„Ein weitverbreitetes Unbehagen"

HBV-Chef Lorenz Schwegler über den Sinn gewerkschaftlicher Mitbestimmung

SPIEGEL: Herr Schwegler, bekommen Sie in letzter Zeit häufiger Anrufe oder Briefe von erbosten co-op-Mitarbeitern?

SCHWEGLER: Nein, bisher hat sich bei mir keiner gemeldet.

SPIEGEL: Die wissen vielleicht nicht, daß Ihre Gewerkschaft auch im Aufsichtsrat vertreten war und zugesehen hat, wie die Firma ruiniert wurde.

SCHWEGLER: Wir haben da nicht zugesehen, wir haben die Politik des Vorstands um Bernd Otto durchaus mit Kritik begleitet.

SPIEGEL: Ihr Vorgänger Günter Volkmar saß lange im Aufsichtsrat der co-op, Sie selbst waren und sind Aufsichtsrat in der Gewerkschaftsholding BGAG. Haben Sie da wirklich nicht merken können, was Otto mit der Firma machte?

SCHWEGLER: Ich kann nur Vermutungen anstellen, was sich im co-op-Aufsichtsrat abgespielt hat und was gesagt und was nicht gesagt worden ist. In jedem Fall müssen Sie doch sehen, daß nicht allein die Arbeitnehmervertreter allerlei haben durchgehen lassen. Die Vertreter der Banken haben nicht verhindert, daß sie ihr gutes Geld verloren.

SPIEGEL: Ihnen selbst wird ja vorgeworfen, Sie hätten im Aufsichtsrat der BGAG geschlafen.

SCHWEGLER: Sicher. Ich habe das in der Zeitung gelesen: Ich bin da als Schnarchsack ins Gespräch gebracht worden.

SPIEGEL: Das stört Sie?

SCHWEGLER: Ja sicher, denn ich bin hellwach. Aber wenn die BGAG ihren Anteil an co op an irgendeine Firma verkauft, wie soll ich als Aufsichtsrat erfassen – wenn es denn so war –, daß diese Firma nur der Tarnung diente und co op über sieben Ecken praktisch sich selbst kauft? Worüber ein Großaufgebot von Staatsanwälten und BKA-Mitarbeitern heute auf der Grundlage eines Anfangsverdachtes und mit den Mitteln der Strafprozeßordnung immer noch ermittelt, war 1985 ohne greifbaren Anfangsverdacht und nur mit den bescheidenen Mitteln des Aktienrechts praktisch nicht zu erkennen. Im übrigen: Kriminalistische Untersuchungen über kaufende Gesellschaften werden in keinem Aufsichtsrat der Bundesrepublik angestellt.

SPIEGEL: Sie reden jetzt nur vom Verkauf der co-op-Aktien durch die BGAG. Aber im Fall co op geht es auch darum, ob die Aufsichtsräte nicht mehr verschlafen haben – Ottos Manipulationen, die wirren Firmenkonstruktionen, die Verlagerung von Vermögen in unkontrollierbare Gesellschaften.

Schwegler, SPIEGEL-Redakteure*: „Man lernt da die erstaunlichsten Dinge"

SCHWEGLER: Die Vorstände haben ein krummes Spiel gespielt, und die Aufsichtsräte hätten mehr und Besseres leisten können. Hier muß ich jedoch etwas Grundsätzliches über die Arbeitsteilung in den Aufsichtsräten sagen. Die Praxis in diesen Gremien sieht anders aus, als es in den Lehrbüchern des Aktienrechtes steht. Im Selbstverständnis von Betriebsräten und Gewerkschaftern ist der Aufsichtsrat eine zusätzliche Plattform zur Wahrnehmung von Arbeitnehmerrechten und -interessen. Nehmen wir mal den Fall, daß eine Investitionsentscheidung ansteht. Da geht es meist auch darum, ob Arbeitsplätze abgebaut oder neu geschaffen werden. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden daher genau aufpassen. Geht es dagegen um irgendein Auslandsgeschäft, bei dem Folgen für die Arbeitsplätze nicht erkennbar sind, dann sehen sich die Arbeitnehmervertreter nicht in erster Linie gefordert. Da gibt es nun einmal eine größere Kompetenz auf der anderen Seite, zum Beispiel bei den Banken.

SPIEGEL: Das ist so eine Art Aufgabenverteilung in den Aufsichtsräten?

SCHWEGLER: Ja. Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten werden ganz wach, wenn es um soziale Fragen geht. Die Vertreter der Banken und Eigentümer passen auf, wenn es um die Verwertung des Geldes geht. Ein bißchen verläßt man sich da, sofern es nicht gegensätzliche Interessen gibt, aufeinander.

Lorenz Schwegler

ist seit November 1988 Chef der sechstgrößten DGB-Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV). Der 45jährige Jurist sitzt als Arbeitnehmervertreter in einem halben Dutzend Aufsichtsräten, darunter im Kontrollgremium der Deutschen Bank, der Allianz-Versicherung und der Gewerkschaftsholding BGAG, zu der bis 1985 auch die co-op-Gruppe gehörte. Schwegler gilt als Experte für Mitbestimmungsfragen im DGB. Er zählte zu den Kritikern des 1976 verabschiedeten Mitbestimmungsgesetzes. Seiner Ansicht nach sind die Einflußmöglichkeiten von Arbeitnehmern und Gewerkschaften über die Aufsichtsräte zu gering.

* Peter Bölke, Dinah Deckstein in Schweglers Büro in Düsseldorf.

SPIEGEL: Wie co op zeigt, wäre es vielleicht auch für Arbeitnehmervertreter wichtig, sich nicht allein um akute Arbeitsplatzprobleme zu kümmern.

SCHWEGLER: Ja sicher, da kann man Fehler machen. Ich sage ja nicht, was sein soll, sondern ich sage hier, wie es ist – nicht nur bei co op.

SPIEGEL: Und so wie es ist, scheint die Mitbestimmung über den Aufsichtsrat eine Farce. Macht das denn für die Gewerkschaften noch einen Sinn?

SCHWEGLER: Ich gehe da mal umgekehrt ran. Das Aktienrecht stammt aus den Gründerjahren, aus der Kaiserzeit, und es war seinerzeit ein Instrument zur Mobilisierung von Geld für damals überschaubare wirtschaftliche Einrichtungen. Der Aufsichtsrat war ein Instrument der Eigentümer, er sollte den Vorstand unter Kontrolle halten. Das ging zunächst auch. Nur, mit wachsender Größe der Unternehmen wuchsen dem Vorstand Entscheidungen von immer größerem Gewicht zu, er erhielt immer mehr an Informationen und damit an Macht. Der Aufsichtsrat sitzt klein und fein daneben . . .

Mitbestimmungs-Demonstration (1968): „Eine ehrliche Bilanz ziehen"

SPIEGEL: . . . und kann immer weniger mithalten und kontrollieren.

SCHWEGLER: Richtig. Mit wachsender Größe der Unternehmen nimmt das relative Gewicht der Aufsichtsräte innerhalb der Unternehmensverfassung, vor allem im Verhältnis zum Vorstand, ab. Ein Unternehmen, das weltweit agiert, beschäftigt in seinen Konzernstäben 1000 und mehr Leute, die dem Vorstand zuarbeiten, die ihn für weitreichende Entscheidungen mit minuziösen Informationen munitionieren. Daneben versammelt sich dann der Aufsichtsrat, zwei-, drei-, viermal im Jahr für drei, vier, fünf Stunden.

SPIEGEL: Sie wollen sagen, das könnte er auch seinlassen?

SCHWEGLER: Es sieht zumindest oft so aus, als würde die Aufsichtsratstätigkeit nur zu einer begleitenden Größe der Vorstandsarbeit. Viel bewegt wird da nicht.

SPIEGEL: Und wenn der Vorstand Mist macht, wird den Aufsichtsräten ein Teil der Schuld angelastet.

SCHWEGLER: Ja, dann kriegen sie möglicherweise sogar ganz die Schuld. Ein Aufsichtsratsmandat kann auf diese Weise zu einer Art Himmelfahrtskommando für die politische und persönliche Glaubwürdigkeit werden.

SPIEGEL: Vor allem für die Arbeitnehmervertreter.

SCHWEGLER: So ist es. Unternehmensskandale sind in letzter Zeit sehr schnell zu Gewerkschaftsskandalen geworden. Wir müssen auch deshalb darüber nachdenken, inwieweit das derzeitige Instrumentarium der Unternehmensmitbestimmung das richtige für den Weg ins dritte Jahrtausend ist und ob wir uns nicht was Neues einfallen lassen müssen.

SPIEGEL: Die Mitbestimmung über die Aufsichtsräte hat nicht funktioniert?

SCHWEGLER: Wir müssen uns fragen, ob die Aufsichtsräte in den Aktiengesellschaften wirklich die Hebel besitzen, um die großen Ziele der Mitbestimmung zu verwirklichen. Wir müssen eine ehrliche Bilanz ziehen, was uns die Mitarbeit in den Aufsichtsräten gebracht hat.

SPIEGEL: Was hat sie denn gebracht?

SCHWEGLER: Zumindest nicht das, was sich der erste DGB-Vorsitzende Hans Böckler nach dem Zweiten Weltkrieg mal unter Mitbestimmung vorgestellt hat. Die jetzige Regelung bringt nicht die Mitbestimmung, die wir im Grundsatzprogramm des DGB formuliert haben. Sie bringt auch nicht die Kontrolle wirtschaftlicher Macht, um die es den Gewerkschaften nach den bitteren Erfahrungen der Jahre zwischen den Weltkriegen gegangen war.

SPIEGEL: Gut, was bringt sie dann?

SCHWEGLER: Das ist eigentlich schwer faßbar, denn es spielt sich gar nicht so sehr in den Aufsichtsratssitzungen selbst ab. Durch die regelmäßigen Treffen kennt man sich, und das bringt einen regelmäßigen Beziehungsdraht zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten zu den Unternehmensrepräsentanten . . .

SPIEGEL: . . . bei co op hat sich gezeigt, wo das hinführt – zu gefährlichen Verstrickungen von Gewerkschaftern.

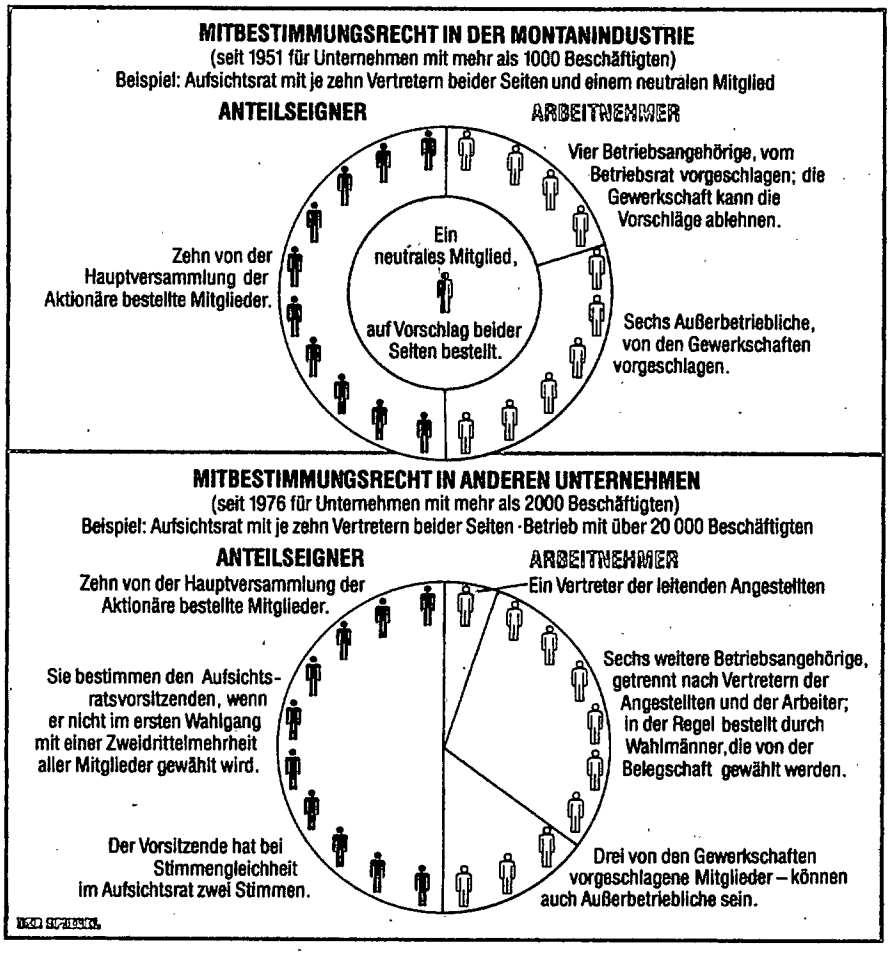
SCHWEGLER: Das kann passieren, muß aber nicht. Es gibt sinnvolle Gespräche zwischen Vorständen und Aufsichtsräten. Aber ich muß auch auf die Nachteile hinweisen. Das sind einmal die Enttäuschungen, die sich einstellen, wenn die tatsächlichen Ergebnisse der Mitbestimmung immer wieder hinter den darauf gerichteten Erwartungen zurückbleiben. Die lassen sich gewiß dadurch ein wenig reduzieren, daß wir ein bißchen deutlicher machen, was Aufsichtsratsmitbestimmung kann und was Mitbestimmung nicht kann. Wir führen da ja immer wieder etwas auf wie das Märchen „Des Kaisers neue Kleider".

SPIEGEL: Wie meinen Sie das?

SCHWEGLER: Die Vorstände der Unternehmen haben ein gewisses Interesse daran, den nackten Kaiser als wohlgekleidet zu bezeichnen. Das heißt: Ihre Macht erscheint in der Öffentlichkeit etwas geringer, wenn es so aussieht, als hätten wir allmächtige und allwissende Aufsichtsräte. Die Gewerkschaften haben an diesem Trugbild mitgewirkt, indem sie die Bedeutsamkeit des Aufsichtsrats herausgestrichen haben, weil dies halt das Sprungbrett der Mitbestimmungsforderung ist.

SPIEGEL: Der Kaiser hat gar keine Kleider an, die Aufsichtsräte sind in Wahrheit ohnmächtig. Sollen die Arbeitnehmer deshalb ganz auf ihre Mandate verzichten?

SCHWEGLER: Es hat bei denjenigen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 skeptisch gegenüberstanden, schon damals die Frage gegeben, ob die Gewerkschaften nicht besser den Aufsichtsräten fernbleiben sollten. Es gab Gewerkschaften, die sagten: Dieses Gesetz bringt zwar nicht die Lösung aller Pro-



bleme, aber es ist ein Kompromiß, von dem aus wir alles weiterentwickeln. Und dann gab's andere, die sagten: Dies ist ein Gesetz, das den Gewerkschaften durch die umständlichen Wahlverfahren ungeheure Arbeitsbelastungen beschert, das in den Betrieben mit dem Wettbewerb um Mandate und Tantiemen zum Teil schwerste Konflikte provoziert und das immer mit der Gefahr verbunden ist, daß die Verstrickung über die Einflußmöglichkeit hinausgeht.

SPIEGEL: Und was meinen Sie?

SCHWEGLER: Ich habe mir mehrfach seit 1976 die Frage gestellt, wie es wäre, wenn die Organisation geschlossen aus den Aufsichtsräten auszöge. Aber ich meine, das ist etwas, was wir nicht so hinbekommen können.

SPIEGEL: Hängen Sie an Ihren Aufsichtsratsposten?

SCHWEGLER: Persönlich nein.

SPIEGEL: Also könnten Sie Ihre Mandate doch aufgeben?

SCHWEGLER: Das ist keine individuelle Frage. Ich habe nicht eine Abrundung meiner Persönlichkeit darin entdeckt, daß ich in Aufsichtsräte illustrer Unternehmen eingerückt bin.

SPIEGEL: Die sind in der Tat illuster.

SCHWEGLER: Man lernt da die erstaunlichsten Dinge und Leute kennen, jedenfalls beim Small talk. Aufsichtsratssitzungen selbst laufen mit feierlichem Ernst ab und mit einer ähnlich bewegenden Liturgie wie Gottesdienste. Nur sind die Ergebnisse ziemlich mager. Ich könnte meiner Organisation sicher besser dienen, wenn ich die Zeit, die ich für Aufsichtsratssitzungen aufwende, anders nutzte. Aber ich kann diese Frage nicht für mich allein entscheiden.

SPIEGEL: Was soll nun anders werden? Wollen Sie mit der alten Forderung kommen, das Modell Montanindustrie, also die volle paritätische Mitbestimmung, überall einzuführen?

SCHWEGLER: Das fordern die Gewerkschaften seit langem, das ist, wie wir sagen, Beschlußlage. Mit der Realisierung wäre sicher manches besser. Und die wird immer schwerer. Ich habe große Zweifel, ob wir mit einer solchen Forderung die Arbeitnehmerschaft heute so mobilisieren können, wie das vor 40 Jahren ging. Die Montanmitbestimmung leistet im Bereich Kohle und Stahl Beachtliches, doch sie konnte auch dort nicht alle Probleme lösen. Sie kann die Gesetze des Marktes, der Konkurrenz, betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten nicht wegschieben; sie kann nur die verbleibenden Entscheidungsspielräume besser nutzen. Doch wir können dieses

DER LAPTOP KOMMT VON TOSHIBA DIE LÖSUNG VON HOC

Wer sich für den Laptop des Marktführers entscheidet, sollte auch für die Dienstleistungen den richtigen Partner wählen. Ob Systemauswahl, Software, Schulung, Support- und Service-Leistungen – die Lösung heißt HOC. Bundesweite Präsenz und ein hohes Engagement der Mitarbeiter sichern Ihnen die HOC-Dienstleistungen an jedem Ort. Wählen Sie 01 30/26 06 und Sie sind automatisch mit Ihrem regionalen HOC-Computer-Center verbunden. Zum Ortstarif. Wir freuen uns auf Ihren Anruf!

TOSHIBA

Partner im HOC-Verbund – einer Tochter der GRUNDIG AG

Hot line 01 30/26 06 zum Ortstarif

House of Computers
Erfolg durch Engagement

HOC Zentrale München Tel. 0 89/61 00 92-0
HOC Essen Tel. 02 01/23 37 47
HOC Frankfurt Tel. 0 69/6 66 69 41
HOC Hamburg Tel. 0 40/5 23 50 15
HOC Hannover Tel. 05 11/63 90 71
HOC Karlsruhe Tel. 07 21/68 55 26/27
HOC Limburg Diez Tel. 0 64 32/6 05-0
HOC München Tel. 0 89/3 06 10 70
HOC Neumünster Tel. 0 43 21/4 20 75
HOC Nürnberg Tel. 09 11/86 80 71
HOC Regensburg Tel. 0 94 01/5 00 04
HOC Rosenheim Tel. 0 80 31/39 06 25–30
HOC Stuttgart, DCS GmbH Tel. 07 11/2 57 30 28
HOC Stuttgart Maier & Partner GmbH Tel. 07 11/78 89 80
HOC Würzburg COMPUTER MARTIN GmbH Tel. 09 31/1 50 31

Modell nicht einfach in andere Bereiche umsetzen. Dafür hat sich in den vergangenen Jahrzehnten die Situation in den Unternehmen wie im politischen Umfeld zu sehr verändert. Wir müssen wohl einen dornigeren Weg gehen. Weil die Mitbestimmung über die Aufsichtsräte ihre Grenzen hat und haben wird, müssen wir die betriebliche Mitbestimmung durch neue Ideen ergänzen.

SPIEGEL: Was wäre das Neue?

SCHWEGLER: Zum Beispiel: Die nächste Mitbestimmungsinitiative des DGB müßte sich weniger darauf richten, zum neuen Sturm auf die Aufsichtsräte zu blasen, sondern sich darauf konzentrieren, zu einem Ausbau der Betriebsverfassung nach oben und unten zu kommen.

SPIEGEL: Das sagt uns nicht viel.

SCHWEGLER: Ausbau der Betriebsverfassung nach unten hieße Mitbestimmung am Arbeitsplatz ermöglichen. Die Menschen wollen ja nicht nur wissen, wie lange und wie teuer sie arbeiten, sondern vor allem, wie sie arbeiten. Sie wollen auch selbst mitreden – über die konkrete Gestaltung der Arbeit, der Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation. Das wäre die Betriebsverfassung nach unten. Betriebsverfassung nach oben: das hieße, die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte, die es in sozialen Angelegenheiten und in personellen Angelegenheiten gibt, auf wirtschaftliche Angelegenheiten zu erstrecken.

SPIEGEL: Denken Sie an bestimmte neue Institutionen?

SCHWEGLER: Ich denke daran, daß wir möglicherweise die Gesamtbetriebsausschüsse – also die geschäftsführenden Organe der Betriebsräte – aufwerten könnten. Sie sollten Verhandlungsrechte erhalten, etwa bei Investitionsvorhaben. Wie das am Ende aussehen soll, darüber kann und will ich heute keine Patentrezepte verbreiten. Für wichtig halte ich jedoch, daß in den Gewerkschaften eine Diskussion in Gang gesetzt wird, eine Bestandsaufnahme der Mitbestimmungserfahrungen, die wir in 10, 15 Jahren gemacht haben.

SPIEGEL: Wie könnte die in Gang gesetzt werden?

SCHWEGLER: Beispielsweise durch einen entsprechenden Antrag an den DGB-Bundeskongreß. Es gab Zeiten, so in den fünfziger, sechziger Jahren, da haben die Gewerkschaften als Lösung für nahezu jedes Problem immer wieder nur eins verkündet: die Mitbestimmung. Der Tenor war: Es gibt zwar dieses und jenes Gebrechen, und es gibt diese und jene Not, aber wenn wir erst mal die Mitbestimmung haben, dann wird alles gelöst. Das wirkt natürlich immer noch in den Köpfen der Kollegen. Deshalb halte ich es für richtig, zu einer ehrlichen und ungeschminkten Bestandsaufnahme zu kommen, ob die Mitbestimmung über die Aufsichtsräte dem Anspruch gerecht geworden ist, was sie geleistet hat, was nicht und was sie gekostet hat.

SPIEGEL: Die politischen Fragen, wie kann wirtschaftliche Macht begrenzt werden, wo können die Gewerkschaften wirtschaftliches Geschehen beeinflussen – die müßten dann woanders angepackt werden?

SCHWEGLER: Das könnte durchaus das Ergebnis sein.

SPIEGEL: Und wie soll das laufen?

SCHWEGLER: Da gibt es wieder die Beschlußlage, daß es die Wirtschafts- und Sozialräte wären. Aber ich fürchte, das wird ein sehr langer Weg werden – mit durchaus unklaren Erfolgsaussichten. Wir müssen uns nach den Erfahrungen mit den Aufsichtsräten vor allem fragen, ob von derartigen Gremien die aktivierende und mobilisierende Kraft ausgeht, ohne die bei Demokratie und Mitbestimmung alles nichts ist.

SPIEGEL: Also, was dann?

SCHWEGLER: Ich habe da bisher mehr Fragen als Antworten. Ich meine jedoch, daß eine wesentliche Zukunft der Mitbestimmung darin liegen muß, die Betriebsverfassung nach oben und unten zu erweitern. Denn die Betriebsverfassung lebt nicht nur auf dem Papier und in den Köpfen einiger weniger, sondern hat eine breite Verankerung im Bewußtsein, im Wollen und Handeln der Belegschaften. Die übrigen Dinge würde ich eher versuchen im politischen Bereich zu lösen, also durch Verstärkung des Gewichts politisch-parlamentarischer Kontrolle wirtschaftlicher Macht. Doch das ist sicher ein anderes weites Feld.

SPIEGEL: Denken viele Ihrer Kollegen im DGB so kritisch über die Erfolge der Mitbestimmung wie Sie?

SCHWEGLER: Ich habe den Eindruck, es gibt ein relativ weit verbreitetes Unbehagen. In unserer Organisation ist die Erwartung groß, über diese Dinge mal grundsätzlich und neu nachzudenken. Natürlich steht dem das Problem im Wege, daß niemand wie das Kind im Märchen in aller Unschuld sagen will: Der Kaiser ist ja nackt.

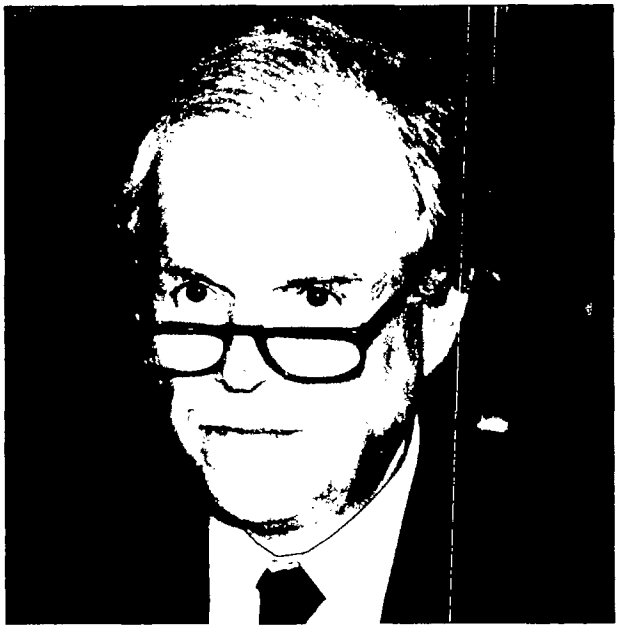
SPIEGEL: Herr Schwegler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Manager

Rohe Eier mit Schale

Unruhe im Hause Daimler: Geht Vorstand Helmut Werner nach Wolfsburg?

Helmut Werner muß nicht auf die Mark achten, und doch hatte er Probleme, als er in der Nähe von Stuttgart einen Bauplatz suchte. Dem stellvertretenden Chef von Mercedes-Benz erging es wie Hunderten kleiner Bausparer: Das Geld fürs Eigenheim ist da, doch Grundstücke sind in der Hauptstadt der Häuslebauer knapp.



Mercedes-Manager Werner: Die Kollegen erschreckt

In der Nähe des Stadtteils Degerloch hat Werner schließlich etwas gefunden. Begreiflich, daß er nun gern und oft über den Hausbau redet – aber allein wegen der schwierigen Grundstückssuche tut er es wohl nicht.

Werner hat guten Grund zu zeigen, wie sehr er sich an Stuttgart gebunden fühlt: Er will Gerüchte entkräften, die schon seinen baldigen Ausstieg bei Daimler prophezeien – VW-Chef Carl Hahn, so heißt es, will ihn zu seinem Nachfolger aufbauen.

Die Gerüchte können dem in der deutschen Industrie hochgelobten Manager nicht recht sein. Schließlich wird er seit langem als Kandidat für den Spitzenposten auch bei Daimler-Benz gehandelt.

Werner stieg 1987 in Deutschlands größten Konzern ein. Nachdem er durch seine Sanierungsarbeit beim Hannoveraner Reifenhersteller Conti aufgefallen