

Nur mit Mitbestimmung

Wer die Mitbestimmung zerstören will, beschädigt unser spezifisches Produktionsmodell. Und droht, den Unternehmen und Aktiengesellschaften die Fähigkeit zu Restrukturierung und Erneuerung zu entziehen. Kooperative Konfliktlösung und soziale Sicherheit hat das marktradikale Modell nicht zu bieten.

Von **Cornelia Girndt**

Die Autorin ist Redakteurin des Magazin Mitbestimmung

■ Er ist Vorstandsvorsitzender des Energiekonzerns EnBW AG, und er sagt hier in Berlin vor Betriebsräten aus den **DAX/MDAX-Unternehmen** erklärtermaßen nur seine eigene Meinung. Die aber, das tat Professor Utz Claassen auch kund, wird von seinen Vorstandskollegen bei der EnBW mitgetragen. Und nicht nur dort.

Claassen, Ökonom und Industrieverbands-Aktivist, konstatiert einen fundamentalen Systembruch. Einen Bruch zwischen unserer sozialen Wirtschafts- und Rechtsordnung und den kapitalmarktorientierten Regeln der globalen, angelsächsisch orientierten Wirtschaft. Was für ihn „der Grund all’ unserer Debatten und Probleme“ ist. Doch gleichzeitig widerspricht Claassen jenen, die meinen, mit der Eliminierung von Mitbestimmungspotenzialen auch Reibungsverluste zwischen den Systemen minimieren zu können. „Im Gegenteil“, ist der EnBW-Vorstandsvorsitzende über-

zeugt, „lassen sich die notwendigen, fundamentalen Umstrukturierungsprozesse in unserem Land nicht ohne Mitbestimmung, Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften bewerkstelligen.“

Durchsetzungsfähige Gewerkschaften – ein Vorteil

Utz Claassen weiß das aus Erfahrung. Er hat Sanierungspläne und kulturellen Wandel bei SEAT und der Sartorius AG gemanagt. Auch bei EnBW hat er erst kürzlich einen „dramatischen Turn-around“ geschafft. Was, so Claassen, durch einen offenen, kooperativen Dialog zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite möglich wurde. Dabei habe die Arbeitnehmerseite erkannt: Da sind keine Drohgebärden, um uns über den Tisch zu ziehen, sondern es gibt tatsächlich eine Bilanz-Schiefelage,

berichtete der Vorstandsvorsitzende. Die Arbeitnehmer erkannten auch: Wir müssen mitziehen, auch wenn wir dies als ungerecht empfinden, zumal wir die Fehlentscheidungen der Managementseite nicht zu verantworten haben.

Letztlich erbrachten die Mitarbeiter für den Konzern EnBW Einsparungen von 337 Millionen Euro durch Einschnitte beim Weihnachtsgeld und eine 4,5-Tage-Woche. Hier spielte auch der Aufsichtsrat eine wesentliche Rolle: Für Claassen als Vorstandsvorsitzenden sei wichtig gewesen, „dass beide Bänke im Aufsichtsrat hinter meinem Restrukturierungskurs standen.“

Solch eine Krisenbewältigung ohne Streik und Scherbenhaufen ist nur mit verlässlichen Partnern möglich, die auch Durchsetzungsmacht haben, machte Claassen deutlich – und damit zugleich auf einen weiteren Vorteil unseres Systems aufmerksam. →

DAX/MDAX-Unternehmen

Zur Debatte um die „Mitbestimmung im Aufsichtsrat“ haben Hans-Böckler-Stiftung und DGB am 30. September Arbeitnehmervertreter aus DAX/MDAX-Unternehmen eingeladen. Diese sind in den Aktiengesellschaften mitverantwortlich für gute Unternehmensführung, Beschäftigung und Wachstum. Allein die DAX-30-Unternehmen beschäftigen 3,6 Millionen Mitarbeiter/innen und erzielen Umsätze von 950 Milliarden Euro.

DGB-Vorstandsmitglied Dietmar Hexel:
„Wir erleben eine Krise der Eliten.“



Foto: Jürgen Seidel

→ Nach seinen Erfahrungen bei SEAT in Barcelona, wo er als Manager mit anarchistischen und kommunistischen Gewerkschaften zu tun hatte, habe er – zu VW nach Wolfsburg zurückgekehrt – die Vorteile starker Einheitsgewerkschaften wieder schätzen gelernt: „Da hat man kompetente Gesprächspartner in Betriebsrat und Gewerkschaften, die Durchsetzungsmacht haben und mit denen man verlässliche Absprachen treffen kann.“ Aus all diesen Gründen „sehe ich kein Ende der Parität am Horizont“, sagte Claassen, der auch im Vorstand der BDI tätig ist. Die Initiative der Wirtschaftsverbände BDI und BDA erkläre er sich mit „einer Neigung der Verbände, ein Eigenleben zu führen“. Dabei, so sein Fazit, „sollten gerade die Reformbefürworter in Deutschland begreifen, dass wir für den weiteren Prozess die Arbeitnehmer brauchen.“

Auch den Gewerkschaftern und Betriebsräten gab der EnBW-Chef einen Merkposten mit auf den Weg. Er riet ihnen, nicht gegen den Shareholder-Value zu kämpfen, denn „es gibt nichts Sozialeres als eine gute operative Kapitalrendite. Entscheidend ist, was dann damit gemacht wird.“

Im Fokus: ausländische Investoren

Getrieben von Gier und kurzfristigem Profitdenken statt von Verantwortung und der Bereitschaft zu

nachhaltiger Entwicklung – hierin spiegle sich eine Krise der Eliten, betonte DGB-Vorstandsmitglied Dietmar Hexel. Eliten, die mit ihrer Shareholder-Value-Doktrin Vertrauen, Kapital und vor allem Motivation in den Unternehmen zerstört haben. Diese Protagonisten machten sich nun, so Hexel, mit haltlosen Behauptungen über die Arbeitnehmerseite her; einige Berliner Professoren wollten sie „mit feinsinnigen, gesellschaftsrechtlichen Argumenten aus den Aufsichtsräten ausschließen.“

Doch wer behauptet, die Aufsichtsräte seien (wegen der Arbeitnehmer) zu groß und schwerfällig, sollte sich fragen, warum der Aufsichtsrat der Deutsche Börse AG 21 Personen umfasse – davon nur ein Drittel auf der Arbeitnehmerseite. Und wer behauptet, mitbestimmte Unternehmen schreckten ausländische Investoren ab, solle zur Kenntnis nehmen, dass ein Drittel der insgesamt 763 mitbestimmten Unternehmen einem ausländischen Investor gehören – mittelbar oder unmittelbar.

De facto ist Mitbestimmung kein ausschlaggebender Faktor für Investitionsentscheidungen ausländischer Unternehmen oder Aktienkäufer. Dies ergab eine Managerbefragung für das „Forum Unternehmen und Mitbestimmung“, die Sigurt Vitols – er ist Senior Research Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin – vorstellte. Sein Fazit: Die ausländischen Unternehmen investieren dort, wo sie Geld verdienen können. Mitbe-



Foto: picture alliance

EnBW-Chef Utz Claassen: „Wichtig war, dass beide Bänke im Aufsichtsrat hinter meinem Restrukturierungskurs standen.“

stimmung und Arbeitsbeziehungen sind unter den Faktoren, die das Investitionsverhalten der Manager beeinflussen, nach deren eigenen Aussagen nachrangig.

Dass Deutschland keinen Spitzenplatz bei ausländischen Investoren hat (sondern Großbritannien und Irland), liegt vielmehr an der Sprache und daran, dass die ausländische Wirtschaftspresse seit Mitte der 90er Jahre überkritisch über Deutschland berichtet, ergaben die Recherchen von Vitols. Und was ist mit den ausländischen Anlegern? Machen sie um mitbestimmte Unternehmen einen Bogen? Auch diese Behauptung ist abwegig, zeigt die Vitols-Studie. Denn internationale Investoren treffen ihre Investitionsentscheidungen nach der Größe der Unternehmen, nach Branche oder danach, ob die Unternehmen im EuroStoxx sind. So ziehen derzeit vor allem die deutschen Großunternehmen Auslandsinvestitionen an.

Ring frei für neue Mitbestimmungs-Varianten

Bleibt die große Frage: Wird der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat im EU-Binnenmarkt durch neue gesellschaftsrechtliche Konstruktionen der Boden entzogen? Oder beinhaltet der europäische Prozess Chancen für eine Revitalisierung mit ganz neuen Varianten? Dies stellte Roland Köstler zur Diskussion, nachdem er über die Optionen innerhalb der Europa AG, das nun mögliche Board-System und die Regelungen bei der grenzüberschreitenden Verschmelzung informiert hatte. Dabei erinnerte der Unternehmensrechtler der Hans-Böckler-Stiftung daran, dass die Qualität der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat bereits hier und jetzt auf der Tagesordnung steht: Wenn zum Beispiel demnächst die Verlage Springer und Gruner + Jahr eine Limited-Gesellschaft nach englischem Recht gründen und dort ihre deutschen

Unternehmen einbringen werden. Insgesamt geht es in diesen Auseinandersetzungen nicht allein um die Mitbestimmung. Sondern es geht um die Zukunft eines über Jahrzehnte gewachsenen und erfolgreichen Produktionsmodells, machte Wolfgang Jäger, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung, deutlich.

Auch er hob auf den Systemkonflikt zwischen einem neoamerikanischen und einem kontinentaleuropäischen Modell ab. „Bisher gibt es ein hohes Maß an Vertrauen und Verlässlichkeit in den Betrieben in Deutschland, ein hohes Maß an Engagement und ein gemeinsames Interesse am Unternehmenserfolg.“ Wer diese Mechanismen kooperativer Konfliktlösung und die relative soziale Sicherheit zerstören will, sei selbst ein Standortrisiko und werde gewaltige Konflikte heraufbeschwören, warnte Jäger. Von daher gehe Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung auch die ganze Gesellschaft an. ■