten sinnvolle Lösungen für die Unternehmen und ihre Stakeholder entwickelt werden. Wo dies nicht der Fall war, lag dies meist weniger am Regelwerk der Mitbestimmung als an der Integrität der handelnden Personen.

Ich halte es für notwendig, an einer konstruktiven Modernisierung der Mitbestimmung weiterzuarbeiten. Denn die Erfahrungen sind doch überwiegend positiv. Außerdem brauchen wir notwendiger denn je den gesellschaftlichen und sozialen Konsens, insbesondere um die enormen Herausforderungen der Globalisierung zu bewältigen.

Die Frage der paritätischen Besetzung des Aufsichtsgremiums wird meiner Meinung nach von beiden Seiten inhaltlich überbewertet, denn die echte Parität ist durch das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden ohnehin eingeschränkt. Vielleicht liegt hier – wie so oft im Leben – die Wahrheit in der Mitte der von beiden Seiten vertretenen Positionen.

Anstelle der Fokussierung auf die Parität erscheint es mir wichtiger, sich über die Regeln zur Größe der Aufsichtsräte je nach Größe des Unternehmens Gedanken zu machen. Manche Aufsichtsgremien sind so groß, dass sie nicht mehr den Anforderungen einer effizienten Gremientätigkeit entsprechen. Dabei sollten neben den spezifischen Notwendigkeiten kleinerer und mittlerer Unternehmen auch die international gängigen Standards stärker Berücksichtigung finden.

Auf der Basis des bestehenden Modells sollten wir eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung erreichen, die auch Grundlage für einen europäischen Standard werden könnte. Dann müsste man den Umweg über die Europäische Aktiengesellschaft erst gar nicht gehen. Eine solche Modernisierung, verbunden mit der verantwortungsvollen Wahrnehmung der Mandate durch die handelnden Personen, wäre ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance in den Unternehmen und eine Stärkung des Standorts Deutschland.“

»Wir brauchen notwendiger denn je den gesellschaftlichen und sozialen Konsens.«

### Nachtrag

Die von der Redaktion angefragten Unternehmensvorstände der Metallindustrie reklamierten Diskussionsbedarf und wollten sich daher noch nicht äußern.

Die Redaktion