

**Michael Schumann**  
**SOFI Göttingen**

## **Die Arbeit des Aufsichtsrats in mitbestimmten Unternehmen – neue Herausforderungen für die Arbeitnehmerbank**

### **Gliederung**

- 1. Strategiewechsel der Kapitalseite**
- 2. Handlungsfeld: Personalpolitik**
- 3. Handlungsfeld: Arbeitspolitik**
- 4. Empfehlungen: Doppelstrategie aus kontrollierender Wirtschaftspolitik  
und gestaltender Personal- und Arbeitspolitik**

**Beitrag zur Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall  
„Herausforderungen für die Aufsichtsratsarbeit“  
Frankfurt/Main 27. Nov. 2007**

## 1. Strategiewechsel der Kapitalseite

Die gewerkschaftliche Position in der Debatte um den Erhalt und die Zukunftsfähigkeit der paritätischen Mitbestimmung hat bisher gute Argumente auf ihrer Seite. Der demokratie-theoretisch begründete Anspruch auf Mitsprache im Unternehmen wurde gekoppelt mit der Bereitschaft zur Mitverantwortung und der Fähigkeit zur Konsensfindung in kontroversen Entscheidungssituationen. Im Bericht der Biedenkopf-Kommission wurde in Aufarbeitung der bisherigen Erfahrungen der positive Beitrag der Mitbestimmungsregelungen zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu Protokoll gegeben. Der von Unternehmerseite immer wieder ins Feld geführte Verweis auf wirtschaftliche Nachteile ist nicht tragfähig.

Mittlerweile werden aber in der Diskussion um den Erhalt und die Weiterführung der Mitbestimmung andere Argumente, die sich aus den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen ergeben, genannt: Die Globalisierung, die zunehmende Durchsetzung der Logik des Kapital- und Finanzmarktes als Handlungsprämisse auch für die Unternehmensführung und die daraus folgende einengende Verpflichtung der Unternehmensvorstände auf die Steigerung des Unternehmenswertes führe zu einem grundlegenden Wandel der Unternehmensstrukturen, durch den die deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung zunehmend ins Leere greife und letztlich immer wirkungsloser bleiben müsse.

„Die deutschen Gewerkschaften haben offenbar bis heute nicht erkannt, dass das Shareholder-Value-Prinzip einer effektiven Mitbestimmung der Arbeitnehmer den Boden weitgehend entzogen hat. Die Mitbestimmung setzt einen starken Vorstand voraus, der über beträchtlichen Entscheidungsspielraum verfügt und mit dem man über die Berücksichtigung von Interessen der Beschäftigten in der Unternehmenspolitik sinnvoll verhandeln kann. Das Shareholder-Value-Denken und die mit ihm in Erscheinung getretenen Kapitalfonds stellen die Vorstände jedoch unter einen erbarmungslosen Ertragsdruck. Sie lassen ihnen nur die Wahl zwischen rücksichtsloser Verschlinkung und Rationalisierung des Produktionsapparates oder Stilllegung bzw. Verlegung der Produktion ins Ausland. Für soziale Wohltaten bleiben wenig Spielräume.“

Die provokante Lagebeurteilung stammt nicht etwa aus Arbeitgebermund, um den Strukturwandel des Corporate-Governance-Systems als Argument gegen die Fortführung der Unternehmensmitbestimmung zu nutzen. Das Zitat ist vielmehr einem Text des früheren NRW-Arbeitsministers Friedhelm Farthmann entnommen. „Gewerkschaftspolitik vor dem Ende?“ lautet seine Frage, die er in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 06. Sept. d.J. auch wegen der behaupteten zunehmenden Wirkungslosigkeit der Mitbestimmungsgesetzgebung höchst skeptisch beantwortet.

Auch wer diese kritisch-resignative Einschätzung so nicht teilt: Die Wirksamkeit der Mitbestimmung steht für viele und nicht nur Mitbestimmungsgegner neu zur Diskussion. Es ist durchaus bezeichnend, dass der Bericht über das neue WZB-Forschungsvorhaben zur Mitbestimmung, über dessen Ergebnisse wir hier von Inge Lippert noch im einzelnen informiert werden, mit den Fragen startet: „Ist die Unternehmensmitbestimmung mit einem modernen Corporate-Governance-System vereinbar? Ist das System im Hinblick auf die Anforderungen verschärfter Konkurrenz und Globalisierung zukunftsfähig?“ (U. Jürgens u.a., Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem, Berlin 2007, S. 5).

Für meine Beurteilung der zukünftigen Mitbestimmungsmöglichkeiten sind zwei Befunde dieser jüngsten, gut fundierten Forschung zur Mitbestimmung von besonderer Bedeutung. So bestätigen die Ergebnisse über die Veränderungen im Corporate-Governance-System den Sachverhalt, dass der im Zuge von Globalisierung und Finanzmarktstärkung zu beobachtende Wandel der Unternehmensführung das traditionelle deutsche Stakeholder-System unternehmensinterner Einflussnahme und Kontrolle schwächt und die Außeneinflüsse der Shareholder stärkt. In den Kapitalgesellschaften wird die Aufgabenstellung der Aufsichtsräte erweitert, um ihren direkten Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu erhöhen. In der WZB-Studie heißt es entsprechend: „Die Aufsichtsräte wandeln sich von vergangenheits- und kontrollorientierten Gremien zu vorausschauend-beratungsorientierten Gremien“ (S. 14).

Damit wird die Arbeitsteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand neu justiert. Die Aufsichtsräte können sich nun in die Strategiebildung im Unternehmen und ihre Umsetzung direkter einbringen. In Farthmanns Interpretation: Mit der Deutschland AG hätten internationale Kapitalfonds oder sogenannte Hedge-Fonds auf der Aktionärsseite gründlich aufgeräumt. Die Manager der Fonds – oft junge Leute ohne unternehmerische Erfahrung – übten eine rigorose Kontrolle über die von ihnen beeinflussten Unternehmen aus und diktierten den Vorständen mehr oder weniger ihre Bedingungen der Unternehmenspolitik.

Man mag bezweifeln, ob diese Formulierung in ihrer Pauschalität die Wirkung angemessen wiedergibt. Richtig dürfte aber der Hinweis sein auf die im globalisierten Finanzmarktkapitalismus erkennbaren Macht- und Einflussverschiebungen. Die neue Architektur des Governance-Systems und der damit verbundene Strategiewechsel wird von der Kapitaleseite in Szene gesetzt. Die Eigentümer bzw. bestimmte Eigentümergruppierungen versuchen auf diesem Weg direkter auf die Unternehmenspolitik einzuwirken. Die Kapitalmarktlogik wird bei ihren Politikvorschlägen als Sachzwang eingebracht, dem sich auch die Vorstände zu unterwerfen hätten. Diese Einkläger-Rolle können auch unternehmensunerfahrene Berater spielen, denn „Rücksicht auf Verluste“ lässt sie gerade nicht gelten. In zunehmend mehr Unternehmen erfahren die Akteure im Aufsichtsrat und Management, mit welcher Wirkkraft diese Position in die Entscheidungen etwa über Standortpolitik, Kerngeschäfte, Umstrukturierungen und Investitionen eingeht. Es geht dabei um die ungeschminkte Durchsetzung kurzfristiger Rentabilitätsinteressen.

Es ist schwer auszuloten und hängt wohl immer auch von den unternehmensspezifischen Konstellationen und Machtverhältnissen ab, welche Gegenkräfte gegen diesen Strategiewechsel der Kapitaleseite mobilisiert werden können. In Wahrnehmung ihrer Kontrollfunktion muss die Arbeitnehmerbank zumindest versuchen, möglicherweise auch im neuen Bündnis mit dem Vorstand bzw. mit einzelnen Vorstandsmitgliedern über den Arbeitsdirektor hinaus, die gravierendsten Interessenverletzungen für die Beschäftigten zu verhindern. Im Vordergrund steht dabei die Sicherung und der Erhalt von Beschäftigungsverhältnissen. Manche Kröte muss dafür geschluckt werden.

Allemaal müsste es der Arbeitnehmerbank gelingen, die sich aus dieser einseitigen Zielvorstellungen ergebenden problematischen Engführungen der Unternehmensaktivitäten offen zu legen und Diskussionen über Folgewirkungen bei Sozialverträglichkeit und Nachhaltigkeit zu erzwingen. Dabei muss es auch um Aufklärung darüber gehen, dass die Logik des Kapitalmarktes eben nicht in jedem Fall der ökonomischen Logik der Produzenten entspricht. Die mit der Macht der Eigentümerseite durchgesetzten Entscheidungen widersprechen zudem allzu oft einer übergeordneten, auch gesellschaftsbezogenen ökonomischen Vernunft.

Doch letztlich lebt die Aufsichtsratarbeit weiterhin davon, auch bei kontroversen Einschätzungen über die Handlungsbedingungen und Lösungsmöglichkeiten im beidseitig tragfähigem Konsens zusammen zu finden. Die verweigerte Zustimmung bleibt weiterhin ein letztes legitimes Mittel. Es könnte bei fehlendem Konsens wichtiger werden. Aber die Stärke der Mitbestimmungsregelungen liegt auch in Zukunft darin, einvernehmliche Entscheidungen zu erreichen. Auch wenn es immer schwerer wird.

Ein zweites Ergebnis der WZB-Forschung erscheint mir für mein Thema wichtig. „Die Arbeitnehmervertreter werden verstärkt in Shareholder-relevante Themen eingebettet, klassische Arbeitnehmerthemen verlieren im Aufsichtsrat an Bedeutung“ (S. 46). Die schon in der Vergangenheit oft vernachlässigten Themen zur Entwicklung und Nutzung der Human Ressourcen würden nach den vorliegenden Befunden immer seltener auf die Tagesordnung gesetzt. Sie seien zunehmend in Gefahr, als Gegenstand der inhaltlichen Debatte in dieser Arena einfach ausgeklammert zu bleiben.

Diese im neuen Governance-System stattfindende Verschiebung der im Aufsichtsrat behandelten Schwerpunktthemen ist m.E. problematisch. Die WZB-Studie konstatiert diesen Befund als gleichsam unverrückbaren Sachverhalt. „Die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite verengen sich unter den Anforderungen des Kapitalmarktes“ (S. 46). Das wirft die Frage auf: Muss die Arbeitnehmerbank diese Entwicklung im Aufsichtsrat wirklich als Sachzwang akzeptieren? Könnte sie hier nicht gegen halten und eine solche Einschränkung der Themenliste verhindern?

Die im Shareholderinteresse eingeführte Erweiterung der Aufsichtsratsarbeit um aktive Mitgestaltung an der Unternehmenspolitik sollte, so meine Anregung, auch von der Arbeitnehmerbank genutzt werden. Kein Aufsichtsrat kann leugnen, dass nicht zuletzt im Umgang mit den Human Ressourcen, der gleichermaßen durch die Personal- und die Arbeitspolitik bestimmt wird, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen wesentlich betroffen ist. Selbst Kurzfriststrategien werden gerade mit Blick nach vorn nur bei Strafe des Untergangs diese Politikfelder dauerhaft vernachlässigen dürfen. Hier kann mit gutem Grund das Sachzwang-Argument für die eigene Sache in Anspruch genommen werden.

Wer will die Arbeitnehmerbank daran hindern, nach Ausweis der Defizite der praktizierten Personal- und Arbeitspolitik hierzu eigene gut begründete Konzepte in die Aufsichtsratsarbeit einzubringen? Eine offensive Nutzung der im Aufsichtsrat gegebenen institutionell gesicherten Einwirkungsmöglichkeiten bietet sich umso mehr an, weil sie insbesondere in jenen unternehmenspolitischen Bereichen ins Spiel gebracht werden könnten, für die die Arbeitnehmerbank in besonderer Weise über eigene, professionelle Kompetenzen verfügt.

Eine solche Gestaltungsoffensive der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat muss in der Personal- und die Arbeitspolitik von folgender Problemsituation ausgehen.

## **2. Handlungsfeld: Personalpolitik**

Was die *Personalpolitik* angeht (das meint hier gleichermaßen Personalplanung, -entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung), so sind in den letzten Jahren die Versäumnisse in den Unternehmen zumeist offengelegt und ihre Folgen gut prognostiziert. Wer in den Unternehmen könnte sich der Einsicht verschließen, dass gerade am Standort Deutschland mit der Stärkung der Human Ressourcen über Erfolg und Misserfolg entschieden wird? Aber unter den Vorzeichen des Shareholder-Regimes erscheint dieses Politikfeld in den Unternehmen in besonderer Weise als „weicher“ Bereich zu gelten, der auch kurzfristige Einsparungen ermöglicht, weil dadurch die Abwicklung der ak-

tuellen Aufgaben nicht unmittelbar beeinträchtigt scheint. Eine neue Studie von Michael Faust u.a. über Analysten bestätigt diesen Sachverhalt auch für die Außensicht: „Personal kommt in der Beobachtung und Bewertung von Analysten und Fondsmanagern vor allem als Kostenfaktor vor“ (Michael Faust u.a. 2007: Was interessiert Analysten? Ein Versuch über ein erklärungsbedürftiges Desinteresse an Personalpolitik, Berliner Debatte Initial 18, S. 23).

Die hohe Übereinstimmung zwischen steigender Nachfrage nach Fachkräften und das heruntergefahrenere Ausbildungsangebot in den Unternehmen ist evident. Die Fachkräftelücke ist erkennbar hausgemacht. So stellt Martin Baethge u.a. in einem aktuellen Gutachten fest: „Ohne Gegensteuerung in der Ausbildung droht bei demographisch bedingtem Rückgang des Arbeitskräfteangebots ein ernsthafter Fachkräftemangel.... Das betriebliche Ausbildungsplatzangebot erwies sich wegen .... der Kurzfristorientierung seines Planungshorizonts als inflexibel gegenüber der gestiegenen Nachfrage.“ (Martin Baethge u.a., Berufsbildung im Umbruch, Bonn 2007, S. 8) Regulierungs- und Kontrollstrategien und die darüber verschärfte Kostensteuerung weisen betriebliche Ausbildung zunehmend häufiger als bloße Ausgabe aus, die , jedenfalls in einer Kurzfristperspektive, durch Senkung der Ausbildungsquote und Einschränkung der Weiterbildungsmaßnahmen Möglichkeiten zum Einsparen eröffnet.

Dies betrifft zunächst die Quantitäten von Aus- und Weiterbildung. Aber auch in konzeptioneller Hinsicht sind Defizite nicht zu übersehen. Dabei spielen auch Unsicherheiten über die Zukunft der Berufe bzw. der Tätigkeitsprofile beim Trend zur „Wissensarbeit“ eine beachtliche Rolle.

Unsicherheiten bestehen vor allem über:

- die richtige Gewichtung von erfahrungs- und wissensbasierten Qualifikationen;
- den Wandel von Berufs- und funktionsbestimmten zu prozessorientierten Aufgabenzuschnitten;
- zukunftsfähige Kombinationen von Fach- und Schlüsselqualifikationen;
- die gewünschte Mischung zwischen Außen- und Eigenqualifizierung oder zwischen Facharbeiter/Fachangestellten zu Hoch/Fachhochschulabsolventen;

- Die personalwirtschaftlichen Konsequenzen der Internationalisierung des Unternehmens.

Diese Unsicherheiten bestimmen die Diskussion zwischen Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft. Die Strategiedebatten sind dabei offen und gestaltbar. Aber begründete Entscheidungen stehen an. Die Arbeitnehmerseite spielt in den Konzeptentwicklungen seit langem eine wichtige Rolle. Entsprechend hat die Arbeitnehmerbank gute Voraussetzungen passgenaue Vorschläge vorzulegen, wie in dieser Situation mit Aussicht auf Erfolg im eigenen Unternehmen zu verfahren ist. Der Gestaltungsbereich ist unmittelbar anschlussfähig gleichermaßen zur Arbeit der Betriebsräte wie zu der Arbeitsdirektion. Zudem stellt er eine gute Brücke dar zu sonstigen gewerkschaftlichen Aktivitäten und zu den einschlägigen Wissenschaften. Die Wirksamkeit der eigenen Vorschläge wird dabei maßgeblich auch davon abhängen, dass man sie in übergeordneten gesellschaftlichen Debatten verankert.

Dabei dürfte deutlich sein: Bei den Vorschlägen geht es um essentielle Weichenstellungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Insofern kann die Arbeitnehmerbank ihre Vorschläge durch eine breit verstandenen, gleichermaßen sozialen wie ökonomischen Verantwortung legitimieren, die über das Unternehmen weit hinaus weist.

### **3. Handlungsfeld: Arbeitspolitik**

Die Anforderungen an die Personalpolitik sind in enger Verzahnung mit der Arbeitspolitik zu sehen. Die arbeitspolitischen Konzepte bestimmen schließlich ganz wesentlich die betriebliche Qualifikationsnachfrage. Human Resources werden in ihrem Leistungspotential erst wirksam durch ihren arbeitspolitisch definierten Einsatz.

Generell ist festzustellen, dass die arbeitspolitischen Defizite in den Unternehmen zwar weniger offenkundig sind als die personalpolitischen und aktuell in den Diskussionen eine geringere Rolle spielen. Sie sind deswegen aber nicht weniger gravierend. Ein Grund dafür dürfte sein, dass in der arbeitspolitischen Arena der Unternehmen nur we-

nige professionelle Akteure zu finden sind und der zuständige Personalbereich bzw. das Industrial Engineering in den Unternehmen oft zu schwach sind, um auf die einschlägige Strategiebildung wirkungsvollen Einfluss nehmen zu können. Nicht zuletzt deswegen werden in vielen Restrukturierungen nur alte und veraltete Konzepte fortgeschrieben.

Versucht man in aller Kürze eine arbeitspolitische Bestandsaufnahme für die deutschen Unternehmen, so dürfte folgende Charakterisierung von Martin Kuhlmann gelten: „Verschärfte Problemlage, erweiterte Ansatzpunkte betrieblicher Konzepte, Pluralisierung der betrieblichen Strategien“ (Martin Kuhlmann, *Jenseits von Gruppenarbeit – Perspektiven der Arbeitspolitik*, 2007, S. 131). Für die Einlösung der radikal gestiegenen Anforderungen an die Effizienz der Arbeits- und Organisationsgestaltung zeichnet sich bisher kein Königsweg ab. Wie der steigende Druck auf die Unternehmen, hohe Renditen zu erwirtschaften, arbeitspolitisch am wirkungsvollsten beantwortet werden kann, ist noch keineswegs entschieden.

Als Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre die über Jahrzehnte gültige tayloristische Arbeitspolitik sich bestenfalls noch als suboptimale Rationalisierungsstrategie herausstellte, schien die neue Lösung schon gefunden: das an Toyota orientierte Konzept der Lean-Production. Denn die Debatte über die tayloristische Betriebsgestaltung hatte gerade solche Gestaltungsschwächen aufgedeckt, die sich mit dem Toyota-Konzept überwinden lassen.

20 Jahre wurde inzwischen mit mehr oder weniger Erfolg versucht, orientiert am Lean-Production-Produktionssystem, betriebliche Restrukturierungen in Szene zu setzen. Kaum ein Unternehmen verzichtet heute auf den Einsatz des bei Toyota entwickelten Rationalisierungshandwerkszeugs wie etwa Teamarbeit, optimierte Logistikkonzepte, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP). Wider alle Erwartungen und Beraterversprechungen: Ein erfolgversprechender neuer „one best way“ ist damit aber nicht gefunden.

Die für Toyota charakteristische Kombination aus materiellen Rewards und betrieblicher Vereinnahmung über kulturelle Traditionen, die auf eine Harmonisierung unterschiedlicher Interessen in einer Leistungsgemeinschaft setzt, entzieht sich der Verallgemeinerung. Besonders bei dem etablierten sozio-kulturellen Standard im europäischen Kontext beweist sich der Toyotaweg als Gesamtkonzept in vielen Ländern weder praktikabel noch konsensfähig. Gerade in Deutschland darauf zu setzen heißt, ein Spiel gegen die Gewerkschaft und das typische Arbeitnehmerselbstverständnis zu eröffnen. Der Ideologieverdacht solcher Unternehmenskultur ist evident.

In einigen Unternehmen wird in dieser Situation die Experimentierphase offensiv weitergeführt - unter Aufnahme vor vielen Lean Produktion Elementen, aber in kulturadäquater Umsetzung. Der Mainstream der arbeitspolitischen Gestaltung ist eher durch eine Adoption von ausgewählten Toyotatools gekennzeichnet, die aber mit bekannten tayloristischen Gestaltungsansätzen kombiniert werden. Die Gruppenarbeit ist für diese Mixture ein gutes Beispiel. Sie wird eingeführt mit stark reglementiertem und spezialisiertem Arbeitseinsatz. Dafür werden zusätzliche Hierarchien unterhalb der ersten Führungsebene sowie forcierte Aufgabenzerlegung und zentralisierte Prozesskontrolle re-etabliert. Das meint: Die in der Zwischenzeit erprobten Formen von Selbständigkeit, Eigenverantwortung und erweiterter Aufgabenstellung werden wieder zurückgenommen.

In den vergangenen Jahren wurden aber, wie gesagt, auch Konzepte weiterentwickelt und erfolgreich umgesetzt, die den Bruch mit tayloristischer Gestaltung konsequent angegangen sind. Die bestimmende Stoßrichtung dieser Ansätze liegt in einer Aufwertung der Kompetenzen der Beschäftigten, in einer hohen Eigenverantwortung sowie in erweiterten Kooperationen innerhalb und zwischen den verschiedenen betrieblichen Statusgruppen. Es geht in diesen Konzepten also auch um einen aufgeklärteren Umgang mit der Arbeitskraft.

Eine solche innovative Arbeitspolitik gewinnt ihre Durchsetzungsfähigkeit in den Unternehmen durch ihre doppelte Zielsetzung: Die Gestaltungslösungen kombinieren erhöhte Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mit verbesserten

Arbeitssituationen der Beschäftigten. Angestrebt wird also eine Win-Win-Konstellation mit Motivationsschub für beide Seiten. Gegenüber den zu Beginn dieser Experimentierphase zu beobachtenden Verengungen auf eine Umgestaltung des Shop-Floors werden in den Weiterentwicklungen innovativer Konzepte die gesamte Betriebsorganisation und die Führungskonzepte mit einbezogen (Tableau). Ein konsensorientiertes statt direktives Führungsverständnis gehören ebenso dazu wie Dehierarchisierung, prozessorientierte Dezentralisierung, erweiterte Qualifizierungsmöglichkeiten in der Verknüpfung von Arbeit und Lernen sowie beteiligungsorientierte Entgeltgestaltung.

Für die wissenschaftlich evaluierten Good-Praxis-Projekte diesen Typs konnte nachgewiesen werden, dass bei erfolgreicher Implementierung ihre doppelte Zielsetzung erreichbar war: wirtschaftlicher und sozialer Zugewinn (vgl. Martin Kuhlmann u.a., Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin 2004; Michael Schumann u.a., VW-Auto 5000: Ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?, Hamburg 2006). Verbesserungen der Arbeits- und Beschäftigungssituation kombinieren sich mit Kostenvorteilen für das Unternehmen insbesondere in puncto Produktivität, Qualität, Flexibilität und Ressourcenschonung. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen zudem, dass das Mehr an Eigenverantwortung und Selbständigkeit nicht notwendigerweise korrespondieren muss mit wachsendem Druck und Überbeanspruchung. Die vergrößerten Handlungsspielräume zur Selbstgestaltung der Arbeitsausübung erleichtern jedenfalls den Umgang mit gesteigerten Leistungsanforderungen erheblich.

Wenn dennoch konstatiert werden muss, dass diese innovativen Gestaltungskonzepte in den Unternehmen nur zögerlich implementiert und oft auf halber Strecke wieder abgesetzt werden, so scheinen dafür vor allem folgende Gründe von Bedeutung:

- Zu kurz greifende Shop-Floor-Restrukturierungen, die ohne komplementäre Veränderungen der Betriebs- und Führungsorganisation in der Tat die versprochenen Erfolge nicht bringen, weil sie all zu viele Schwächen aufweisen;
- Sorge vor zu großen unternehmenspolitischen Unsicherheiten, die man sich bei dem Mehr an Eigenverantwortung und Selbständigkeit einhandeln könnte;

- Privilegierung einer Unternehmens- und Führungsphilosophie, die selbst wirtschaftliche Nachteile in Kauf zu nehmen bereit ist für den Erhalt traditioneller Kontrollmechanismen und direkter Durchsteuerungsmöglichkeiten.

Die Arbeit der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat könnte aus dem Gesagten für das eigene Unternehmen zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- (1) Es gilt mit Nachdruck, das Thema „Arbeitspolitik“ auf die Tagesordnung zu setzen. In diesem Schwerpunkt wird, in traditioneller Terminologie, über die Rationalisierungskonzepte entschieden, das heißt über Interessenverletzungen in punkto Arbeitseinsparung, Dequalifizierung und Leistungsüberforderung. Mit diesem Thema sind aber auch, wie wir gesehen haben, Arbeitsverbesserungen und damit tragfähige Konsenslinien zu erreichen.
- (2) Die eingebrachten Konzeptalternativen sind anschlussfähig an das, auf dem letzten Gewerkschaftstag der IG Metall wieder auf die Tagesordnung gesetzte Thema „Humanisierung der Arbeit“ und an die Aktivitäten zu „Gute Arbeit“. In den Aufsichtsrat werden damit allgemeinere gewerkschaftspolitische Strategien eingebracht, die auch für das Unternehmen Nutzen versprechen. In diesem Handlungsfeld bündeln sich die Kompetenzen der Arbeitnehmerbank mit den unternehmensinternen aus Betriebsrat- und Arbeitsdirektion und den externen gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Experten.

#### **4. Empfehlungen: Doppelstrategie aus kontrollierender Wirtschaftspolitik und gestaltender Personal- und Arbeitspolitik**

Meine Überlegungen zur Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspolitik. Trotz aller neuen Schwierigkeiten sollte mit Entschiedenheit um den Erhalt der paritätischen Mitbestimmung gekämpft werden. Für die Weiterführung der Arbeit gilt es aber, auf die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen und den Strategiewechsel der Kapitaleseite eine angemessene politische Antwort zu finden. Ich schlage dafür eine Art Doppelstrategie vor: Beim wirtschaftspolitischen Kerngeschäft im Unter-

nehmen, d.h. vor allem bei den Entscheidungen über Standort, Umstrukturierungen, Investitionen, Technologieentwicklungen und Rendite gilt es, über die institutionellen Mitspracheregelungen der Mitbestimmung zumindest den Schuh im Entscheidungsprozess zu behalten und damit bestmögliche Absicherungen der Beschäftigteninteressen zu erreichen. Die Federführung bei den Strategieentwicklungen in diesen Gestaltungsfeldern liegt bei Vorstand und neuerdings wohl auch bei den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat. Sie sehen sich zuständig für die erfolgreiche Einlösung der Shareholdererwartungen. Dagegen sind durchaus in guter Tradition des deutschen Aktiengesetzes von der Arbeitnehmerbank die Verantwortung gegenüber Beschäftigten und auch dem öffentlichen Interesse wahrzunehmen. Mit diesem Auftrag geht es um kritisches Gegenlesen.

Durch die veränderten Rahmenbedingungen und den forcierten Druck auf die Renditeerwartungen wird es bei den hier zu treffenden Entscheidungen schwieriger, Interessenverletzungen zu verhindern. Das heißt gerade im Feld der wirtschafts- und finanzpolitischen Unternehmensentscheidungen wird es unter den Vorzeichen erhöhter Kapitalmarktansprüche und veränderten Machtverhältnissen nicht mehr immer gelingen, einvernehmliche Lösungen zu finden. Damit wird aber auch die Begründung für die Arbeitnehmerbank gegenüber den eigenen Klientel schwieriger, trotz geringerer Erfolgsaussichten weiterhin am Spiel teilzunehmen. Niederlagen gefährden die Legitimation der Mitbestimmung bei den Beschäftigten. Zustimmungen zu den Entscheidungen können zwar im Einzelfall verweigert werden, doch das Mitbestimmungskonzept lebt von der Fähigkeit, Konsensentscheidungen auch bei widersprüchlichen Interessenlagen zu finden.

Wenn also bei wirtschaftspolitischen Angelegenheiten die Gestaltungshoheit bei der anderen Seite liegt und sich in diesem Felde die eigenen Erfolgsaussichten abschwächen, so bietet es sich schon aus gleichsam taktischen Gründen an, einen Bereich zu halten und sogar auszubauen, indem Strategiebildung in wohlverstandener ökonomischer und sozialer Logik in eigener Regie möglich ist. Eine Doppelstrategie setzt also sowohl auf eine möglichst erfolgreiche Fortführung der Kontroll- und Sicherungsaufgaben wie auf einen eigenständigen Gestaltungsbeitrag in den beschriebenen Feldern der Personal- und Arbeitspolitik. Hier sind, wie gezeigt, gleichläufige Erfolge für das Unternehmen

und das eigene Klientel möglich. Auch von der Sache her bedürfen die gerade in diesem Politikfeld zu beobachtenden verhängnisvollen Folgewirkungen der Kurzfriststrategie dringender Korrekturen. Dabei geht es nicht um das Reklamieren von „sozialen Wohltaten“, sondern um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Denn der enge Zusammenhang zwischen erfolversprechenden Innovationen bei Produkt wie Prozess sowie zu einer leistungsfähigen Prozessrealisierung mit der Human-Ressourcen-Entwicklung ist nicht zu bestreiten.

Mit einer solchen Doppelstrategie auf die Schwierigkeiten der Mitbestimmung zu antworten setzt einen deutlich anderen Akzent als es etwa in den Veröffentlichungen des Max Planck Instituts für Gesellschaftsforschung geschieht. So schreibt Martin Höpner:

„Der Entwicklungspfad (der deutschen Mitbestimmung) lässt sich mit produktivitätsorientiertem Co-Management, Konsensorientierung, Professionalisierung und zunehmender Entfernung von außerhalb der Unternehmen angesiedelten Gewerkschaftsinteressen beschreiben. ... Durch die Mitgestaltung solcher Reorganisation ist die Mitbestimmung über die personellen und sozialen Belange im Betrieb, die ihre ursprünglichen Kernaufgaben darstellen, hinausgewachsen“ (zitiert nach WZB-Bericht).

Der Lageeinschätzung ist nicht zu widersprechen. Doch meine Empfehlung zu einer Doppelstrategie hinterfragt die Annahme, ob diese Lageeinschätzung als eine erfolgversprechende Entwicklungsrichtung der Mitbestimmung auch für die Gewerkschaften gelten kann. Die Arbeitnehmer könnten sich dabei auf ein Spiel mit schwindenden Gewinnchancen einlassen und die eigene Trumpfkarte verschenken. Meines Erachtens ist der Erfolg der Arbeitnehmerbank mehr denn je von der direkten Unterstützung durch die IG Metall abhängig. Eine Entfernung von der IG Metall würde die Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmerbank noch mehr auf die enge Arena des Unternehmens und des Aufsichtsrats festlegen. Dabei gewinnt die Übernahme von Gestaltungsaufgaben im Aufsichtsrat nicht nur durch die Fachunterstützung der Gewerkschaftszentrale. Wichtig ist auch die unternehmensübergreifende Mitwirkung der IG Metall. Sie kann die personal- und arbeitspolitischen Positionen dadurch stärken, dass sie über diese Themen in Politik und Gesellschaft allgemeine Debatten initiiert, sie mit eigenen Konzepten be-

setzt und damit verdeutlicht, dass es bei der Entwicklung der Human Ressourcen um mehr geht als um enge Klientelpolitik im Einzelunternehmen. Auf die klassische Begründung für die Unternehmensmitbestimmung, d.h. auf den übergeordneten, gesamtgesellschaftlich verankerten Vernunftsanspruch, können die Gewerkschaften nach wie vor bestehen.