

## Literatur

### Zur Eignung des Aufsichtsrats als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen

Anmerkungen zu einer empirischen Untersuchung der Aufsichtsräte  
von Unternehmen der Montanindustrie\*

#### I. Die Untersuchung und ihre Ergebnisse

Der Aufsichtsrat ist als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen ungeeignet! Diesen Schluß zieht die Autorin aus ihrer Untersuchung des Einflusses, den der Aufsichtsrat auf die Entscheidungsprozesse in Unternehmen der Montanindustrie hatte (S. 145 - 151).

Zieht man den gleichen Schluß, müßte man — auch wenn man nicht (wie die Autorin) gegen, sondern für die Mitbestimmung ist — verlangen, daß der Kampf um sie ausgesetzt wird. Dieser ist nämlich (vornehmlich) ein Kampf um die Ausdehnung der Mitbestimmung in den Montanunternehmen auf weitere Unternehmen in unserer Wirtschaft: die Form, bei der der Aufsichtsrat das Organ der Mitbestimmung im Unternehmen ist<sup>1, 2</sup>. Man müßte die Aussetzung des Kampfes verlangen, bis eine Alternative zu ihr gefunden ist.

---

\* Dorothea *Brinkmann-Herz*: Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Berlin 1972. Duncker & Humblot. 179 S.

<sup>1</sup> Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. März 1951. — Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. August 1956.

<sup>2</sup> Vgl. insbes. *DGB* (Hrsg.): Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Großunternehmen und Großkonzernen. (Düsseldorf 1968). — *SPD* (Hrsg.): Gesetzentwürfe über die Unternehmensverfassung in Großunternehmen und Konzernen, die Betriebsverfassung, die Sicherung der Montanmitbestimmung, die Begrenzung der Aufsichtsratsvergütung, die Personalvertretung. (Bonn 1968). — *Sozialausschüsse der CDA* (Hrsg.): Entwurf zur Ausgestaltung der Rechte des Arbeitnehmers in Betrieb, Unternehmen und Wirtschaft. Königswinter o. J. (1968). — *CSU* (Hrsg.): Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen. o. O. (München) 1970. — Vgl. auch *DAG* (Hrsg.): Thesen zur Mitbestimmung. (Hamburg 1968). — *Rat der EKD* (Hrsg.): Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland (erläutert von Eberhard Müller). (Hamburg 1968). — *DKP* (Hrsg.): Vorschläge der DKP zur Mitbestimmung. (Düsseldorf) o. J. — *FDP* (Hrsg.): Stellungnahme zum Thema Mitbestimmung. (Bonn 1969). — *Deutsche Jungdemokraten* (Hrsg.): Unternehmensverfassung. o. O. (1969). — *BdA* (Hrsg.): Integration der Arbeitnehmer — Vorschläge zur Betriebsverfassung. Köln 1970. — Vgl.

Das wäre ein radikales Verlangen. Ob es durch die Untersuchung der Autorin begründet ist, ist zu prüfen.

Die Untersuchung wurzelt in der Überzeugung, man dürfe sich nicht auf den Beweis beschränken, daß die Mitbestimmung in den Montanunternehmen unschädlich ist, wie es die Literatur bislang tat<sup>3</sup>, vielmehr müsse man beweisen, daß sie nützlich ist, wenn man ihre Ausdehnung auf weitere Unternehmen unserer Wirtschaft fordere. Die Untersuchung sollte die Nützlichkeit beweisen (S. 17 - 23).

Als nützlich versteht die Autorin eine Form der Mitbestimmung, mit der ihr Ziel erreicht wird. Ihr Ziel sieht sie in der mit den Kapitalgebern gleichberechtigten Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen (S. 23 - 27).

Ist die Mitbestimmung im Aufsichtsrat des Unternehmens verankert, hat dieser zwei Funktionen: die Ausgleichsfunktion — der Aufsichtsrat muß die Ziele der Arbeitnehmer und Kapitalgeber des Unternehmens ausgleichen — und die Kontrollfunktion — der Aufsichtsrat muß das Unternehmen kontrollieren und sicherstellen, daß der Zielausgleich der Arbeitnehmer und Kapitalgeber des Unternehmens realisiert wird, und zwar durch Wahl des entsprechenden Vorstands (Wahlfunktion) und entsprechende (ex-post-, vor allem aber ex-ante-) Prüfung der Vorstandsinitiativen (Prüfungsfunktion).

Zu beweisen, daß die Mitbestimmung in den Montanunternehmen nützlich ist, hieß für die Autorin zu beweisen, daß der Aufsichtsrat diese Funktionen erfüllte (S. 27 - 30).

Sie versuchte es empirisch zu beweisen: Durch Befragung von Mitgliedern ihres Aufsichtsrats versuchte sie, vergangene Entscheidungsprozesse in Montanunternehmen zu rekonstruieren, um die Wirkung des Aufsichtsrats bzw. seiner Gruppen (Arbeitnehmer, Kapitalgeber) auf sie erkennen zu können.

---

auch das auf dem Düsseldorfer Parteitag 1971 der CDU diskutierte (abgelehnte) *Horn-Modell* (s. auch das Gespräch mit Heinz *Horn* [Handelbl. v. 9. 10. 1968]) sowie das (angenommene) *Dregger-Modell*, das zu dem Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen der CDU/CSU von 1971 führte (Bundestagsdrucksache VI/1806) und das auf dem Freiburger Parteitag 1971 der FDP diskutierte (abgelehnte) *Maihofer-Modell* (s. FDP[Hrsg.]: Freiburger Thesen der FDP zur Gesellschaftspolitik. [Bonn 1971] [= beantragte Fassung]) sowie das (angenommene) *Riemer-Modell* (s. FDP [Hrsg.]: Freiburger Thesen der FDP zur Gesellschaftspolitik).

<sup>3</sup> Bekannt geworden sind die Arbeiten von Otto *Neuloh*: *Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung*. Tübingen 1960. — Fritz *Voigt* und Walter *Weddigen*: *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*. 1. Bd. Schr. d. Ver. f. Socialpol. NF, Bd. 24/I. Berlin 1962. — Otto *Blume*: *Zehn Jahre Mitbestimmung. Versuch einer Bestandsaufnahme*. In: Erich *Potthoff*, Otto *Blume*, Helmut *Duvernell*: *Zwischenbilanz der Mitbestimmung*. Tübingen 1962. S. 55 - 304. — *Neuerdings Mitbestimmungskommission*: *Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen in der Mitbestimmung*. Bundestagsdrucksache VI/334.

Nach der Darstellung ihrer Untersuchungsmethode (S. 31 - 64; davon S. 61 - 64 die Darstellung der Stichprobe aus den Montanunternehmen; der Fragenkatalog im Anhang S. 152 - 171) berichtet sie über ihre Untersuchungsergebnisse, zunächst (S. 65 - 101) über die bei den Montanunternehmen festgestellten Kontrollaktivitäten, dann (S. 102 - 144) über die Ausgleichsaktivitäten des Aufsichtsrats.

Die Untersuchungsergebnisse ernüchtern. Der Ausgleichsfunktion wurde nicht genügt; daraus schließt die Autorin bereits, daß der Aufsichtsrat als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen ungeeignet ist. Auch wenn ihr genügt worden wäre, hätte sie nicht anders geschlossen, denn der Kontrollfunktion wurde ebenfalls nicht genügt (S. 145 - 151)<sup>4</sup>. Zwar wollte die Autorin beweisen, daß die Montanmitbestimmung nützlich ist; sie bewies aber „nur“, daß sie nicht nützlich ist.

Die Untersuchung der Autorin interessiert der Methode und des Objektes wegen. Die Thesen über das Objekt, zu denen sie mit der Methode kommt, nämlich daß die Mitbestimmung in den Montanunternehmen nicht nützlich ist, mithin die Forderung ihrer Ausdehnung auf weitere Unternehmen unserer Wirtschaft unbegründet ist, was der Forderung einer alternativen Form der Mitbestimmung im Unternehmen gleichkommt, provozieren Kritik. Diese kann nur die Antwort auf die Frage sein, ob die Methode jene Thesen über das Objekt zuläßt, mithin die Forderung nach einer zur Montanmitbestimmung alternativen Form der Mitbestimmung im Unternehmen begründet ist; sie soll mit der Besprechung versucht werden.

Damit im folgenden kein falscher Eindruck entsteht: Die Untersuchung ist ein hervorragender Beitrag zur Mitbestimmungsdiskussion — auch deshalb lohnt eine eingehende Besprechung.

## **II. Anmerkungen zum Schluß von den Befragungsergebnissen auf die Aufsichtsratsrateffizienz des Montanunternehmens**

Zunächst wird gefragt, welche Möglichkeiten zu einem realitätsadäquaten Bild von Aufsichtsrat des Montanunternehmens die empirische Methode überhaupt eröffnet, dann, wie die Autorin sie nutzte, wie somit die These über die Effizienz des Aufsichtsrats (Effizienzthese) und somit wiederum die These über seine Eignung als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen (Eignungsthese) zu beurteilen ist.

---

<sup>4</sup> Die These, daß der Aufsichtsrat seiner Kontrollfunktion nicht genügt, ist alt; sie wurde bereits für nichtmitbestimmte Unternehmen aufgestellt. Vgl. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means: *The Modern Corporation and Private Power*. New York (1932). — Robert Aaron Gordon: *Business Leadership in the Large Corporation*. Washington 1945. — In der deutschen Literatur: Ernst-Joachim Mestmäcker: *Verwaltung, Konzerngewalt und Recht der Aktionäre*. Karlsruhe 1968. — Helge Pross: *Manager und Aktionäre in Deutschland*. Frankfurt 1965.

## 1. Zu den Befragungsergebnissen

Die Anmerkungen gelten also zunächst der empirischen Methode, hier der Möglichkeit, durch Befragung von Aufsichtsräten ein realitätsadäquates Bild vom Aufsichtsrat des Montanunternehmens zu erhalten. Ob sie andere Objekte realitätsadäquat abbilden kann, sei dahingestellt; daß sie den Aufsichtsrat des Montanunternehmens realitätsadäquat abbilden kann, wird bezweifelt. Der Zweifel hat drei Quellen; sie sind:

- der Fragende,
- der Befragte,
- ihre Kommunikation.

a) Wie auch die Autorin andeutet, ist mit der empirischen Methode keine Theorie zu gewinnen; ihre (sinnvolle) Anwendung setzt vielmehr die Theorie voraus: ausreichendes Vorwissen, um mit diesem weiteres Wissen zu gewinnen (S. 48/49). Gleichwohl ist die Untersuchung als ein Versuch zu werten, mit der empirischen Methode ein Segment der Theorie des mitbestimmten Unternehmens zu gewinnen: Wissen über den Aufsichtsrat des mitbestimmten Unternehmens.

Daß ein realitätsadäquates Bild vom Aufsichtsrat des mitbestimmten Unternehmens entsteht, setzt voraus, daß Fragen gestellt werden, die die Eignung eines den Blick auf die Realität öffnenden Hebels haben. Das setzt wiederum den Boden voraus, auf dem diese Fragen wachsen können, eben eine (entwickelte) Theorie des mitbestimmten Unternehmens. Die empirische Methode kann also nicht zur Theorie führen; sie setzt sie voraus. Sie ist kein Weg, Hypothesen über den Aufsichtsrat des mitbestimmten Unternehmens zu finden, sie ist vielmehr nur ein Weg, auf anderen Wegen gefundene Hypothesen zu testen. Zunächst müssen „alle möglichen Variationen“ (S. 57) des Objektes bekannt sein; durch entsprechende Fragen kann man dann die realitätsadäquaten herausfinden.

Die Realität des Aufsichtsrats des mitbestimmten Unternehmens aufdeckende Fragen läßt die Theorie aber (noch) nicht zu<sup>5</sup>; weil ausreichendes Vorwissen fehlt, sind die Chancen nur gering, derzeit mit der empirischen Methode weiteres Wissen über ihn zu gewinnen. Erst wenn die Theorie weiterentwickelt ist, sind sublimen Fragen möglich, damit auch größere Chancen auf Aufdeckung seiner Realität gegeben.

Selbst wenn es die Theorie bereits gäbe, setzte ein Erfolg der empirischen Methode noch einiges voraus: Der Fragende muß fähig sein, der Theorie entsprechende Fragen zu formulieren, und, wenn er entsprechende Antworten erhalten hat, sie zu einem richtigen Bild vom Aufsichtsrat des mitbestimmten Unternehmens zu montieren. Da dieser aber ein Objekt ist, dem nur mit sublimen Fragen beizukommen ist, somit auch entsprechend sublimen Antworten die Folge sind, ist verständlich, daß deren Montage leicht zu einem verzerrten Bild führen kann.

---

<sup>5</sup> Zum Stand der Theorie der mitbestimmten Unternehmung vgl. Heinz Teichmann: Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung. ZfbF, 22. Jg. (1970), S. 790 - 807.

b) Den Befragten erkannte auch die Autorin als Quelle möglicher Abweichungen des durch die empirische Methode entstehenden Bildes von der Realität (S. 49 - 57). Die an ihn gerichteten Fragen gleichen sich in ihrer Struktur; sie gelten vergangenen Aktivitäten des Aufsichtsrats bzw. seiner Gruppen und ihren Wirkungen auf die Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Realitätsadäquate Antworten setzen damit beim Befragten voraus, daß er fähig und willig ist, sich der Ergebnisse der Entscheidungsprozesse und der Aufsichtsratsaktivitäten zu erinnern sowie die ersteren den letzteren zuzurechnen.

Auch wenn mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten der Aufsichtsräte kalkuliert wird, ist zu fürchten, daß sie damit überfordert sind. Dem versuchte die Autorin recht originell zu begegnen: zunächst dadurch, daß sie nur nach Aktivitäten des Befragten und nicht auch nach denen anderer fragte, da man sich der eigenen Aktivitäten meist besser erinnert als der anderer (S. 53/54). Dann dadurch, daß sie die Aktivitäten der Befragten in mehrere Teile zerbrach; so wurde die Aktivität: Mißbilligung einer Vorstandsinitiative zerbrochen in

Wann und welche Informationen beschaffte sich der Befragte über die Vorstandsinitiative?

Wann und welche Bedenken hatte er gegen sie?

Wann und welche Kontakte hatte er ihretwegen mit anderen?

Wann und welche Bedenken gegen sie brachte er bei seinen Kontakten mit anderen vor?

usw.

Ihr Zerbrechen bedeutet für den Befragten das Entwirren des Knäuels, damit geringere Anforderungen an seine Erinnerungs- und Zurechnungsfähigkeit (S. 55/56).

Indes, und darüber kann kein Zweifel sein, erübrigt sich für den Befragten durch das Zerbrechen der Fragenkomplexe das Erinnern und Zurechnen nicht. Das Zurechnen erübrigt sich nicht, da nicht nur seine, sondern die Aktivitäten anderer mitwirken. Folglich kann er bestimmte Wirkungen nicht nur seinen, er muß sie den Aktivitäten anderer mit zurechnen. Und das Erinnern erübrigt sich nicht, da er, um erstere zurechnen zu können, sich der letzteren erinnern muß: Er muß sich der eigenen und, wenn vielleicht auch nicht in allen Details, auch der Aktivitäten anderer erinnern.

Das Erinnern und Zurechnen wird also nur erleichtert, aber nicht einmal das ist sicher; das Detaillieren der Aktivitäten kann es sogar erschweren: Je kleiner die Details sind, desto schwerer erinnert man sich ihrer, und je mehr es sind, desto schwerer ist es, eine bestimmte Wirkung auf sie zuzurechnen.

Die Chance, das Objekt mit der empirischen Methode richtig, d. h. vom Meinen des Befragten unabhängig abzubilden, ist also nicht groß, insbesondere dann nicht, wenn die Unternehmen größer und damit die kausalen Verknüpfungen der Ergebnisse der Entscheidungsprozesse mit den Aktivitäten des Befragten und denen anderer komplexer sind

als bei den von der Autorin untersuchten. Dies sieht sie schließlich (S. 76, 113) selbst ein: Der Befragte kann diese Schwierigkeiten nicht bewältigen; das Objekt ist mit der empirischen Methode also trotz ihrer Weiterentwicklung nicht richtig abbildbar.

Kritischer als die Möglichkeit, daß der Befragte nicht realitätsadäquat antworten kann, ist die, daß er es nicht will. Das schon, weil die meisten Fragen weniger sachlicher Art sind, wie die Frage, ob seine Bedenken gegen bestimmte Vorstandsinitiativen von anderen geteilt wurden oder nicht (Frage 46 in Verb. mit Frage 39, S. 154). Da es dem Befragten als Aufsichtsrat aufgegeben ist zu erreichen, daß andere seine Bedenken teilen, ist die Frage im Kern eine nach seinem Wert als Aufsichtsrat. Bei solchen Fragen ist von vornherein nicht damit zu rechnen, daß der Befragte ehrlich ist, nicht einmal sich selbst und schon gar nicht dem Fragenden gegenüber.

Hinzu kommt, daß die Mitbestimmung ein Politikum ist, also zu fürchten ist, daß mit den Antworten zu politisieren versucht wird. Möglich ist, daß der Mitbestimmung negativ Gesinnte für die anderen positive, damit für sie negative Wirkungen vergrößern, um den Widerstand Gleichgesinnter zu stärken. Ebenso ist möglich, daß sie sie verkleinern, um den anderen das Interesse an der Mitbestimmung zu nehmen.

Zwar reduziert das Zerbrechen der Fragenkomplexe die Gefahr der Abweichung des Bildes von der Realität — werden die Fragenkomplexe zerbrochen, dann sind die Fragen weniger suggestiv, so daß die Gefahr des unbewußten Verfälschens durch den Befragten geringer ist, und dann ist schwerer auszumachen, wie die Antworten auf jene Fragen zum Bild des Objektes montiert werden, so daß auch die Gefahr des bewußten Verfälschens geringer ist (S. 56/57) —, es schaltet sie jedoch nicht aus: Die Fragen sind noch immer suggestiv, und noch immer kann der Befragte ausmachen, wie die Antworten zum Bild des Objektes montiert werden, also die Antworten geben, die in ihrer Montage das von ihm gewollte Bild ergeben.

Die Antworten der Befragten werden also kaum ein zutreffendes Bild der Realität zeichnen. Man kann auch nicht darauf vertrauen, daß sie es im Schnitt tun. Das setzte nämlich voraus, daß die von ihnen gezeichneten Bilder der Realität lediglich zufällig um das wahre Bild der Realität streuen und sich in diesem ausgleichen. Deshalb ist zu fürchten, daß die empirische Methode nicht zu einem realitätsadäquaten Bild vom Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen führt, daß sich nicht einmal abschätzen läßt, worin und wie sehr das Bild von der Realität abweicht.

c) Auch die Kommunikation zwischen dem Fragenden und dem Befragten ist eine Quelle möglicher Abweichungen des durch die empirische Methode entstehenden Bildes von der Realität: Sie können ihre Fragen bzw. Antworten mißverstehen. Das ist insbesondere bei dem Objekt der Untersuchung möglich, da die Merkmale der Aufsichtsrats-tätigkeit eher qualitativer denn quantitativer Art sind. Bei Fragen wie: Haben Sie das Ziel Ihrer Gruppe in der Auseinandersetzung mit der anderen Gruppe erreicht? (Frage 56 in Verb. mit Frage 39, S. 154/155)

sind Reibungsverluste nicht auszuschließen: Ob das Ziel erreicht wurde, darüber können der Fragende und der Befragte unterschiedliche Meinungen haben. Solche Reibungsverluste schlagen sich dann in einer streitbaren Effizienzthese nieder.

## 2. Zur Anwendung des Effizienzkriteriums

Die Möglichkeiten, mit der empirischen Methode zu einem richtigen Bild von der Aufsichtsrats-effizienz des Montanunternehmens zu gelangen, sind nicht allzu groß. Wie sehr sie von der Autorin genutzt wurden, soll nun geprüft werden. Ihre Nutzung ist bestimmt durch

- das Effizienzkriterium, d. h. das Kriterium zum Schluß von den Befragungsergebnissen auf die Effizienz des Aufsichtsrats des Montanunternehmens, und
- die Anwendung des Effizienzkriteriums.

Die Autorin expliziert ihr Kriterium zwar nicht, es gibt indes Anhaltspunkte dafür, daß es die Quantität formeller Aktivitäten des Aufsichtsrats bzw. seiner Gruppen ist. Die Begründung des Kriteriums scheint auf der Hand zu liegen: Nur wenn der Aufsichtsrat bzw. seine Gruppen aktiv werden, kann das Unternehmen auf den richtigen Kurs gebracht und auf ihm gehalten werden; je häufiger der Aufsichtsrat bzw. seine Gruppen aktiv werden und je mehr der Aktivitäten formellen Charakter haben, desto eher wird es auf den richtigen Kurs gebracht und auf ihm gehalten.

Zunächst soll die Problematik des Kriteriums dahingestellt bleiben und nur die seiner Anwendung durch die Autorin diskutiert werden. Sie liegt in der Gewichtung der Aktivitäten nach

- ihrer Form
- ihrem Inhalt
- ihrer Qualität

bei der Bildung des Kriteriumswertes.

a) Die Autorin sieht die Formen für die Aktivitäten des Aufsichtsrats mitbestimmter Unternehmen offenbar wie folgt: Die Vertreter der Arbeitnehmer und die der Kapitalgeber treten zum Ausgleich ihrer Ziele einander *geschlossen* gegenüber; zur Kontrolle, also um die Realisierung des sich ergebenden Zielausgleichs zu sichern, tritt der Aufsichtsrat *geschlossen* dem Vorstand gegenüber (S. 99). Bei formellen Aktivitäten denkt sie wohl an solche auf gemeinsamen Sitzungen der Gruppen des Aufsichtsrats (formelle Ausgleichsaktivitäten) bzw. des Aufsichtsrats und des Vorstands (formelle Kontrollaktivitäten) (S. 119/120). Im AktG und MitbG sowie in unternehmensindividuellen Regelungen wie Satzungen, Geschäftsordnungen u. ä. sieht sie wohl Rituale für diese Aktivitäten fixiert (S. 65 - 73).

Aktivitäten, bei denen nur ein Mitglied einer Gruppe des Aufsichtsrats der anderen Gruppe gegenübertritt bzw. bei denen nur ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Vorstand gegenübertritt, sind für sie dann infor-

melle Aktivitäten; einmal (S. 75) werden Aktivitäten einzelner sogar explizite informell genannt.

Aktivitäten einzelner sind nach Ansicht der Autorin ineffizient, weil sie nicht mit den anderen Mitgliedern der Gruppe bzw. des Aufsichtsrats abgestimmt werden. Würden einzelne bei der anderen Gruppe aktiv, hätten sie die Möglichkeit, ihr individuelles Interesse zu Lasten des Interesses der anderen Mitglieder ihrer Gruppe durchzusetzen, und es sei zu vermuten, daß sie diese Möglichkeit auch nutzen; und würden einzelne beim Vorstand aktiv, könnte dieser, da sie jeweils nur auf ihre individuellen Kontrollmöglichkeiten zurückgreifen könnten, sie ausspielen, und es sei zu vermuten, daß er diese Möglichkeit, sich der Kontrolle des Aufsichtsrats zu entziehen, auch nutzt (S. 143/144).

Die Untersuchung des Informations- und Kommunikationssystems der Montanunternehmen zeitigte kaum Aktivitäten der gesamten Gruppe bzw. des gesamten Aufsichtsrats, sie zeitigte fast nur Aktivitäten einzelner; deshalb schloß die Autorin auf unzureichende Ausgleichs- und Kontrolleffizienz.

Nun können aber Aktivitäten einzelner mit den anderen Mitgliedern ihrer Gruppe bzw. des Aufsichtsrats abgestimmt sein (S. 119, 133 - 139). Sind sie mit ihnen abgestimmt, dann sollten sie nicht als informelle Aktivitäten abgewertet werden. Sie sind gewissermaßen *derivative* Formen, solche, die von den von der Autorin gemeinten (*originären*) Formen abgeleitet sind: Die Abstimmung mit den übrigen Mitgliedern der Gruppe bzw. des Aufsichtsrats löscht die Gefahr der Aktivitäten einzelner, ineffizient zu sein.

Die Effizienzthese der Autorin würde dadurch aber noch nicht erschüttert, denn solche Abstimmungen konnte sie kaum feststellen, insbesondere nicht bei den Kapitalgebern (S. 136 - 139). Damit ihre Aktivitäten als formell gelten können, muß aber kein besonderer Auftrag der Gruppe bzw. des Aufsichtsrats vorliegen. Ein „Blanko“auftrag, wie er vor allem beim Gruppensprecher bzw. Aufsichtsratsvorsitzer zu vermuten ist, sollte genügen. So ist z. B. bei Wahlaktivitäten der Gruppensprecher bzw. des Aufsichtsratsvorsitzers nicht anzunehmen, daß sie nicht legitimiert sind. Die Autorin fragt aber gar nicht nach ihrer Legitimation: daß sie einzeln aktiv waren, genügt ihr, diese Aktivitäten als informell abzuwerten (S. 73 - 77).

Die Effizienzthese würde die Autorin dennoch rechtfertigen damit, daß zwar derivativ formelle Kontakte zwischen den Gruppen häufiger waren als originär formelle, gleichwohl zu selten (S. 135).

Ihre Ziele, auszugleichen, erfordert indes nicht, daß sich die Arbeitnehmer und Kapitalgeber *unmittelbar* auseinandersetzen; es sollte genügen, wenn sie sich *mittelbar* über den Vorstand auseinandersetzen. Bei seinen Kontakten mit den Arbeitnehmern und Kapitalgebern erfährt der Vorstand deren Ziele, er kann sie daher bei seinen Initiativen ausgleichlich berücksichtigen. Aus dem Mangel an unmittelbaren Aus-



gleichsaktivitäten der Arbeitnehmer und Kapitalgeber allein darf also noch nicht auf unzureichende Ausgleichseffizienz geschlossen werden. Die Ziele der Arbeitnehmer und die der Kapitalgeber können sich auch ausgleichen, wenn sie von einzelnen ihrer Vertreter völlig unabhängig voneinander bei Kontakten mit dem Vorstand artikuliert werden; und solche mittelbaren Ausgleichsaktivitäten konnte die Autorin feststellen (S. 137).

Die festgestellten Aktivitäten der Montanaufsichtsräte waren also nicht alle informell und damit ineffizient; es gab auch, zwar in der Mehrzahl nur derivative, gleichwohl formelle und damit effiziente Aktivitäten.

Die Autorin läßt jedoch nur die originär formellen Aktivitäten in den Kriteriumswert einfließen; das bedeutet, daß sie den derivativ formellen Aktivitäten das Gewicht Null beimißt. Damit wird die Funktion des Aufsichtsrats in mitbestimmten Unternehmen aber verkannt: Meist ist es nämlich nicht notwendig, daß die gesamte Gruppe bzw. der gesamte Aufsichtsrat aktiv wird; meist lassen sich die Ausgleichs- bzw. Kontrollprobleme von einzelnen lösen. Würde gleichwohl die gesamte Gruppe bzw. der gesamte Aufsichtsrat aktiv, hieße das nur, daß mit Kanonen nach Spatzen geschossen würde.

Daß Aktivitäten einzelner überwiegen, ist also normal und nicht unbedingt Indiz für unzureichende Effizienz. Nicht jede Aktivität eines einzelnen kann als ineffizient angenommen werden: Für die Aktivitäten derivativer Form ist diese Annahme nicht zutreffend; sie tragen zur Aufsichtsrats-effizienz ebenfalls bei.

Die Aktivitäten derivativer Form müssen daher ebenfalls in den Kriteriumswert einfließen. Es mag noch angehen, Aktivitäten originärer Form stärker zu gewichten als Aktivitäten derivativer Form. Letzteren das Gewicht Null beizumessen, führt aber zu einer unzutreffenden These über die Effizienz des Montanaufsichtsrats.

Damit ist die Effizienzthese der Autorin nicht widerlegt. Wenn sie die derivativ formellen Kontrollaktivitäten in den Kriteriumswert hätte einfließen lassen, wäre dieser zwar höher, für sie zur These zureichender Kontrolleffizienz des Montanaufsichtsrats aber sicher nicht hoch genug gewesen. Und die Feststellung, daß die Arbeitnehmer insgesamt weniger Vorstandskontakte hatten als die Kapitalgeber, überdies nicht mit allen Vorständen, sondern meist nur zum Chef des Personalressorts, und bei diesen wiederum nicht alle Unternehmensprobleme, sondern meist nur Personalprobleme behandelten, dieses Ungleichgewicht der Vorstandskontakte (S. 120 - 133) hätte sie sicher auch auf unzureichende Ausgleichseffizienz des Montanaufsichtsrats schließen lassen.

Sicher ist aber auch, daß ihre Effizienzthese positiver ausgefallen wäre, hätte die Autorin bei der Bildung des Kriteriumswertes nicht nur den Aktivitäten originärer, sondern auch denen derivativer Form ein Gewicht  $> 0$  beigemessen.

b) Zwar systematisiert die Autorin die bei den Montanaufsichtsräten festgestellten Aktivitäten nach ihrem Inhalt, sie sieht also offenbar, daß sie nicht von gleichem Gewicht sind (S. 126 - 133); daß sie bei der Bildung des Kriteriumswertes auch nach ihrem Inhalt gewichtet, ist indes nicht erkennbar.

Aktivitäten unterschiedlichen Inhalts sind für die Effizienz des Aufsichtsrats aber ohne Zweifel von unterschiedlichem Gewicht. Wahlaktivitäten sind gewichtiger als Prüfungsaktivitäten: Mit der Wahl des richtigen Vorstands, eines Vorstands also, der den Zielausgleich der Arbeitnehmer und Kapitalgeber zu realisieren fähig und willig ist, würden alle anderen Aktivitäten überflüssig; weil mit der Wahlaktivität also vorentschieden wird, ob und welche anderen Aktivitäten notwendig werden, sind sie ungleich gewichtiger. Von Prüfungsaktivitäten sind wiederum die Aktivitäten der ex-ante-Prüfung ungleich gewichtiger als die der ex-post-Prüfung: durch die ex-post-Prüfung von Vorstandsinitiativen kann das „Verschütten von Milch“ nur noch festgestellt werden, durch die ex-ante-Prüfung hätte es aber verhindert werden können. Von Aktivitäten der ex-ante- bzw. ex-post-Prüfung sind wiederum die, die größeren Investitions- und Finanzierungsinitiativen des Vorstands gelten, gewichtiger als die, die kleineren gelten, usw.

Setzt man wie die Autorin Aktivität gleich Aktivität, d. h. ist der Kriteriumswert die ungewichtete Summe der festgestellten Aktivitäten, schließt man also falsch. Das Kriterium richtig anzuwenden heißt, die festgestellten Aktivitäten zu gewichten und die gewichteten Aktivitäten zum Kriteriumswert zu summieren. Hätte die Autorin das Kriterium so angewendet, wäre die Effizienzthese anders ausgefallen. Der Kriteriumswert der Kontrollaktivitäten wäre höher ausgefallen und damit die These über die Kontrolleffizienz positiver. Und hätte die Autorin berücksichtigt, daß nicht alle Vorstandskontakte der Arbeitnehmer nur den „laufenden Geschäften“ des Personalressorts gelten und damit von „geringerer Reichweite“ (S. 131) sind und daß nicht alle Kontakte der Kapitalgeber zu den kaufmännischen und technischen Ressortchefs gewichtigeren Geschäften gelten, wäre der Kriteriumswert der Arbeitnehmeraktivitäten weniger niedrig ausgefallen als der der Kapitalgeberaktivitäten und damit die These über die Ausgleichseffizienz positiver.

c) Die Autorin schloß von der festgestellten Quantität an Aktivitäten des Montanaufsichtsrats auf dessen Effizienz.

Daß ein Zusammenhang zwischen der Quantität an Aktivitäten des Aufsichtsrats und dessen Effizienz besteht, soll gar nicht bezweifelt werden; bezweifelt wird aber, daß der Schluß zwingend ist. Bestimmend für die Effizienz des Aufsichtsrats scheint nämlich nicht, daß überhaupt, sondern daß die richtigen Aktivitäten erfolgen, daß der richtige Hebel beim richtigen Mann in der richtigen Sache und zur richtigen Zeit angesetzt wird. Bestimmend für sie ist mithin nicht (nur) die Quantität seiner Aktivitäten, sondern (auch) ihre Qualität. Viele Aktivitäten allein bringen nichts, wie auch die Autorin im Zusammen-

hang mit der Prüfung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat bemerkt (S. 78); diese Aktivitäten, Forderungen nach zusätzlichen Zahlen zum Jahresabschluß sowie nach Erläuterungen ihres Zustandekommens und ihrer Bedeutung für das Unternehmen, sind gut für das Fleißzeugnis des Aufsichtsrats, nicht ohne weiteres für die Durchsetzung seiner Unternehmenspolitik.

Der Aufsichtsrat sollte gar versuchen, Quantität durch Qualität seiner Aktivitäten zu ersetzen, er sollte sein Bild mit wenigen, aber scharfen Strichen zeichnen. Im Idealfall wird er nur einmal aktiv: zur Wahl des Vorstands, der weitere Aktivitäten unnötig macht. Mehr als eine Aktivität ist somit eher ein schlechtes denn ein gutes Zeichen für die Effizienz des Aufsichtsrats; je mehr Aktivitäten er benötigt, desto weniger hat er seine wichtigste Aufgabe, die Wahl des Vorstands, erfüllt. Auf jeden Fall versucht er, eine Inflation von Aktivitäten zu vermeiden; er begnügt sich damit, für das Unternehmen die Weichen zu stellen.

Ist nun eine hohe Zahl an Aktivitäten nicht nur ein gutes Zeichen für die Aufsichtsrats-effizienz, so ist diese nach der Quantität der Aktivitäten allein sicher nicht richtig beurteilt; sie ist auch nach der Qualität jener Aktivitäten zu beurteilen.

Zwar weiß auch die Autorin, daß zwischen den Aufsichtsratsaktivitäten qualitative Unterschiede bestehen (S. 93); bei der Bildung des Kriteriumswertes aber berücksichtigt sie dies nicht, sie mißt m. a. W. den besseren Aktivitäten kein höheres Gewicht bei als der schlechtesten Aktivität.

Der richtige Kriteriumswert ist aber nicht die einfache Summe, vielmehr ist er die Summe der entsprechend ihrer Qualität gewogenen Aufsichtsratsaktivitäten. Daß die Autorin es nicht so anwendete, ist erklärbar: die Qualität der Aufsichtsratsaktivitäten und damit die Gewichte zu ermitteln, ist nur schwer möglich.

### 3. Zum Effizienzkriterium

Die Problematik des Kriteriums sehen wir in den in ihm implizierten Thesen

- über die Effizienz der informellen Aktivitäten,
- über die Effizienz der Inaktivität des Aufsichtsrats und
- in der Begründung der für die These zureichender Effizienz notwendigen Quantität seiner Aktivitäten.

a) Für die Autorin wäre der Aufsichtsrat wirksam, wenn er in der Form aktiv wäre. Zu beweisen, daß der Aufsichtsrat wirksam war, hieß für sie somit, zu zeigen, daß seine Aktivitäten (überwiegend) formelle Aktivitäten waren; gezeigt zu haben, daß seine Aktivitäten (überwiegend) informelle Aktivitäten waren, hieß für sie entsprechend bewiesen zu haben, daß der Aufsichtsrat unwirksam war (S. 18/19, 38, 58 - 61). Da sie sowohl für die Informations- (S. 94 - 99) als auch für die Kommunika-

tionspraxis (S. 99 - 101) Abweichungen von der Form zeigen konnte, glaubt die Autorin bewiesen zu haben, daß die Effizienz des Montan-aufsichtsrats unzureichend war.

Die Frage, ob formelle Aktivitäten wirksam sind, soll im folgenden dahingestellt bleiben; gefragt werden soll, ob — wie im Kriterium impliziert — informelle Aktivitäten durchweg unwirksam sind. Als informelle Aktivitäten gelten alle (nicht mit den übrigen Mitgliedern der Gruppe bzw. des Aufsichtsrats abgestimmte) Aktivitäten einzelner Aufsichtsräte. Bei informellen Aktivitäten würden sich die Ziele der Arbeitnehmer und Kapitalgeber nur zufällig wie bei formellen Aktivitäten ausgleichen, denn der Vorstand müsse aufgrund seiner Kontakte mit einzelnen Aufsichtsräten auf den Zielausgleich schließen, der sich ergäbe, wenn die Arbeitnehmer und Kapitalgeber ihre Ziele formell ausgleichen würden; da der Vorstand vor allem Kontakte mit dem Aufsichtsratsvorsitzer hätte (S. 120), der Aufsichtsratsvorsitzer in der Regel von den Kapitalgebern gestellt würde — und es in allen Unternehmen war, die die Autorin in ihre Untersuchung einbezog (S. 108) —, seine Kontakte zu Arbeitnehmern und Kapitalgebern also nicht im Gleichgewicht wären, seien die Interessen der Arbeitnehmer und Kapitalgeber in seinen Initiativen auch nicht gleichgewichtig berücksichtigt: der Vorstand verfolge ein zu Lasten der Arbeitnehmer verschobenes Ziel (S. 148).

Informelle Aktivitäten hätten aber nicht nur Ausgleichs-, sie hätten auch Kontrollineffizienz zur Folge: Auf sich allein gestellt, könne ein einzelner Aufsichtsrat den Vorstand nicht zügeln; dieser könne sich der Kontrolle des Aufsichtsrats entziehen, sei also in der Lage, das von ihm verfolgte Ziel zu Lasten der Arbeitnehmer *und* Kapitalgeber zu verschieben.

Werden alle informellen Aktivitäten in einen Topf geworfen, wird die Realität vereinfacht und damit verfälscht: Nicht alle informellen Aktivitäten sind unwirksam. Dies anzunehmen heißt, die Bedeutung der Form zu verkennen. Informelle Aktivitäten dienen vor allem der Vorbereitung formeller Aktivitäten: Die formellen Aktivitäten werden diesen informellen Aktivitäten folgen oder können ihnen zumindest folgen. Die informellen Aktivitäten werden sich daher auf einem Feld bewegen, das durch die formellen Aktivitäten begrenzt wird, die ihnen folgen werden bzw. können; sich außerhalb seiner Grenzen zu bewegen, ist sinnlos, soweit sie durch die folgenden formellen Aktivitäten in sie zurückgeholt werden (können).

Informelle Aktivitäten sind deshalb ungleich häufiger als formelle; das indiziert also nicht unbedingt unzureichende Aufsichtsrats-effizienz; nicht einmal wäre das Fehlen formeller Aktivitäten dafür unbedingt Indiz: Die informellen Aktivitäten können zu Vorstandsinitiativen führen, die keine Gruppe veranlassen, formell aktiv zu werden, da sie im Rahmen der bei formellen Aktivitäten zu erwartenden Vorstandsinitiativen liegen, diese mithin überflüssig machen.

Aus der Fülle informeller Aktivitäten allein ist also noch nicht auf Ineffizienz zu schließen: daß der Aufsichtsrat das Unternehmen nicht

auf den richtigen Kurs bringen bzw. auf ihm halten konnte. Es kann sein, daß formelle Aktivitäten dazu nicht notwendig waren. Informelle Aktivitäten müssen nicht, können aber unwirksam sein, wie der Autorin zugestanden werden muß; denn informelle Aktivitäten können die ihr folgende formelle Aktivität nicht nur vorbereiten, sie können sie auch vorentscheiden. Daß die Möglichkeit des Aufsichtsrats im letzten (formellen) Stadium des Entscheidungsprozesses gering ist, seinen Kurs zu korrigieren, versucht die Autorin am Beispiel der Wahl neuer Vorstände zu zeigen (S. 73 - 77): Diese sei durch Aktivitäten einzelner (sogar außerhalb des Aufsichtsrats Stehender wie der Altvorstände) so weit vorentschieden, daß der formellen Aktivität nichts Wesentliches zu entscheiden bleibe. Die Möglichkeit, Entscheidungsprozesse wieder auf Kurs zu bringen, wenn sie (durch informelle Aktivitäten) von ihm abgekommen seien, habe der Aufsichtsrat kaum noch; die formelle Aktivität sei als Mittel des letzten Beschlusses also kaum wirksam.

Das Kriterium bemißt die Effizienz des Aufsichtsrats nach seinen formellen Aktivitäten: Sie ist um so höher, je mehr seiner Aktivitäten der Form unterliegen. Es impliziert mithin die These, daß die Aktivitäten unwirksam sind, die nicht der Form unterliegen. Diese These trifft jedoch nicht generell zu; im Gegenteil: Die Probleme des Aufsichtsrats sind oft von der Art, daß sie informell besser gelöst werden können als formell; unwirksam wären also eher die formellen Aktivitäten, da sie für diese Probleme ungeeignete, weil viel zu große, Mittel sind. Wird die Effizienzthese auf dieses Kriterium basiert, fällt sie also zu negativ aus.

b) Die Basis des Kriteriums, der Satz, daß die Entscheidungsprozesse im Unternehmen die vom Aufsichtsrat gewollten Ergebnisse haben, wenn er nur aktiv wird, muß im folgenden nicht in Frage zu stellen versucht werden, weil sich die Autorin seiner Fraglichkeit bereits bewußt ist (S. 87 - 94): Die Beziehungen zwischen den Ergebnissen der Entscheidungsprozesse im Unternehmen und den Aktivitäten des Aufsichtsrats und denen anderer sind so komplex, daß sie noch lange undurchsichtig sein werden. Der Satz ist somit noch lange nur behauptet, nicht bewiesen.

In Frage zu stellen versucht werden sollen die im Kriterium implizierten Sätze, daß die Entscheidungsprozesse im Unternehmen

- die vom Aufsichtsrat gewollten Ergebnisse *nur* haben, wenn er aktiv wird, und,
- wenn er nicht aktiv wird, *immer* Ergebnisse haben, die von ihm nicht gewollt sind.

Ist das Unternehmen vom Kurs abgekommen, scheint es für die Autorin klar, daß es nur auf ihn zurückkommt, wenn sein Aufsichtsrat aktiv wird. In bestimmten Situationen kann es aber besser sein, das Unternehmen aus eigener Kraft auf den Kurs zurückfinden zu lassen; Aktivitäten des Aufsichtsrats können in diesen Situationen gar Gegenteiliges bewirken, das Unternehmen noch weiter von ihm abbringen.

Also auch wenn er nicht aktiv wird, kann sich die vom Aufsichtsrat gewollte Wirkung ergeben, es kann gar sein, daß sie sich leichter bzw. daß sie sich nur ergibt, wenn er nicht aktiv wird. Die Effizienzthese ist also nicht dadurch bewiesen, daß der Aufsichtsrat selten aktiv war. Denn auch wenn das Unternehmen vom Kurs abgekommen ist, ist es oft besser, wenn der Aufsichtsrat nicht aktiv wird. Das Unternehmen muß aber nicht einmal vom Kurs abgekommen sein: Der Vorstand wurde von selbst so initiativ, daß es den Interessen der Arbeitnehmer und Kapitalgeber entspricht. Befindet es sich auf Kurs, erübrigen sich Aktivitäten des Aufsichtsrats. Daraus, daß Kandidaten für den Vorstand nie abgelehnt wurden, kann nicht — wie von der Autorin (S. 73 - 77) — geschlossen werden, daß der Aufsichtsrat nicht genehme Kandidaten nicht abwehren konnte; es ist möglich, daß ihm solche überhaupt nicht vorgeschlagen wurden.

Die Frage ist allerdings, weshalb das Unternehmen auf Kurs sein sollte, wenn sein Aufsichtsrat inaktiv bleibt. Das Unternehmen kann jedoch nicht nur dadurch auf Kurs gehalten werden, daß sein Aufsichtsrat aktiv wird; schon die Möglichkeit, daß er aktiv wird, kann dazu ausreichen. Weil nun die Arbeitnehmer des Unternehmens im Aufsichtsrat vertreten sind, initiiert der Vorstand nichts mehr, was nicht auch das Interesse der Arbeitnehmer berücksichtigt. Die Folge ist, daß sich Aktivitäten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erübrigen. Aus dem Fehlen dieser Aktivitäten darf also nicht auf unzureichende Ausgleichseffizienz geschlossen werden. Die Berücksichtigung des Interesses der Arbeitnehmer ergab sich bereits aus der bloßen Möglichkeit, daß sie im Aufsichtsrat aktiv werden.

Im Kriterium der Autorin ist statt dessen impliziert, daß die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat allein nichts ändert, daß nur ihre Aktivität etwas ändert: Da die Arbeitnehmer zwar die Möglichkeit zur Aktivität haben, sie aber nicht nutzen, stehen sie sich nicht besser, als sie sich stünden, wären sie nicht im Aufsichtsrat vertreten. Um die Implikation des Kriteriums zu überspitzen: Es impliziert nicht nur, daß der Vorstand, wenn der Aufsichtsrat nicht aktiv wird, nicht anders entscheidet, als er entscheiden würde, gäbe es keinen *mitbestimmten* Aufsichtsrat, es impliziert auch, daß er nicht anders entscheidet, als er entscheiden würde, gäbe es *überhaupt* keinen Aufsichtsrat.

Diese Implikation des Kriteriums ist unzutreffend; auch der bloßen Existenz des (mitbestimmten) Aufsichtsrats sind Wirkungen zuzubilligen. Sie werden von Fall zu Fall verschieden, in jedem Fall aber vorhanden sein: (Je)der Vorstand empfindet sich permanent einer möglichen Kontrolle durch seinen Aufsichtsrat ausgesetzt, einem Zwang, sich ihm gegenüber loyal zu verhalten; diesen Zwang wird er um so stärker empfinden, je stärker der Aufsichtsrat ihm gegenüber ist.

Daß die bloße Existenz des (mitbestimmten) Aufsichtsrats Wirkungen hat, wird auch von der Autorin zugestanden (S. 43). Sie ließ sie jedoch unberücksichtigt, ohne allerdings erkennen zu lassen, ob und wie dies ihre Schlüsse tangierte.

c) Letztens ist zu fragen, welche Quantitäten an Aktivitäten des Aufsichtsrats bzw. seiner Gruppen notwendig sind, um Ausgleichs- bzw. Kontrolleffizienz diagnostizieren zu dürfen bzw. müssen. Die Autorin sagt dazu nichts Näheres; sie sagt z. B., daß Mißbilligungen von Vorstandsinitiativen durch den Aufsichtsrat „äußerst selten“ (S. 81) waren, was bedeuten soll, daß ihre Quantität für die These zureichender Effizienz nicht genügte. Wie die Quantitäten begründet sind, die genügt hätten, sagt sie nicht; sie sagt nicht einmal, welche Quantitäten genügt hätten.

Eine objektive Begründung der für die These zureichender Effizienz genügenden Quantitäten an Aktivitäten ist aber auch gar nicht möglich. Das Kriterium der Autorin kann also — wenn die vorgenannten Einwände einmal außer acht bleiben — objektiv nur angeben, ob der Aufsichtsrat des einen Unternehmens wirksamer ist als der des anderen; es kann objektiv aber nicht angeben, ob ein Aufsichtsrat ausreichend wirksam ist oder nicht. Nur die Willkür der Autorin kann diese Grenze zwischen den für die These zureichender Effizienz schon genügenden und den dafür noch nicht genügenden Quantitäten an Aktivitäten fixieren. M. a. W.: Die Entscheidung, ob der Aufsichtsrat ausreichend oder nicht ausreichend wirksam ist, ist nicht objektiv, sie ist nur subjektiv begründet.

Daß die Autorin von ihrer Untersuchung auf die Effizienz des Montan-aufsichtsrats schließt, dagegen läßt sich nichts einwenden: Es hätte aber eines (expliziten) Hinweises bedurft, daß es (nur) ihr Schluß ist; sie läßt indes den Eindruck entstehen, als sei dieser Schluß objektiv.

### **III. Anmerkungen zum Schluß von der Aufsichtsrateffizienz des Montanunternehmens auf die aller mitbestimmten Unternehmen**

Die Autorin versteht die Effizienzthese nicht nur als speziell (für die Montanunternehmen), sondern als generell (für alle über den Aufsichtsrat mitbestimmten Unternehmen) gültig.

Kritisiert werden soll nicht die Ausdehnung der These von den untersuchten Unternehmen auf die, die sie nicht untersucht hat, aber hätte untersuchen können; die These, daß die Untersuchungsergebnisse für die Montanunternehmen repräsentativ sind, soll dahingestellt bleiben; ihre Kritik wäre lediglich eine Kritik der Stichprobe hinsichtlich Schichtung und Umfang (S. 61 - 64). Kritisiert werden soll die Ausdehnung der These auf alle (über den Aufsichtsrat) mitbestimmten Unternehmen, also die These, daß

- die schon heute in dieser Form mitbestimmten Unternehmen auch morgen ineffizient sein werden,
- auch die Unternehmen ineffizient sein werden, in denen die Mitbestimmung in dieser Form noch nicht realisiert ist, aber realisiert werden soll.

Diese Thesen implizieren, daß die heutigen Determinanten der Aufsichtsratsaktivitäten auch die morgigen sind. Diese Implikation ist aber wirklichkeitsfremd. Bevor sie die These verallgemeinerte, hätte die Autorin also nachweisen müssen, daß die nur vorübergehenden Determinanten die Effizienz des Montanaufsichtsrats nicht (wesentlich) mitbestimmen.

Dieser Nachweis wäre sicher mißlungen. Die mitbestimmten Unternehmen sind heute gewissermaßen Inseln in einem Meer nichtmitbestimmter Unternehmen; schon das prägt ihr Verhalten. Hinzu kommt der heftige Kampf um die Mitbestimmung; von beiden Seiten ständig beobachtet, von der einen mit dem äußersten Mißtrauen, die neuen Rechte zu mißbrauchen, von der anderen mit dem gleichen Mißtrauen, die neuen Rechte nicht zu gebrauchen, in diesen unruhigen Zeiten verhalten sich insbesondere die Arbeitnehmervertreter anders, als sie sich in ruhigen Zeiten verhalten würden.

Wesentlich für das Verhalten sind auch die Strukturprobleme des Montanunternehmens; in Unternehmen mit jenen Sorgen ist es normal, innere Kämpfe zu vermindern, um die Geschlossenheit der Front im äußeren Kampf nicht zu gefährden; in ihnen sind also Ausgleichsaktivitäten seltener als in von jenen Sorgen freien Unternehmen.

Überdies ist zu erwarten, daß die Effizienz des Aufsichtsrats mit der Zeit größer wird: Sein Verhalten ist noch zu sehr durch die bisherige Übung geprägt. Der Aufsichtsratsvorsitz dürfte vor allem deswegen einem Vertreter der Kapitalgeber überlassen worden sein, weil ihn bislang immer ein Vertreter der Kapitalgeber innehatte. Die bisherige Übung wird aber von ihrer prägenden Kraft immer mehr verlieren.

Mit der Zeit wird auch das derzeit unter dem der Kapitalgebervertreter liegend vermutete (S. 107/108) fachliche Niveau der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat steigen; das wird intensivere Ausgleichsaktivitäten zur Folge haben und auch intensivere Kontrollaktivitäten: die Emanzipation des Vorstands vom Aufsichtsrat wird zurückgeschraubt werden. Wohlgermerkt: Unternehmerisches Handeln wird damit nicht verhindert; sein Handeln wird aber in die richtigen Bahnen gelenkt: Das Handeln wird verhindert, das nicht dem Auftrag seiner Auftraggeber entspricht.

Die im Aufsichtsrat des Unternehmens verankerte Mitbestimmung wirkt heute noch nicht voll; ihre volle Wirkung muß und wird sie mit der Zeit erreichen. Daraus, daß der Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen heute nicht zureichend ist, kann mithin nicht geschlossen werden, daß er es nie sein wird.

#### **IV. Anmerkungen zum Schluß von der Effizienz des Aufsichtsrats auf seine Eignung als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen**

Die Eignungsthese, die These, daß der Aufsichtsrat als Organ der Mitbestimmung ungeeignet ist, basiert auf der Effizienzthese. Sie erforderte damit einen logischen Sprung.



So beobachtete die Autorin, daß immer ein Vertreter der Kapitalgeber Vorsitz des Aufsichtsrats war; daraus u. a. schloß sie auf die unzureichende Ausgleichseffizienz, und mit dieser u. a. wiederum glaubt sie bewiesen zu haben, daß der Aufsichtsrat als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen ungeeignet ist.

Dieser Beweis ist aber keineswegs zwingend. Mit der Mitbestimmung sollen die Arbeitnehmer und Kapitalgeber gleichberechtigt in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen einbezogen werden, und das heißt doch wohl, daß die eine Gruppe keine geringeren Chancen, die Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu beeinflussen, haben soll als die andere; daß sie ungleiche Chancen haben, hat die Autorin aber nicht bewiesen, bewiesen hat sie höchstens, daß sie ungleich genutzt wurden: Für die Arbeitnehmer bestand nämlich keine Notwendigkeit, den Kapitalgebern den Aufsichtsratsvorsitz zu überlassen.

Für die Eignungsthese hat die Autorin also nicht richtig gefragt; sie hätte fragen müssen, ob das Mittel (Aufsichtsrat als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen) eine zureichende Wirkung überhaupt hätte haben können, nicht ob es sie hatte. Aber nicht einmal dann wären ihr die richtigen Antworten sicher gewesen: Möglicherweise hätten die Antworten nämlich nicht die Eignung des Mittels beinhaltet, sondern die Meinung der Befragten über die Eignung des Mittels.

Für die Eignungsthese ist die empirische Methode also nur begrenzt geeignet: Sie erfordert einen logischen Sprung. Die Wirkung eines Mittels ist durch sein Eignungspotential und dessen Aktivierung verursacht. Von einer unzureichenden Wirkung kann deshalb nicht zwingend geschlossen werden, daß sein Eignungspotential unzureichend ist. Das Eignungspotential kann durchaus zureichend sein; die unzureichende Wirkung des Mittels kann auch in der unzureichenden Aktivierung seines Eignungspotentials ihre Ursache haben. Von der Wirkung des Mittels auf sein Eignungspotential zu schließen, heißt also, den Schluß auf die Aktivierung des Eignungspotentials zu überspringen. Die These, daß das Eignungspotential des Mittels unzureichend ist, impliziert m. a. W. die These, daß die Aktivierung seines Eignungspotentials zureichend war bzw. eine unzureichende Aktivierung seines Eignungspotentials nicht (wesentliche) Ursache der unzureichenden Wirkung war. Letztere hat die Autorin aber nicht bewiesen; im Gegenteil: Sie weist öfter auf unzureichende Aktivierung als (wesentliche) Ursache der unzureichenden Wirkung des Mittels hin.

Daß das Mittel noch besser geeignet sein könnte, wird nicht bezweifelt; bezweifelt wird aber, daß es ungeeignet ist: Zwar hätte die Effizienz des Aufsichtsrats größer sein können, wenn sein Eignungspotential größer gewesen wäre; diese größere Effizienz hätte er aber auch haben können, wenn das, das er hat, besser aktiviert worden wäre: Die Ausgleichseffizienz hätte z. B. größer sein können, wenn die Arbeitnehmer nicht immer den Kapitalgebern den Aufsichtsratsvorsitz überlassen hätten.

Die Autorin greift mit ihrer These somit die Falschen an; sie hätte nicht jene angreifen sollen, die den Aufsichtsrat als Organ der Mit-

bestimmung im Unternehmen wählen, sondern jene, die als Aufsichtsräte unzureichend mitbestimmen.

Daß ihre Eignungsthese einen logischen Sprung erforderte, ahnt auch die Autorin (S. 150). Um so mehr wundert ihre Sicherheit, mit der sie sie vorträgt.

## V. Alternative Formen der Mitbestimmung im Unternehmen

Die Autorin überrascht die Einigkeit, mit der der Aufsichtsrat als *das* Organ der Mitbestimmung im Unternehmen angesehen wird (S. 12). Diese Überraschung deutet ihre Überzeugung an, daß es Alternativen gibt, die dem Mitbestimmungsziel mehr entsprechen. Sie nennt diese Alternativen indes nicht.

Ist man sich über das Materielle der Mitbestimmung einig, kann die Frage nach den Alternativen nur die Frage nach den möglichen Formen der Mitbestimmung sein. Formen des mitbestimmten Unternehmens lassen sich nach der Unmittelbarkeit unterscheiden, in der seine Arbeitnehmer und Kapitalgeber an den Entscheidungen beteiligt sind; im einen Fall ist der einzelne an ihnen unmittelbar beteiligt, im anderen Fall muß er sich mit einer mittelbaren Beteiligung begnügen: Die Arbeitnehmer und Kapitalgeber können die Entscheidungen jeweils nur über ihre Vertrauten festlegen. Die erste Form ist daher als *direkte*, die zweite als *indirekte Mitbestimmung* zu bezeichnen. Die indirekte Mitbestimmung läßt sich wiederum nach der Unmittelbarkeit unterscheiden, mit der die Vertrauten der Arbeitnehmer und Kapitalgeber die Entscheidungen festlegen; bei der einen Form legen sie die Entscheidungen unmittelbar fest, bei der anderen lediglich mittelbar: die Vertrauten der Arbeitnehmer und Kapitalgeber können ihrerseits die Entscheidungen nur über ihren Vertrauten festlegen; letztere Form ist also als *doppelt indirekte Mitbestimmung* zu bezeichnen.

Bei der ersten Form der indirekten Mitbestimmung wäre der *Vorstand* Organ der Mitbestimmung im Unternehmen: Der Vorstand ist paritätisch mit Vertrauten der Arbeitnehmer und Kapitalgeber besetzt; er hat deren Interessen gemäß zu entscheiden. Bei ihrer zweiten Form wäre der *Aufsichtsrat* Organ der Mitbestimmung im Unternehmen: Der Aufsichtsrat ist paritätisch mit Vertrauten der Arbeitnehmer und Kapitalgeber besetzt; er hat für einen Vorstand zu sorgen, der den Interessen der Arbeitnehmer und Kapitalgeber gemäß entscheidet.

Die direkte Mitbestimmung ist nun zwar durchaus denkbar, jedoch nur bei recht kleinen Unternehmen praktikierbar. Für größere Unternehmen bleiben mithin nur die Formen der indirekten Mitbestimmung. Die Verankerung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat abzulehnen heißt dann, ihre Verankerung im Vorstand zu fordern; die Autorin sagt es zwar nicht, es gibt aber Andeutungen (S. 12, 27), wonach sie es tatsächlich tut. Bei dieser Form der Mitbestimmung wäre die Entscheidung zwar nicht der *Akt* eines so großen, aber immer noch der eines — überdies

interessenpluralistischen — Kollektivs wie bei der direkten Mitbestimmung; darin gründet der Zweifel, daß diese Form der Mitbestimmung der doppelt indirekten Mitbestimmung vorzuziehen ist.

## VI. Mögliche Reformen des Aufsichtsrats mitbestimmter Unternehmen

Da es zum Aufsichtsrat keine (ernsthafte) Alternative als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen gibt und die Untersuchung der Autorin nicht bewiesen hat, daß der Aufsichtsrat dazu grundsätzlich ungeeignet ist, sie aber doch bewiesen hat, daß seine derzeitige Eignung nicht zureicht, bleibt nur, in ihm auch weiterhin *das* Organ der Mitbestimmung im Unternehmen zu sehen, seine Eignung und damit auch seine Effizienz aber durch entsprechende Reformen zu vergrößern.

Zwar impliziert die Forderung eines zum Aufsichtsrat alternativen Organs der Mitbestimmung im Unternehmen die These, daß auch Reformen ungeeignet sind, seine zureichende Effizienz zu bewirken; diese These ist aber nicht bewiesen. Die Antithese zu beweisen, würde den Rahmen dieser Besprechung sprengen. Doch sollen wenigstens mögliche Reformen angedeutet werden, die die Kritik der Autorin nahelegt.

Ihr wesentlichster Punkt ist, daß die für die Aufsichtsratsaktivitäten gedachte Form durch Informales unterwandert ist. Das kann noch nicht zum Verzicht auf den Aufsichtsrat als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen bewegen, aber doch dazu, die Form zu Lasten des Informalen zu stärken.

Die Autorin stellte fest, daß die Aufsichtsräte oft auf informelle Informationsquellen zurückgreifen mußten und sie selbst dann die wirklich relevante Information nicht in der rechten Menge bzw. zur rechten Zeit erhielten (S. 94 - 99). Durch Reform des Informationssystems würden aus ungleichen Informationsquellen resultierende Informationsnachteile der einen Gruppe gegenüber der anderen verschwinden. Dadurch würden zugleich die Informationsnachteile des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand verringert, also auch die Kontrolleffizienz vergrößert.

Auch in der festgestellten, informellen Kommunikation sah die Autorin eine wesentliche Ursache der unzureichenden Effizienz des Aufsichtsrats (S. 99 - 101). Durch Reform des Kommunikationssystems könnte seine Effizienz also ebenfalls vergrößert werden. Die formalen Kontakte müßten auf drei Stufen vermehrt werden. Zunächst müßten die Kontakte *in der Gruppe* vermehrt werden; dies ermöglichte den Interessenausgleich in der Gruppe, es homogenisierte die Gruppe und stärkte sie damit in der Auseinandersetzung mit der anderen Gruppe. Solche Kontakte in der Gruppe konnte die Autorin bei den Arbeitnehmern, kaum bei den Kapitalgebern feststellen (S. 136 - 139); durch Vermehrung der Kontakte in der Gruppe würden die Ausgleichsnachteile der Kapitalgeber verschwinden. Dann müßten die Kontakte *zwischen den Gruppen* vermehrt werden. Sie und damit den Interessenausgleich zwischen den

Gruppen konnte die Autorin ebenfalls kaum feststellen (S. 139 - 143). Mit solchen Kontakten würde vor allem anderen Ausgleichseffizienz ermöglicht. Letztens müßten die Kontakte *zwischen dem Aufsichtsrat* (bzw. dessen Vorsitz) und dem Vorstand vermehrt werden, damit dieser besser unter Kontrolle gehalten, also auch die Kontrolleffizienz vergrößert werden kann. Zugleich würde damit das von der Autorin festgestellte Ungleichgewicht der Vorstandskontakte der Arbeitnehmer und der Kapitalgeber beseitigt, also die Ausgleichseffizienz vergrößert.

Die Reform des Informations- und Kommunikationssystems verpufft jedoch, wenn den Aufsichtsräten die Zeit fehlt, die erweiterten Möglichkeiten zu nutzen; und diese Zeit fehlte ihnen nach den Feststellungen der Autorin bereits bei den derzeitigen Möglichkeiten. Die Nutzung der erweiterten Möglichkeiten wird entweder die Ausdehnung der Aufsichtsrattätigkeit von einer neben- auf eine hauptberufliche erzwingen (S. 80, 146) oder/und eine Entlastung des Aufsichtsrats von weniger relevanten Aktivitäten, insbesondere von seine Zeit bislang sehr beanspruchenden Aktivitäten der ex-post-Prüfung (S. 81).

Die Nutzung der erweiterten Möglichkeiten ist indes nicht nur ein zeitliches, ist sie auch ein qualitatives Problem: Man hält das fachliche Niveau der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat für niedriger als das der Kapitalgebervertreter und das wiederum für eine Quelle der unzureichenden Aufsichtsrateffizienz. Durch eine entsprechende Auswahl und Schulung der Arbeitnehmervertreter ließe sich der Niveauunterschied zu den Kapitalgebervertretern beseitigen; das würde zugleich das fachliche Niveau des Aufsichtsrats insgesamt heben, die Chance des Vorstands damit senken, sich der Kontrolle des Aufsichtsrats zu entziehen.

Heinz Teichmann, München