

Freiwillig eingerichtete Mitbestimmung als Chance für die Aktionäre

Die Institution der Mitbestimmung kann indessen auch aus ganz anderer Sicht analysiert werden. Osterloh und Frey legen in ihrer Publikation von 2006 (vgl. Kasten «Weiterführende Literatur») eine neue Argumentation dar, mit der sich die Mitbestimmung begründen lässt - allerdings in veränderter Form: Es ist aus dieser Sicht im Interesse der Aktionäre, freiwillig Mitbestimmungsregeln einzuführen und den Mitarbeitenden Sitze im obersten Aufsichtsorgan anzubieten. In der Wissensgesellschaft stützt sich der Erfolg einer Unternehmung nämlich immer stärker auf das Wissen der Mitarbeitenden. In diesem Kontext trägt die freiwillige Einführung der Mitbestimmung in doppelter Hinsicht zum Erfolg bei: Sie verbessert zum einen das Wissensmanagement in Unternehmen und zum anderen die Vertrauenswürdigkeit der Corporate Governance und des Unternehmens.

Umgang mit wichtigem Wissen

In Bezug auf das Wissensmanagement sind zwei Aspekte von Bedeutung. Zum einen sind erfolgreiche Unternehmen darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen freiwillig austauschen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besitzen reichhaltiges Wissen darüber, wie die Effizienz in der Unternehmung gesteigert werden kann. Allerdings werden sie dieses Wissen nicht preisgeben, wenn sie befürchten, dass die Steigerung der Effizienz zu Entlassungen führen wird.

Zum anderen basiert der nachhaltige Unternehmenserfolg zu einem erheblichen Teil auf dem firmenspezifischen Wissen der Mitarbeitenden. Dieses Wissen ist heute die wichtigste Quelle, wenn es darum geht, gegenüber Konkurrenten einen schwierig imitierbaren Wettbewerbsvorteil zu erringen oder zu halten. Und der Erwerb von firmenspezifischem Wissen lässt sich vertraglich nicht erzwingen; er muss freiwillig erfolgen. Allerdings machen sich Mitarbeitende verletzlich, wenn sie in firmenspezifisches Wissen investieren, sie können nur innerhalb der Unternehmung ihr Potenzial voll ausschöpfen.

Wie empirische Befunde zeigen, müssen sie bei einem unfreiwilligen Stellenwechsel oft beträchtliche Lohneinbussen hinnehmen, da ihr firmenspezifisches Wissen ausserhalb der Unternehmung schlechter verwertbar ist, also weniger wert ist. Werden ihre Interessen nicht geschützt, erwerben sie klugerweise vorwiegend allgemeines (statt firmenspezifisches) Wissen, das sie auch ausserhalb der Firma verwerten können - dies zum Nachteil der Unternehmung.

Dem Aufsichtsrat kommt somit eine neue Funktion zu: Er muss zwischen den Interessen der Aktionäre und denjenigen der Wissensarbeitenden vermitteln. Beide Interessengruppen müssen geschützt werden, da sie gemeinsam vom langfristigen Wohlergehen der Unternehmung abhängig sind und zu diesem beitragen. Aktionäre und Wissensarbeitende können - im Unterschied zu den übrigen Stakeholdern - ihre Ansprüche nur sehr eingeschränkt zum Vornherein vertraglich regeln. Deshalb ist es auch im Interesse der Shareholder, diesen Schutz durch eine Vertretung der Wissensarbeitenden im Aufsichts- oder Verwaltungsrat zu gewährleisten. Das Vertrauen in die Corporate Governance von Unternehmen hat in den letzten Jahren gelitten.

Ein Grund liegt in der starken Zunahme von variablen, an den Aktienkurs gekoppelten Formen der Management-Entlohnung. Dies führt manchmal zu einer Fokussierung auf kurzfristige Erfolge, im Extremfall sogar zu Bilanzmanipulationen. Es hat sich gezeigt, dass Aufsichtsorgane, die sich nur aus externen Personen zusammensetzen, die Berichte und

Informationen des Managements oft nicht überprüfen können. Eine wirkungsvollere Aufsicht wird hingegen möglich, wenn die Mitarbeitenden ihr Wissen über die Unternehmung in den Aufsichts- oder Verwaltungsrat einbringen. Der Rechtswissenschaftler Gerard Hertig von der ETH Zürich bringt sogar die Frage auf, ob sich Offenlegungspflichten der Unternehmen teilweise durch Mitbestimmungsregeln ersetzen lassen.

Ein weiterer Vorteil der Mitbestimmung liegt in der Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit der Unternehmung bei der Verhinderung von Fehlverhalten. Unrechtmässige Handlungen des Managements sowie von Kolleginnen und Kollegen werden von Insidern leichter erkannt als von Outsidern. Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, können Fehlverhalten auf informelle und kollegiale Weise ahnden und so ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Rechtschaffenheit und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmung entwickeln. Ein solches Verständnis kann helfen, Unternehmens-Skandale und Betrugsfälle zu verhindern. Wie entsteht Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen, so dass diese zur Aufrechterhaltung von Rechtschaffenheit und damit der Vertrauenswürdigkeit einer Unternehmung beitragen? Die Forschungsarbeiten über Vertrauen zeigen, dass Fairness die wichtigste Voraussetzung ist; und Fairness hat zwei Aspekte.

Das Gefühl, fair behandelt zu werden

Der erste betrifft die distributive oder verteilende Fairness; diese Fairness beruht darauf, dass Individuen ein als gerecht empfundenen Stück vom gemeinsam geschaffenen Kuchen erhalten. Ebendies wird durch die hier dargelegte Vertretung der Wissensarbeitenden im Aufsichtsorgan am besten gewährleistet. Diese Vertretung verhindert, dass Mitarbeitende mit firmenspezifischen Investitionen von den anderen Parteien ausgebeutet werden können. Interne Verwaltungsratsmitglieder können besser als externe beurteilen, wie viel Mitarbeitende zum firmenspezifischen Wissen und damit zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beigetragen haben. Externe denken in erster Linie in Zahlen und Ergebnissen und nicht in Prozessen der Wissensproduktion.

Der zweite Aspekt betrifft die prozedurale Fairness. Menschen akzeptieren selbst unvorteilhafte Ergebnisse eher, wenn sie das Verfahren, das zu diesen Ergebnissen geführt hat, als fair ansehen. Eine gute Voraussetzung hierfür ist ein Aushandlungsprozess zwischen den verschiedenen Interessengruppen im Aufsichtsrat, die ihre Interessen nicht im Vorfeld vertraglich aushandeln können. Das sind in erster Linie die (externen) Vertreter des Aktionariats und die (internen) Vertreter der Wissensarbeitenden.

Die prozedurale Fairness wird darüber hinaus noch gestärkt, wenn der Vorsitz im Aufsichtsgremium von einer neutralen Person wahrgenommen wird, die ausschliesslich die Aufgabe der Mediation und der Aufrechterhaltung eines fairen Entscheidungsprozesses hat. Diese Person sollte einstimmig von allen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums gewählt werden.

Die geschilderten freiwilligen Formen der Mitbestimmung bedürfen noch der Bewährung in der Praxis. Allerdings deuten die vergleichenden empirischen Untersuchungen zur Mitbestimmung in Europa sowie die theoretischen Überlegungen zur Mitbestimmung unter den veränderten Bedingungen der Wissensproduktion in Unternehmen auf einen klaren Befund hin: Shareholder sind in ihrem eigenen Interesse klug beraten, neue Formen der Mitbestimmung auf Unternehmensebene ernsthaft zu prüfen.

Weiterführende Literatur

Hertig, G.: Codetermination as a (Partial) Substitute for Mandatory Disclosure? *European Business Organization Law Review* 7, 2006, 123-130.

Kaufman, A., und Englander, E.: A Team Production Model of Corporate Governance. *Academy of Management Executive* 19 (3), 2005, 9-22.

Kluge, N., und Stollt, M. (Hrsg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) - Perspektiven für eine europäische Unternehmensmitbestimmung. ETUI-REHS, Brüssel 2006.

Osterloh, M., und Frey, B. S.: Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors. *Journal of Management and Governance*, 2006 (im Druck).

Osterloh, M., und Weibel, A.: Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler, Wiesbaden 2006 (im Druck).

Vitols, S.: Prospects for Trade Unions in the Evolving European System of Corporate Governance. ETUI-REHS, Brüssel 2006.