



Führungskräfte  
Chemie

VAA

# Mitbestimmung in Deutschland

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	4
<b>2</b>	<b>Der Aufsichtsrat als besonderes Element der deutschen Unternehmensverfassung</b> .....	6
<b>3</b>	<b>Grundzüge der Unternehmensbestimmung</b> .....	7
3.1	Zusammensetzung und Wahl des Aufsichtsrats .....	7
3.2	Aufgaben des Aufsichtsrats .....	10
3.2.1	Unterrichtung des Aufsichtsrats – Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat .....	10
3.2.2	Gegenstand und Umfang der Überwachung .....	10
3.2.3	Beratung mit dem Vorstand .....	11
3.2.4	Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats .....	11
3.2.5	Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes durch den Aufsichtsrats .....	12
<b>4</b>	<b>Der Aufsichtsrat als Element einer modernen leistungsfähigen Unternehmensführung – Corporate Governance</b> .....	13
<b>5</b>	<b>Bewertung des deutschen Systems der Mitbestimmung – Acht Kritikpunkte und Gegenargumente</b> .....	14
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	21

# Mitbestimmung in Deutschland - Argumente für ihren Erhalt

## 1 Einleitung

In Deutschland gibt es neben der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte und Sprecherausschüsse, die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und im Sprecherausschussgesetz (SprAuG) geregelt ist, als Teil der Unternehmensverfassung eine Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Die auf den Grundsätzen der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber einerseits und Betriebsrat und Sprecherausschuss andererseits beruhende betriebliche Mitbestimmung bezweckt die Beteiligung der Arbeitnehmer in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Folgeprobleme, die sich aus unternehmerischen Planungs-, Leitungs- und Organisationsentscheidungen ergeben.

Die unternehmerische Mitbestimmung zielt auf die Beteiligung an den zentralen unternehmerischen Planungs-, Leitungs- und Organisationsentscheidungen ab. Sie wird nicht durch die Beteiligung an der Führung des Unternehmens selbst ausgeübt, sondern durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer an dem die Unternehmensführung (Vorstand oder Geschäftsführung) überwachenden und beratenden Aufsichtsrat.

Die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung ergeben sich aus gesetzlich konkret festgeschriebenen Fallkonstellationen. Dagegen ist die durch die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat definierte Unternehmensmitbestimmung nicht auf einzelne Beteiligungsrechte beschränkt. Sie orientiert sich vielmehr an den Gesamtbelangen des Unternehmens und findet die Grenzen in der gesellschaftsrechtlich definierten Kompetenz des Organs Aufsichtsrat.

Das deutsche System der Unternehmensmitbestimmung gerät durch die europäische Gesetzgebung und aktuell auch durch nationale Bestrebungen unter Druck.

Zum Teil tritt die Politik für eine völlige Abkehr von der paritätischen Mitbestimmung ein. Die Mitbestimmungskommission von BDA und BDI fordert in dem im November 2004 vorgelegten Bericht „Mitbestimmung modernisieren“ im Hinblick auf die Vielfalt unterschiedlicher Unternehmen unterschiedliche Partizipationsformen. Der Bericht sieht Vereinbarungen für differenzierte Lösungen vor. Als weitere Regelbeispiele für Mitbestimmung im Aufsichtsrat neben seiner hälftigen Besetzung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 (MitbestG 1976) befürwortet die Mitbestimmungskommission von BDA und BDI die Drittelbeteiligung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat oder zurückgehend auf Vorschläge des Berliner Netzwerkes Corporate Governance die Auslagerung der Mitbestimmung aus dem Aufsichtsrat oder Board in einen Konsultationsrat.

Die Kritik am dualistischen System der deutschen Unternehmensmitbestimmung wird insbesondere damit begründet, sie sei in einer modernen globalisierten Wirtschaft nicht

mehr zeitgemäß, beeinträchtigt die Entwicklung der Unternehmen und bedeute einen erheblichen Standortnachteil. Die Aufsichtsratsgremien seien zu groß und nicht hinreichend effizient. Die Arbeit der Aufsichtsräte müsse professionalisiert werden; dies sei im Rahmen der jetzigen Strukturen nicht möglich. Im Zuge der Entwicklungen auf europäischer Ebene sei zu befürchten, dass Europäische Aktiengesellschaften und die Holdinggesellschaften fusionierender Konzerne nicht ihren Sitz in Deutschland nehmen.

Ziel dieser Broschüre ist es, die Grundsätze der Unternehmensmitbestimmung, geregelt im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz 1976 – MitBestG 1976 vom 04.05.1976), vorzustellen und sich mit den Argumenten der Gegner des deutschen Mitbestimmungssystems auseinander zu setzen. Im Ergebnis wird für eine Beibehaltung der deutschen Mitbestimmung plädiert. Allerdings wird auch die Notwendigkeit gesehen, die Qualität der Arbeit in Aufsichtsräten zu verbessern. Eine Einschränkung oder gar Abschaffung der Mitbestimmung in Aufsichtsräten wird jedoch nicht als geeigneter Weg gesehen, dieses Ziel zu erreichen.

September 2005

## **2 Der Aufsichtsrat als besonderes Element der deutschen Unternehmensverfassung**

In den meisten europäischen Ländern und in den USA wird die Führung und Überwachung des Unternehmens überwiegend organisatorisch zusammengefasst. Dazu wird das monistische board-Modell des anglo-amerikanischen Rechts bzw. das (im Prinzip gleiche) Modell des conseil d'administration des französischen Rechts und seiner Ableger gewählt. Der board ist das einzige Verwaltungsorgan der Gesellschaft. Er setzt sich aus zwei, personell strikt getrennten Gruppen von Mitgliedern zusammen, den geschäftsführenden Mitgliedern (inside-directors) und den nicht geschäftsführenden Mitgliedern (outside-directors). Der board ist gemeinsam verantwortlich für die Führung und Überwachung des Unternehmens bzw. des Konzerns. Er ist für alle Entscheidungen in der Gesellschaft zuständig, die nicht ausnahmsweise der Hauptversammlung vorbehalten sind.

Kennzeichnend für das in Deutschland bestehende dualistische System der Mitbestimmung ist die strikte Trennung zwischen ausschließlicher, aber gemeinsamer Geschäftsführungsverantwortung des Vorstandes in der Aktiengesellschaft (AG) oder der Geschäftsführung der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) einerseits und der nahezu uneingeschränkten formellen wie materiellen Geschäftsführungsprüfung durch den Aufsichtsrat andererseits. Im deutschen System wird die Trennung zwischen der Führung des Unternehmens und der Überwachung des Unternehmens uneingeschränkt berücksichtigt.

Die operative Unternehmensführung, aber auch die strategische Ausrichtung, liegt in den Händen und der Verantwortung des – zeitlich befristet bestellten – Vorstands. Dieser besitzt im Rahmen des Aktiengesetzes (AktG) und der geltenden Satzung der Gesellschaft die aktive Führungsrolle, die ihm von keinem anderen Unternehmensorgan ganz – oder auch nur teilweise – abgenommen werden kann und darf.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, die Führung des Unternehmens durch den Vorstand zu überwachen und ihn zu beraten.

Sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand erfüllen ihre Aufgaben in eigener Verantwortlichkeit. Sie sind verpflichtet, zum Nutzen und Vorteil der Gesellschaft zu arbeiten und Schaden von ihr abzuwenden.

Das deutsche Trennungsmodell (two-tier-system) lässt sich in Unternehmensführungsfunktionen gemäß § 76 Abs. 1 AktG sowie Überwachungsaufgaben gemäß § 111 Abs. 1 AktG unterteilen.

Der Hauptversammlung, als Versammlung aller Kapitaleigner (Aktionäre) organisiert, obliegen die mit der gesellschaftsrechtlichen Position verbundenen (Verwaltungs-) Rechte.

### **3 Grundzüge der Unternehmensmitbestimmung**

Kennzeichnend für die Unternehmensmitbestimmung in Deutschland ist die Existenz des Aufsichtsrats. Dieser besteht aus der gleichen Anzahl von Vertretern der Anteilseigner sowie von Arbeitnehmervertretern (paritätische Mitbestimmung). Das Mitbestimmungsgesetz 1976 geht davon aus, dass der Aufsichtsratsvorsitzende ein Vertreter der Anteilseigner und der Stellvertreter ein Arbeitnehmervertreter ist. Die zahlenmäßige Parität wird durch das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden, von dem allerdings regelmäßig kein Gebrauch gemacht wird, relativiert.

#### **3.1 Zusammensetzung und Wahl des Aufsichtsrats**

In Unternehmen, wie der AG, der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und der GmbH, die mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen, sind Aufsichtsräte zu wählen. In Unternehmen mit nicht mehr als 10.000 Arbeitnehmern setzt sich der Aufsichtsrat aus je sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen. Beschäftigt das Unternehmen zwischen 10.001 und 20.000 Arbeitnehmer besteht der Aufsichtsrat aus je acht Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. In Unternehmen mit mehr als 20.000 Arbeitnehmern umfasst der Aufsichtsrat je zehn Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner und der Arbeitnehmer.

Je nach Größe des Aufsichtsrats werden drei, fünf oder sechs unternehmensangehörige Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat gewählt. Ein weiterer Sitz der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten steht jeweils einem Leitenden Angestellten des Unternehmens zu. Darüber hinaus ist je nach Größe des Unternehmens ein Teil der Aufsichtsratssitze für diejenigen Gewerkschaften reserviert, die im Unternehmen oder im Konzern repräsentiert sind.

## Zusammensetzung des Aufsichtrats

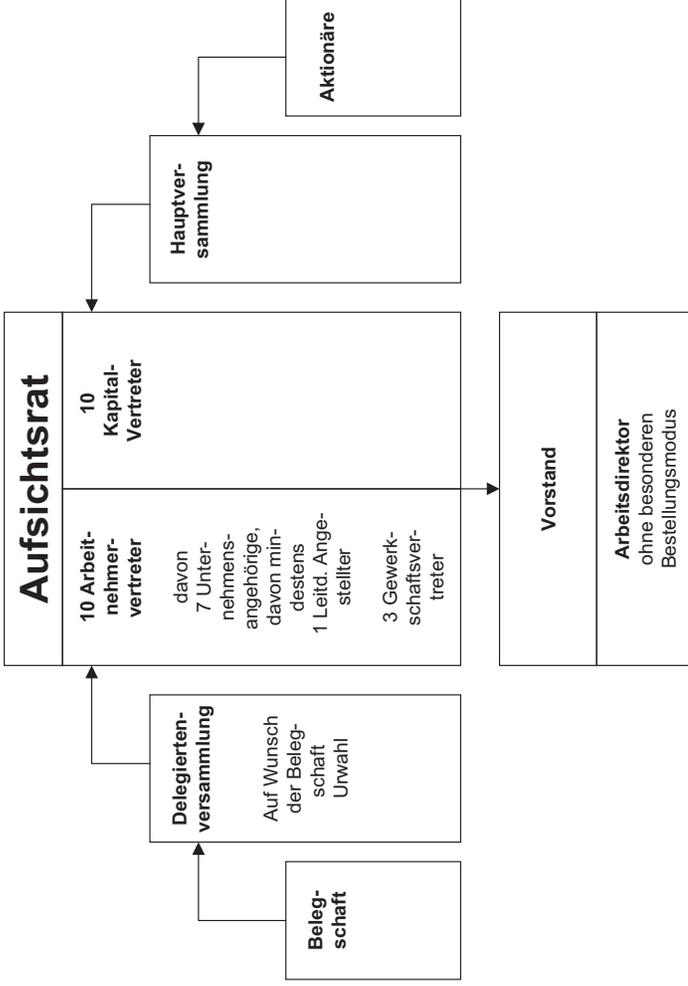
<u>Unternehmen mit 2.001 bis 10.000 Arbeitnehmern</u>			
	1 Leitender Angestellter	3 Arbeitnehmer des Unternehmens	2 Gewerk- schaftsvertr.
OOOOOO	O	OOO	OO
6 Anteilseigner		6 Arbeitnehmervertreter	

<u>Unternehmen mit 10.001 bis 20.000 Arbeitnehmern</u>			
	1 Leitender Angestellter	5 Arbeitnehmer d. Unternehmens	2 Gewerk- schaftsvertr.
OOOOOOOO	O	OOOOO	OO
8 Anteilseigner		8 Arbeitnehmervertreter	

<u>Unternehmen mit mehr als 20.000 Arbeitnehmern</u>			
	1 Leitender Angestellter	6 Arbeitnehmer d. Unternehmens	3 Gewerk- schaftsvertr.
OOOOOOOOOO	O	OOOOOO	OOO
10 Anteilseigner		10 Arbeitnehmervertreter	

Alle Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (unternehmensangehörige Arbeitnehmer, der Leitende Angestellte, Gewerkschaftsvertreter) werden durch direkte Wahl oder über Delegierte gewählt. In Unternehmen mit bis zu 8.000 Beschäftigten wird im Regelfall die Direktwahl durchgeführt, es sei denn, die Arbeitnehmer entscheiden sich in einer Vorabstimmung für die Delegiertenwahl. In Unternehmen mit mehr als 8.000 Arbeitnehmern wird die Wahl als Delegiertenwahl durchgeführt, es sei denn, die Arbeitnehmer entscheiden sich in einer Vorabstimmung für die Direktwahl.

Wahl des Aufsichtsrates bei einer Aktiengesellschaft mit mehr als 20.000 Arbeitnehmern



Die Wahl der Anteilseignervertreter bestimmt sich nach der Rechtsform der Gesellschaft. In der AG ist für die Wahl der Anteilseignervertreter die Hauptversammlung zuständig, in der GmbH in der Regel die Gesellschafterversammlung.

Mitglieder des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA) haben in fast allen mitbestimmten Unternehmen der chemischen Industrie den Sitz des Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat inne. Darüber hinaus kandidieren die Mitglieder des VAA regelmäßig auch erfolgreich für die Sitze der Arbeitnehmer sowie die den Gewerkschaften im Aufsichtsrat zustehenden Sitze. Soweit sich Kandidaten des VAA um Gewerkschaftssitze bewerben, sind sie ausschließlich Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens.

## **3.2 Aufgaben des Aufsichtsrats**

Der Aufsichtsrat hat die Arbeit des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu überwachen. Er muss den Vorstand beraten und personell ergänzen.

### **3.2.1 Unterrichtung des Aufsichtsrats – Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat**

Diese Aufgabe kann der Aufsichtsrat nur dann ordnungsgemäß erfüllen, wenn seine Mitglieder über das Geschehen in der Gesellschaft informiert sind. Diese Informationen des Aufsichtsrats erfolgen durch regelmäßige Berichte und Sonderberichte des Vorstandes, durch den jährlichen Bericht des Wirtschaftsprüfers sowie ggf. durch eigene Ermittlungen des Aufsichtsrats.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Des Weiteren unterrichtet der Vorstand den Aufsichtsrat über Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen.

Der Jahresabschluss des Unternehmens und Konzerns sowie der Lagebericht ist dem Aufsichtsrat vorzulegen.

Das Aktiengesetz verpflichtet den Aufsichtsrat und jedes einzelne seiner Mitglieder zur Wahrung von Geheimnissen und vertraulichen Angaben der Gesellschaft. Ihre besondere Ausprägung erfährt die Verschwiegenheitspflicht des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder in börsennotierten Gesellschaften durch insiderrechtliche Strafbestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG).

### **3.2.2 Gegenstand und Umfang der Überwachung**

Die wichtigste, ständige und unabdingbare Aufgabe des Aufsichtsrats gemäß § 111 Abs. 1 AktG ist es, die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen. Diese Aufga-

be ist zum einen auf die Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstandes zur Verhinderung oder Aufdeckung von Fehlern gerichtet, zum anderen auf dessen Beratung. In einigen Angelegenheiten ist der Aufsichtsrat darüber hinaus zu echter Mitentscheidung berufen.

Um die Leitungsautonomie des Vorstandes nicht zu beeinträchtigen, darf der Aufsichtsrat nicht als dessen ständiger Schatten fungieren. Er hat seine Kontrolle auf bedeutsame Schwerpunkte der Vorstandstätigkeit zu konzentrieren. Insbesondere unterliegt die Erledigung des laufenden Tagesgeschäftes nicht der Überwachung durch den Aufsichtsrat.

Dieser hat auf die Einhaltung der Regeln des Aktiengesetzes und der Satzung der Gesellschaft zu achten. Er muss des weiteren auch die Beachtung anderer, gerade an Wirtschaftsunternehmen und ihre Repräsentanten gerichteter Normen (Kartellrecht, Wettbewerbsrecht, Steuerrecht, Umweltrecht, Vergaberecht etc.) überprüfen.

Der Aufsichtsrat von Gesellschaften, deren Aktien zum amtlichen Handel zugelassen sind, wird des weiteren vom Abschlussprüfer unterstützt. Dieser hat in seine Prüfung das vom Vorstand geschaffene Früherkennungs- und Überwachungssystem miteinzubeziehen und dem Aufsichtsrat hierüber in einer gesonderten Beurteilung zu berichten.

### **3.2.3 Beratung mit dem Vorstand**

Die Überwachung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat darf sich nicht darauf beschränken, den Vorstand zu kontrollieren, Mängel in seiner Arbeit festzustellen und diese für die Zukunft zu verhindern. Der Aufsichtsrat ist insbesondere auch dazu berufen, den Vorstand in zentralen Fragen der Unternehmenskonzeption und Unternehmensführung zu beraten. Bei der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens soll der Aufsichtsrat institutioneller Ratgeber und Gesprächspartner des Vorstandes sein.

Gemäß Ziffer 3.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 02.06.2005 setzt gute Unternehmensführung eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat voraus.

### **3.2.4 Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats**

Sinnvolle Überwachung kann sich nicht nur auf die Überprüfung des Handelns des Vorstandes beschränken. Demzufolge hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, auch auf den Vorstand einzuwirken.

Neben Stellungnahmen und Beanstandungen sowie dem Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand hat der Aufsichtsrat insbesondere zu bestimmen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden dürfen. Als Beispiele für derartige Zustimmungsvorbehalte kommen die Jahresplanung (Budget) und die Investitionsplanung sowie deren Änderungen und Überschreitungen, die Gründung von Tochtergesellschaften und Niederlassungen im In- und Ausland, der Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen, Unternehmensteilen und Grundbesitz über

einen bestimmten Betrag hinaus sowie die Aufnahme und Gewährung von Krediten ab einer bestimmten Höhe in Betracht.

### **3.2.5 Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes durch den Aufsichtsrat**

Zur Bestellung von Mitgliedern des Vorstandes ist ausschließlich der Aufsichtsrat befugt. Er kann diese Aufgabe auch nicht delegieren.

Dem Vorstand einer mitbestimmten Aktiengesellschaft muss als gleichberechtigtes Mitglied ein Arbeitsdirektor angehören, der ebenso wie die anderen Mitglieder des Vorstandes vom Aufsichtsrats berufen wird. Bei der Bestellung des Arbeitsdirektors besitzen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat kein Vetorecht. Der Arbeitsdirektor sollte sich durch besondere Kompetenzen in Personal- und Sozialfragen auszeichnen. Auch im Unternehmensinteresse sollte es geboten sein, nur solche Persönlichkeiten zum Arbeitsdirektor zu berufen, die auch das besondere Vertrauen der Arbeitnehmer genießen.

Bei Vorliegen eines wichtigen Grundes kann der Aufsichtsrat die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstandes widerrufen.

## **4 Der Aufsichtsrat als Element einer modernen leistungsfähigen Unternehmensführung – Corporate Governance**

Der auf die Vorschläge einer von der Bundesregierung eingesetzten Kommission „Corporate Governance“ zurückgehende Deutsche Corporate Governance Kodex (<http://www.corporate-governance-kodex.de/services.htm>) stellt wesentliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohl des Unternehmens eng zusammen. In diesem Zusammenhang enthält der Kodex Empfehlungen und Anregungen zum Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat.

Nach dem Aktiengesetz leitet der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Vorstandsmitglieder tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder.

Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

Von diesen Grundsätzen weicht der Kodex nicht ab. Er will aber die unternehmerische Kooperation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat fördern und den Aufsichtsrat ermutigen, Partner des Vorstands bei unternehmerischen Grundentscheidungen zu sein. Der Aufsichtsrat ist in Ausübung der „beratenden Kontrolle“ ein für die Führung der Gesellschaft und des Konzerns mitverantwortliches Organ. Er hat nicht nur retrospektive, sondern betont zukunftsorientierte Aufgaben.

Das Aktiengesetz enthält gem. § 161 eine Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex. Danach müssen Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft jährlich erklären, dass den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden („comply – or explain – Mechanismus“).

## 5 Bewertung des deutschen Systems der Mitbestimmung – Acht Kritikpunkte und Gegenargumente

Das dualistische System der deutschen Unternehmensmitbestimmung steht in der Kritik:

### ● Das deutsche System der Unternehmensmitbestimmung ist in einer modernen Wirtschaft nicht mehr zeitgemäß.

Nach Auffassung seiner Kritiker ist das deutsche Mitbestimmungssystem ein Überbleibsel aus längst vergangenen Zeiten, das beseitigt gehört. In einer globalisierten schnelllebigen Wirtschaft sei ein kontinuierlicher Wandel erforderlich. Dieser könne infolge der Mitbestimmung nicht mit der notwendigen Schnelligkeit und Konsequenz sichergestellt werden. Die Umsetzung von Innovationen werde verhindert, da die Beschäftigten kurzfristige mit Änderungen einhergehende Nachteile vermeiden wollen. Insgesamt sei das deutsche Mitbestimmungsmodell gegenüber Unternehmensentscheidungen zu schwerfällig.

### Gegenargumente

Den Kritikern der Mitbestimmung ist grundsätzlich entgegenzuhalten, dass ihre Funktion, Konflikte zu mindern und Veränderungen in den Unternehmen zu begleiten und sie damit zum Teil erst durchführbar zu machen, keinesfalls ausgedient hat.

Die Mitbestimmung hat den Beschäftigten in der Vergangenheit bei Umbrüchen stets dadurch Sicherheit vermittelt, dass sie die Arbeitnehmer in Veränderungsstrategien eingebunden hat. Gerade bei schnellen wirtschaftlichen Veränderungen kann die deutsche Form der Mitbestimmung sogar ein Standortvorteil sein. Die deutsche Mitbestimmung fördert den Einblick, schafft Vertrauen und Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge und Notwendigkeiten. In einer modernen Wirtschaft ist es unausweichlich, Unternehmensstrategien gemeinsam mit den Beschäftigten zu verfolgen. Hierzu kann die Mitbestimmung auch heute und in Zukunft einen bedeutsamen Beitrag leisten.

Wirtschaftlich schädliche Folgen, bedingt durch die Unternehmensmitbestimmung, sind wissenschaftlich bisher nicht nachgewiesen worden.

Beispiele, insbesondere auch aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie, zeigen, dass die Arbeitnehmerseite keine Innovationen verhindert, sondern vielmehr aktiv an ihrer Nutzung mitwirkt. Unternehmerische Standortentscheidungen, Fusionen, Unternehmensaufspaltungen oder Strategieveränderungen sind nicht durch Mitbestimmung verhindert, sondern häufig zum Wohl des Unternehmens und seiner Beschäftigten unterstützt und begleitet worden.

Die konsensorientierte Unternehmenskultur hat wesentlich dazu beigetragen, dass Arbeitnehmer vielfach wirtschaftlich notwendige Einschnitte mittragen. Das hohe Maß an Arbeitsfrieden und die niedrige Streikquote sowie die motivierten und am

Unternehmererfolg orientierten Belegschaften bedeuten einen besonderen Standortvorteil für Deutschland.

● **Die Unternehmensmitbestimmung ist zur Motivation und Beteiligung der Arbeitnehmer überflüssig geworden.**

Die Kritiker der Mitbestimmung äußern sich dahingehend, dass die Motivation der Beschäftigten heute wesentlich effektiver über gute Führungs-, Entgelt- und Personalentwicklungssysteme als durch die Beteiligung in Form der Mitbestimmung sichergestellt werde.

Die Einbeziehung der Arbeitnehmer im Rahmen von unternehmerischen Entscheidungen sei zwar nach wie vor notwendig. Diese könne heute aber besser über direkte Beteiligung, über Betriebsräte und Sprecherausschüsse oder nur noch im Rahmen von Beratungen der Unternehmensleitungen mit ausgewählten Arbeitnehmerrepräsentanten in einem Konsultationsrat erfolgen.

**Gegenargumente**

Manageraussagen, die Mitarbeiter bilden die wichtigste „Ressource“ des Unternehmens, werden von den Beschäftigten immer mehr als wirklichkeitsfremd erlebt. Umfragen unter Führungskräften belegen eindeutig, dass gerade die heutigen Führungs-, Entgelt- und Personalentwicklungssysteme sehr kritisch beurteilt werden. Dagegen wird bei dem raschen Wandel in der deutschen Industrie von den Beschäftigten deutlich mehr Beteiligung an Entscheidungen erwartet, zumal die vielen Restrukturierungen, Käufe und Verkäufe von Firmenteilen oft zu Lasten der Beschäftigten im In- und Ausland gehen. Nur ein verbindliches Mitbestimmungssystem bietet eine verlässliche Grundlage dafür, dass diese Beteiligung tatsächlich stattfindet. Dies fördert nachhaltig die Motivation der Beschäftigten und die Identifikation mit ihrem Unternehmen.

Die deutsche Unternehmensmitbestimmung beinhaltet auch eine bedeutsame Demokratiefunktion. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden von den Belegschaften im Rahmen der unmittelbaren Wahl oder der Delegiertenwahl gewählt. Sie genießen demzufolge ein hohes Maß an Legitimation.

Dieser Demokratieaspekt ist nicht zu unterschätzen. Bedeutsame Probleme aus Sicht der Belegschaft werden im Aufsichtsrat thematisiert, einem Gremium, das Entscheidungen maßgeblich beeinflussen kann und sie nicht lediglich unter informativer Beratung zur Kenntnis nimmt. Dies trägt zu einer mündigen Belegschaft bei und steigert deren Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Wenn in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen wird, dass die Arbeitnehmerbanken in deutschen Aktiengesellschaften nicht die globale Mitarbeiterschaft repräsentieren würden, ist diese Aussage ein Scheinargument. Wenn andere Staaten Arbeitnehmerbeteiligung in Aufsichtsgremien über Grenzen hinweg fördern und för-

dem und auch die Unternehmen zumindest auf freiwilliger Basis eine solche Internationalisierung unterstützen würden, würde eine solche Veränderung der Mitbestimmung gerade durch die Führungskräfte positiv gesehen und unterstützt werden.

Nicht vergessen sollte man auch, dass die Anteilseignersitze in den Aufsichtsräten global operierender Unternehmen in Deutschland überwiegend von deutschen Kapitalvertretern besetzt werden, obwohl es hier keine gesetzlichen Einschränkungen gibt.

### ● **Die deutsche Form der Unternehmensmitbestimmung beinhaltet in einer globalisierten Wirtschaft einen erheblichen Standortnachteil.**

Die Gegner der Unternehmensmitbestimmung verweisen darauf, dass ausländische Investoren darüber erschreckt seien, dass unternehmerische Entscheidungen in Deutschland nicht ausschließlich nach Gesichtspunkten wirtschaftlichen Erfolges sowie der Wertsteigerung der Anteilseigner getroffen werden. Es werde als störend empfunden, dass wirtschaftsfremde Gesichtspunkte berücksichtigt werden sollen. Außerdem verzögere die Mitbestimmung in den Augen ausländischer Investoren unternehmerische Entscheidungen.

### **Gegenargumente**

Von den etwa 750 nach dem MitbestG 1976 mitbestimmten Unternehmen gehören etwa 30% unmittelbar oder mittelbar zu ausländischen Konzernen. Allein diese Zahlen relativieren die vermeintlich abschreckende Wirkung der deutschen Unternehmensmitbestimmung für ausländische Investoren.

Im Übrigen werden Standortentscheidungen unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Faktoren wie steuerrechtliche Rahmenbedingungen, Marktgröße, Marktzugang und Marktdynamik, Vorhandensein guter Infrastruktur und qualifizierter Arbeitsplätze getroffen. Unternehmensmitbestimmung ist in diesem Zusammenhang nur ein Aspekt unter vielen.

Ernst & Young sehen Deutschland in einer Umfrage (Niederlassung Ruhrgebiet/ Kennzeichen D: Standort-Analyse 2004) nach China und den USA auf dem dritten Rang der attraktivsten Standorte.

Manager der größten deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen stellen der deutschen Mitbestimmung ein gutes Zeugnis aus und haben gelernt, sie zu schätzen (vgl. Vitols, Sigurt: Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen).

Für eine Flucht der Holdinggesellschaften vor der deutschen Mitbestimmung fehlt jeglicher Nachweis. Vielmehr ist Deutschland ein gefragter Standort für US-amerikanische Holdinggesellschaften. Nach einer von der amerikanischen Handelskammer in Deutschland veröffentlichten Studie der Boston Consulting Group unter den 100 umsatzstärksten US-Unternehmen in Deutschland ist Deutschland – gefolgt von der

Schweiz, den Niederlanden und Großbritannien – der attraktivste europäische Standort für Holdinggesellschaften (vgl. American Chamber of Commerce in Germany/ The Boston Consulting Group: Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland).

- **Die Vertretung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten führt zu übergroßen nicht arbeitsfähigen Gremien.**

Kritiker der deutschen Unternehmensmitbestimmung verweisen darauf, dass Aufsichtsräte infolge der Bestimmungen des MitbestG 1976 aus bis zu 20 Mitgliedern bestehen. Die Arbeitsfähigkeit dieser Gremien sei dadurch erheblich beeinträchtigt.

### **Gegenargumente**

Von den etwa 750 mitbestimmten Unternehmen besitzen etwa 20% einen 20köpfigen Aufsichtsrat. Von diesen etwa 150 Unternehmen besitzen wiederum etwa 40% auf freiwilliger Basis – über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausgehend – einen aus 20 Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat.

Unschätzbare Vorteil nicht zu kleiner Gremien ist es, dass die Beteiligung unterschiedlicher Gruppen Aufsichtsratsentscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht. Pluralität führt zu einer Steigerung der Qualität. Im Übrigen besteht im Sinn einer Effizienzsteigerung die Möglichkeit, Entscheidungen des Aufsichtsrats durch Ausschüsse detailliert vorbereiten zu lassen.

- **Die Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten sind für diese Funktion nicht hinreichend qualifiziert. Sie verhindern eine effiziente Aufsichtsratsarbeit.**

Nach Auffassung der Kritiker der Unternehmensmitbestimmung seien Kompetenzen auf Arbeitnehmerseite, wie unternehmerische Erfahrung oder Sicherheit in der Interpretation der Bilanz, nur unzureichend ausgebildet. Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten seien zudem nicht in der Lage, effizient an Entscheidungsprozessen des Aufsichtsrats mitzuwirken.

### **Gegenargumente**

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind durchaus qualifiziert. Sie besitzen wichtige Kenntnisse über Strategien, Zusammenhänge und Abläufe in ihrem Unternehmen. Sie können oft deutlich besser als unternehmensfremde Aufsichtsratsvertreter Risiko- und Erfolgsfaktoren des Unternehmens abschätzen und Bewertungen und Hintergründe von Zahlen und Aktivitäten einbringen. Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten vertiefen ständig ihr Fachwissen, um den berechtigten gesetzlichen Anforderungen an alle Aufsichtsratsmitglieder nachkommen zu können. Durch ihre Nichtberücksichtigung im Aufsichtsrat würden diesem Gremium wichtige Beiträge bei der problemorientierten Entscheidungsfindung entzogen. Insbesondere die Vertreter der Leitenden Angestellten sind aufgrund ihrer Ausbildung, ihrer Einbin-

dung in die Linienverantwortung sowie ihrer sozialen Kompetenz integraler Bestandteil der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland.

Das Argument, dass Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten nicht in der Lage seien, effizient an Entscheidungsprozessen des Gremiums mitzuwirken, lässt sich nicht belegen.

- **Arbeitnehmervertretern fehlt die für die Ausübung eines Aufsichtsratsmandats notwendige Unabhängigkeit.**

Die Kritiker der deutschen Mitbestimmung berufen sich darauf, dass es den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat an der erforderlichen Unabhängigkeit fehle. Sie würden nach Proporzgesichtspunkten ausgewählt und handeln im Auftrag von Belegschaften oder Arbeitnehmerorganisationen. Demzufolge würden sie im Aufsichtsrat nicht objektiv über die Belange des Unternehmens entscheiden.

### **Gegenargumente**

Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten stellen ständig ihre Unabhängigkeit unter Beweis. Im Rahmen von Unternehmensumstrukturierungen tragen sie vielfach wirtschaftlich notwendige Einschnitte mit. Dass sie in einer konsensorientierten Unternehmenskultur naturgemäß auch die Interessen der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter im Auge haben, stellt ihre Unabhängigkeit nicht ernsthaft in Frage.

- **Gewerkschaftsvertreter dürfen dem Aufsichtsrat prinzipiell nicht angehören.**

Die Gegner des deutschen Systems der Mitbestimmung halten Gewerkschaftsfunktionären vor, im Aufsichtsrat nicht die Interessen des jeweiligen Unternehmens zu vertreten. Sie würden sich vielmehr von unternehmensfremden Gesichtspunkten und den Interessen der sie entsendenden Organisationen leiten lassen.

### **Gegenargumente**

Die Gewerkschaftsvertreter werden von der Belegschaft demokratisch gewählt, jedoch haben die Gewerkschaften ein ausschließliches Vorschlagsrecht. Dem Selbstverständnis des VAA entsprechend, nominiert dieser für Gewerkschaftssitze grundsätzlich unternehmensangehörige Kandidaten.

Aus Pluralitätsgesichtspunkten sollte aber auch auf externe Gewerkschaftsvertreter nicht verzichtet werden. Sie verfügen über umfassende Kenntnisse und unternehmensübergreifende Sichtweisen und stärken damit die Kompetenz des Aufsichtsrats.

Die Mitwirkung von Gewerkschaftsvertretern kann sich insbesondere dann zum Wohl des Unternehmens auswirken, wenn es um die Überwindung allzu kurzfristiger Unternehmensstrategien zu Gunsten einer stärkeren Nachhaltigkeit sowie um die Lösung von Widersprüchen zwischen kurz- und langfristigen Arbeitnehmerinteressen im Rahmen einer konsensorientierten Unternehmenskultur geht.

## ● Neuere Entwicklungen machen die deutsche Unternehmensmitbestimmung in Europa zu einem Fremdkörper.

Nach Auffassung ihrer Gegner behindere die deutsche Mitbestimmung grenzüberschreitende gesellschaftsrechtliche Harmonisierungsvorhaben. Die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zur völligen Niederlassungsfreiheit für Unternehmen im Bereich der Europäischen Union (EU) wird zum Ende der deutschen Mitbestimmung beitragen.

### Gegenargumente

Im europäischen Gesellschaftsrecht gibt es seit Jahrzehnten Harmonisierungsbestrebungen. Eines der Problemfelder sind die unterschiedlichen Beteiligungsmodelle der Arbeitnehmer in den Unternehmensorganen der verschiedenen europäischen Länder.

Mit der Schaffung der Europäischen Aktiengesellschaft (societas europaea-SE) ist die Beteiligung der Arbeitnehmer in Unternehmensorganen europaweit generell anerkannt worden.

Die europäischen Instanzen haben die Pluralität der Unternehmensverfassungen akzeptiert. Die unterschiedlichen Modelle können weiter bestehen bleiben.

Grundsätzlich richtet sich das Ausmaß der Mitbestimmung einer SE nach dem Ergebnis einer Verhandlung zwischen dem Management und einem „Besonderen Verhandlungsgremium“. Die Auffanglösung beim Scheitern der Verhandlungen orientiert sich an dem weitestgehenden nationalen Mitbestimmungsniveau der Gründungsgesellschaften, vorausgesetzt, es werden bestimmte Schwellenwerte an Arbeitnehmerzahlen erreicht. Gerade der bei der SE erzielte Kompromiss verdeutlicht nachdrücklich, dass die Unternehmensmitbestimmung innerhalb Europas über eine hohe Akzeptanz verfügt.

Die Richtlinie zur grenzüberschreitenden Fusion von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten orientiert sich nach dem derzeitigen Stand der Beratungen im Rat der Europäischen Union überwiegend am Beispiel der SE.

Für den Fall der Fusion eines Unternehmens mit dualistischer Struktur mit einem Unternehmen mit monistischer Struktur soll jedoch einem Sitzland mit monistischem System gestattet werden, maximal eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer für den Board vorzusehen.

Sollte der jetzige Beratungsstand überhaupt europäisches Recht werden, ist nicht belegt, dass deutsche Unternehmen nicht an Fusionen beteiligt werden bzw. fusionierte Unternehmen sich überwiegend in anderen EU-Staaten niederlassen.

Soweit der EuGH in mehreren jüngeren Entscheidungen zur Niederlassungsfreiheit ausgeführt hat, dass sich Unternehmen eines Landes in einem anderen Land niederlassen können, ohne die gesellschaftsrechtlichen Vorschriften des Niederlassungs-

landes anwenden zu müssen, führt diese Rechtsprechung nicht zwingend zur Umgehung der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Der EuGH hat vielmehr den nationalen Gesetzgebern einen Spielraum zum Schutz der Arbeitnehmerinteressen zubilligt. Dies lässt nur den Schluss zu, dass die deutsche Unternehmensmitbestimmung nicht gegen europäisches Recht verstößt.

## 6 Fazit:

Den Gegnern der Unternehmensmitbestimmung ist entgegenzuhalten, dass das deutsche System der Mitbestimmung ein Kernelement guter Unternehmensführung in modernen Corporate-Governance-Systemen darstellt, das sich seit nahezu 30 Jahren bewährt hat. Sie setzt ein hohes Maß an Vertrauen und Offenheit im Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zum Wohl des Unternehmens voraus.

Die Belegschaften werden in Mitverantwortung für das Wohl der Unternehmen genommen. Die deutsche Mitbestimmung fördert den Einblick, schafft Vertrauen und Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge und Notwendigkeiten. In diesem Zusammenhang gilt der Leitende Angestellte als Vertreter der Führungskräfte im Aufsichtsrat als integraler Bestandteil der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Die konsensorientierte Unternehmenskultur hat wesentlich dazu beigetragen, dass Arbeitnehmer wirtschaftlich notwendige Einschnitte im Rahmen von Unternehmensumstrukturierungen mittragen. Die niedrige Streikquote sowie die motivierten und am Unternehmenserfolg orientierten Belegschaften bedeuten einen besonderen Standortvorteil für Deutschland.

Ob ein Aufsichtsrat bürokratisch oder pragmatisch arbeitet, hängt nicht von seiner Größe, sondern von seinen Mitgliedern, den Vertretern der Anteilseigner und den Vertretern der Arbeitnehmer, ab. Eine Verringerung der Sitze bürgt nicht für mehr Effizienz.

Die geforderte Professionalität der Aufsichtsratsarbeit gibt keinen Anlass, die Arbeitnehmerbank in der bestehenden Form abzuschaffen. Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat besitzen gute Kenntnisse über Strategien, Zusammenhänge und Abläufe in ihrem Unternehmen. Sie vertiefen ständig ihr Fachwissen.

Das dualistische System zeichnet sich durch die Trennung der Funktionen Unternehmensführung einerseits und Unternehmensüberwachung andererseits aus. Nach dem „Vier-Augen-Prinzip“ kann eine Vermengung der Funktionen verhindert werden. Die getrennte Verantwortung erlaubt es zudem, mit Distanz die jeweils ausgeübte bzw. geplante Unternehmensführung und Unternehmensstrategie zu beurteilen und beratend zu kontrollieren.

Die derzeitige Diskussion der Unternehmensmitbestimmung unter Aspekten des europäischen Gesellschaftsrechts liefert keine überzeugenden Argumente, die für eine deutliche Einschränkung oder gar Abschaffung der deutschen Unternehmensmitbestimmung sprechen.

Die im VAA organisierten Führungskräfte verkennen in diesem Zusammenhang nicht, dass sich die Institutionen der Mitbestimmung den steigenden Anforderungen an eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung stellen müssen. Die von Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum Berlin, und Dr. Inge Lippert, InterCase Berlin, in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA), Berlin, erstellte Studie „Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit“ fordert in diesem Zusammenhang die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen

im Corporate-Governance-System. Die Modernisierung des Aufsichtsrats darf sich nicht auf Fragen seiner Struktur und Zusammensetzung konzentrieren. Sie muss viel stärker das Thema der Kommunikations- und Wissensprozesse aufgreifen. Nur so kann sich die Rolle des Aufsichtsrats von einem schwerpunktmäßig auf die Vergangenheit ausgerichteten kontrollorientierten Gremium zu einem mehr zukunftsorientierten beratenden Gremium wandeln.



Führungskräfte  
Chemie

**VAA Verband angestellter Akademiker und  
leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V. (VAA)**

**VAA Geschäftsstelle Köln**

Mohrenstraße 11-17 · 50670 Köln  
Telefon 0221 160010 · Telefax 0221 160016  
info@vaa.de

**VAA Büro Berlin**

Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin  
Telefon 030 3069840 · Telefax 030 30698420  
info.berlin@vaa.de