

Leitende Angestellte im Informations- und Wissenssystem "Aufsichtsrat"

Lippert, Inge; Jürgens, Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lippert, I., & Jürgens, U. (2005). Leitende Angestellte im Informations- und Wissenssystem "Aufsichtsrat". *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(3), 280-305. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343766>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Inge Lippert, Ulrich Jürgens*

Leitende Angestellte im Informations- und Wissenssystem „Aufsichtsrat“**

Zusammenfassung – Der Beitrag untersucht die spezifische Situation von Vertretern leitender Angestellter im Aufsichtsrat über die bisher kaum empirische Studien vorliegen. Dabei stehen drei Fragen im Zentrum: Wie verorten sich die leitenden Angestellten als eigenständige rechtliche und soziale Gruppe im Aufsichtsrat, welche Stellung nehmen sie im Wissens- und Kommunikationssystem des Gremiums ein und wie bewerten sie die Unternehmensmitbestimmung? Die empirischen Befunde basieren auf einer Untersuchung unter leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, die von den Autoren im September 2004 durchgeführt wurde. Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die „Modernisierung“ des deutschen Mitbestimmungssystems Aussagen über Stärken und Schwächen in den Kommunikations- und Wissensstrukturen deutscher Aufsichtsräte ableiten und bislang noch offene Fragen zum Reformbedarf von Aufsichtsratsprozessen beantworten.

Representatives of executive managers in the information and knowledge network of supervisory boards

Abstract – The article focuses on the specific situation of representatives of executive managers in supervisory boards on which there have been almost no empirical studies to date. Three main questions are pursued: how do the executive managers as a distinct legal and social group locate themselves in the committee, which position do they take in the knowledge and communication system of the supervisory board, and how do they evaluate the co-determination system at the company level? The empirical findings relate to a survey of representatives executive managers in German supervisory boards carried out by the authors in September 2004. From the results of the survey, the article considers strengths and weaknesses in the communication and knowledge structures of German supervisory boards, and it poses questions concerning the reform requirements of work processes in connection with the recent discussion about the modernisation of the German co-determination system.

Key words: **Executive Managers, Supervisory Board, Co-determination, Information and Communication, Knowledge Flow**

* Dr. Inge Lippert, Intercase Innovationsforschung, Schloßstr. 41, D – 12165 Berlin, Tel.: 030-797 49 194. E-Mail: Lippert@intercase-berlin.de.

Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschauer 50, D – 10785 Berlin, Tel.: 030-25491 272. E-Mail: Juergens@wz-berlin.de.

** Artikel eingegangen: 31.5.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.8.2005.

1. Einleitung

Aufsichtsräte sind heterogen besetzte Gremien, in denen verschiedene Interessengruppen vertreten sind. Sie unterteilen sich in die beiden „Bänke“ der Arbeitnehmer- und der Anteilseignerseite, die sich wiederum aus verschiedenen Gruppen zusammensetzen. Auf der Anteilseignerseite sind die internen und externen Vertreter der Anteilseigner zu unterscheiden. Interne Anteilseignervertreter sind in der Regel ehemalige Vorstandsmitglieder, die nach ihrer aktiven Vorstandstätigkeit in den Aufsichtsrat wechseln sowie die Vertreter von Hauptaktionären. Externe Anteilseignervertreter sind Vertreter von Banken und institutionellen Investoren, aber auch Vertreter anderer Unternehmen, von Regulierungsbehörden sowie aus Politik oder Verwaltung. Die Arbeitnehmerseite untergliedert sich in drei Gruppen: Arbeitnehmervertreter, in der Regel freigestellte Betriebsräte aus dem Unternehmen, externe Gewerkschaftsvertreter und der Vertreter der leitenden Angestellten.

In der Corporate-Governance-Diskussion wird diese Heterogenität häufig als Problem betrachtet, da sie zu Reibungen und Interessenskonflikten zwischen den verschiedenen Gruppen führt. Demgegenüber gehen wir davon aus, dass die heterogene Zusammensetzung der Gremien auch Chancen mit sich bringt, denn im Aufsichtsrat ist mit den einzelnen Gruppen ein breites Spektrum an Erfahrungs- und Wissensarten vertreten. Dieses Potenzial – so unsere These – stellt eine wichtige Basis für kompetente Aufsichtsratsarbeit dar. Es kann jedoch nur dann zum Tragen kommen, wenn es gelingt, die verschiedenen Wissens- und Erfahrungsarten in ein gemeinsam arbeitendes Gremium zu integrieren. Entsprechend setzt die kompetente Aufsichtsratsarbeit neben einer breiten Wissensbasis auch eine gute Information und Kommunikation im Aufsichtsrat voraus.

Diesen Aspekten kommt vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit eine wachsende Bedeutung zu. Durch neue gesetzliche Regelungen (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich 1998; Transparenz- und Publizitätsgesetz 2002) und Kodizes (Corporate-Governance-Kodex 2002) sind die Kompetenzen des Aufsichtsrats in den letzten Jahren erheblich gestärkt worden. Die neuen Regelungen sind im Wesentlichen auf drei Ziele ausgerichtet: die Verschärfung der Überwachungskompetenzen des Aufsichtsrats und seines Bewusstseins als Kontrollinstrument, die Angleichung der Führung und Kontrolle börsennotierter deutscher Unternehmen an internationale Standards und die engere Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Neu ist nach Lutter insbesondere, dass das Gremium in die strategische Unternehmensplanung eingebunden, zur Beratung mit dem Vorstand über die Strategie des Unternehmens verpflichtet, zum „Partner“ des Abschlussprüfers gemacht wird und gehalten ist, zustimmungspflichtige Geschäfte festzulegen (Lutter 2003: 417). Damit wird ein Wandel angestoßen, in dem sich der Aufsichtsrat von einem auf die Vergangenheit ausgerichteten Kontrollgremium zu einem prospektiv beratungsorientierten Gremium wandeln muss (Hanau/ Wackerbarth 2004).

In der Corporate-Governance-Literatur liegen bislang nur wenige empirische Studien vor, die der Frage nachgehen, inwieweit die Kommunikationsbeziehungen im Arbeitsprozess des Aufsichtsrats den neuen Anforderungen entsprechen. Der domi-

nierende Ansatz in der wissenschaftlichen Diskussion ist die Principal-Agent-Theorie, die sich im Wesentlichen mit den strukturellen Aspekten der Durchsetzung von Eigentümer- bzw. Investoreninteressen beschäftigt (vgl. hierzu Becht et al. 2002; Franck 2002). Daneben setzen sich verstärkt auch Ansätze durch, die die Ebene der sozialen Interaktion zwischen den Akteuren der Corporate Governance berücksichtigen (Gerum 1995; Nippa 2002; Huse 2005; Tainio et al. 2001). Diese Ansätze bieten wichtige Hinweise für die hier verfolgte Thematik. Sie legen den Fokus jedoch nicht auf die Frage, wie sich einzelne Gruppen im heterogenen Wissens- und Informationssystem des Aufsichtsrats verorten und welche Sichtweisen auf den Prozess der Aufsichtsratsarbeit hier vorliegen.

Besonders wenig ist in dieser Hinsicht über die aktuelle Situation der leitenden Angestellten bekannt. Zu dieser Thematik haben die Autoren im Jahr 2004 eine Studie in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband durchgeführt (vgl. Jürgens/Lippert 2005). Ziel der Studie war es, die Arbeitsweise von Aufsichtsräten vor dem Hintergrund sich verändernder Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit zu beleuchten und Voraussetzungen für gute Aufsichtsratsarbeit zu identifizieren. Die Untersuchung wurde unter Vertretern leitender Angestellter in deutschen Aufsichtsräten durchgeführt.¹

Der vorliegende Beitrag stützt sich auf die Ergebnisse dieser Studie, um hieraus Aussagen über das Selbstverständnis der leitenden Angestellten ableiten und offene Fragen zu dieser Aufsichtsratsgruppe beantworten zu können. Dabei konzentrieren wir uns auf die folgenden drei Fragestellungen.

1. Wo liegen die Besonderheiten der leitenden Angestellten als rechtliche und soziale Gruppe und wie sind sie im Informations- und Wissenssystem des Aufsichtsrats verankert?
2. Wie bewerten die leitenden Angestellten die Wissensstrukturen und Kommunikationsprozesse im Aufsichtsrat?
3. Wie bewerten die leitenden Angestellten die Mitbestimmungsstrukturen (Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats) und die Wirkung der Unternehmensmitbestimmung?

Bevor wir diesen Fragen in den Kapiteln 4., 5. und 6. nachgehen, wollen wir zunächst die Gruppe der leitenden Angestellten näher beschreiben (Kap. 2) und das Untersuchungssample vorstellen (Kap. 3). Im letzten Kapitel ziehen wir Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen im Hinblick auf die aktuelle Reformdiskussion zum deutschen Mitbestimmungssystem.

2. Die Gruppe der leitenden Angestellten

2.1 Rechtliche Abgrenzung der leitenden Angestellten

Die Gruppe der leitenden Angestellten wird in der Literatur häufig mit dem Bild des „zwischen den Stühlen Sitzens“ gekennzeichnet (Kronisch 2001). Diese Kennzeichnung resultiert aus der spezifischen rechtlichen Stellung der leitenden Angestellten im Unternehmen. Sie nehmen gegenüber einem Großteil der Belegschaft Arbeitgeber-

¹ Eine ähnlich angelegte Studie, die sich auf die gesamte Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat bezieht, ist geplant.

funktionen wahr, während sie sich im Verhältnis zur Unternehmensführung in einer Angestelltenposition befinden. Die gesetzliche Grundlage für diese „Zwitterstellung“ findet sich im Betriebsverfassungsgesetz.²

Über die Frage, wie die Gruppe der leitenden Angestellten in der betrieblichen Sozialordnung zu verorten sei, wird seit vielen Jahrzehnten eine kontroverse Diskussion geführt, in der die leitenden Angestellten sowohl von der Arbeitgeber-, wie auch von der Arbeitnehmerseite abgegrenzt werden. Schon in den 1930er Jahren stellte Johannes Gerhardt in seiner Analyse des „unternehmerischen Wirkens“ klar, dass leitende Angestellte nicht zu den Unternehmern zu rechnen seien, „und zwar deshalb, weil ihnen die letzten Dispositionsmöglichkeiten entzogen sind, nicht aber deshalb, weil sie rechtlich im Angestelltenverhältnis stehen“ (Gerhardt 1930: 17). Auf der anderen Seite wurden die leitenden Angestellten aber auch von der Arbeitnehmerseite deutlich abgegrenzt. Alfred Horné schreibt hierzu:

„Die gesellschaftliche Entfernung von ihnen [den leitenden Angestellten] zur Mehrheit der Angestellten ist durchweg nicht weniger krass als zu den Arbeitern. Unterscheidet man zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern, dann sind zwar auch die leitenden Angestellten Arbeitnehmer, aber in der Solidarität der großen Mehrheit der Belegschaft, sind sie nicht einbezogen; sie zählen zur anderen Seite, zur Unternehmensleitung“ (Horné 1960: 1402).

Als Ergebnis dieser Diskussion setzte sich immer stärker die Sichtweise durch, dass die Gruppe der leitenden Angestellten als „dritte“, rechtlich eigenständige Gruppe anzusehen sei (vgl. Kleine 1962: 97 ff.). Diese Position wurde in den 1970er Jahren auch von der Union der Leitenden Angestellten (ULA), dem heutigen Führungskräfteverband, übernommen (vgl. Köhlert 1985).

Die umstrittene These der Eigenständigkeit wird von den Verbänden der leitenden Angestellten sowohl mit organisatorischen, wie auch mit funktionalen Merkmalen dieser Gruppe begründet. Als organisatorische Merkmale der leitenden Angestellten werden die ihnen verliehenen Vollmachten (Prokura, Handlungsvollmacht) sowie ihre Tätigkeit auf der Leitungsebene (i.d.R. zweite bis vierte Ebene unterhalb des Vorstands) angeführt. Als funktionale Merkmale gelten eine hohe Sachverantwortung (z.B. Verantwortung für erhebliche Sachwerte oder Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen auf Investition und Produktion), Personalverantwortung sowie eine Tätigkeit mit Bedeutung für den „Bestand und die Entwicklung des Unternehmens“

² Nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind leitende Angestellte folgendermaßen definiert: „Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere auf Grund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.“ (§ 5 Abs. 3 BetrVG).

auf technisch-naturwissenschaftlichen, wirtschaftlichen, organisatorischen und anderen wissenschaftlichen Gebieten (vgl. zur Chemieindustrie VAA-Informationen 2002).

Ein wesentlicher Schritt zur Eigenständigkeit der leitenden Angestellten im deutschen Corporate Governance-System wurde mit der Gründung der Sprecherausschüsse vollzogen, die nach dem Sprecherausschussgesetz in Unternehmen mit mehr als 10 leitenden Angestellten gewählt werden. Mit Inkrafttreten des Gesetzes der Sprecherausschüsse (SprAuG) am 1.1.1989 wurde den leitenden Angestellten in Deutschland die Möglichkeit eingeräumt, eigenständige Vertretungsorgane in Betrieb, Unternehmen und Konzern einzurichten. Der Gesetzgeber knüpfte damit an die bereits seit den 1960er Jahren existierenden „freiwilligen Sprecherausschüsse“ an, die 1975 vom Bundesarbeitsgericht legitimiert wurden (Goldschmidt 2004). Das Bundesarbeitsgericht begründete seine Entscheidung für das Recht einer eigenen Interessenvertretung der leitenden Angestellten wie folgt:

„Auch die leitenden Angestellten sind Arbeitnehmer und haben ihre Arbeitnehmerinteressen, die insbesondere in Großunternehmen, aber auch in anderen Unternehmen der Einzelne nicht immer ausreichend allein wahrnehmen kann. Die gegenteilige Auffassung würde ferner der grundgesetzlichen Ordnung widersprechen, weil dann ein Teil der Arbeitnehmerschaft entgegen dem dualistischen System unserer kollektiven Arbeitsrechtsordnung von der gemeinsamen Wahrnehmung seiner Interessen im Betrieb und Unternehmen schlechthin ausgeschlossen wäre. Das würde jedenfalls mit dem Sozialstaatsgebot nicht vereinbar sein. Man kann diesen Personenkreis nicht von jeder Repräsentationsmöglichkeit kollektiver – sowohl gesetzlicher als privatrechtlicher – Art im Betrieb und Unternehmen ausschließen“ (BAGE 27, 33, 44).

Die aus diesen Abgrenzungen resultierende Sonderstellung der leitenden Angestellten begründet auch ihre spezifische Situation im Aufsichtsrat. Als abhängig Beschäftigte gehören die leitenden Angestellten der Arbeitnehmerseite an, von den kollektiven Vertretungsstrukturen her bilden sie eine eigene Gruppe und aus ihrer betrieblichen Stellung ergibt sich eine Nähe zur Arbeitgeberseite. Dies hat u.a. zur Folge, dass die Gruppe der leitenden Angestellten im Vergleich zu den anderen Vertretern der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat einem größeren Konflikt zwischen der eigenen Karriere und der Konfrontation mit der Arbeitgeberseite ausgesetzt ist (Raabe 2004: 59).

Die leitenden Angestellten als die Gruppe der oberen Managementebene im Unternehmen unterscheiden sich rechtlich nicht nur von der gewerblichen Arbeitnehmerseite. Sie sind auch deutlich von anderen Angestellten, z.B. den außertariflichen Angestellten, abgegrenzt. In den letzten Jahren zeigt sich hier allerdings eine Tendenz zur Annäherung. Auf der einen Seite betrachten die Sprecherausschüsse zunehmend die erweiterte Gruppe der Angestellten als ihre Klientel. Auf der anderen Seite orientieren sich auch viele AT-Angestellte, die im Unternehmen eher im Schatten der betrieblichen Interessenvertretung stehen, in Richtung auf die leitenden Angestellten. Diese Entwicklung findet statt vor dem Hintergrund einer zunehmenden Akademisierung bei der gesamten Gruppe der mittleren und höheren Führungskräfte und einer sich angleichenden sozialen Lage (vgl. Faust et al. 2002).

2.2 Soziologische Bedeutung der leitenden Angestellten

In der soziologischen Diskussion um die Führungskräfte in Unternehmen wird verstärkt die soziale Besonderheit dieser Gruppe betont. Dies gilt insbesondere für die

französische Soziologie in der Tradition von Bourdieu (Bourdieu 1988). Nach Bourdieu ist die soziale Lage eines Menschen durch die Verfügbarkeit über spezifische Ressourcen und Machtmittel gekennzeichnet. Er unterscheidet dabei zwischen drei Arten von Kapital: ökonomisches Kapital, d.h. Einkommen und Besitz (Geldvermögen, Aktien, Gold, Schmuck), kulturelles oder Bildungskapital, d.h. Bildung, Sprache, akademische Titel und soziales Kapital, das sich auf die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen bezieht, die mit der Teilhabe an dem Netz sozialer Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind (Bourdieu et al. 1981).

Zentrale These von Bourdieu ist, dass sich entsprechend der unterschiedlichen Existenzbedingungen und der damit verbundenen Verfügbarkeit über Kapital unterschiedliche Formen von „Habitus“ herausbilden, d.h. kollektive, geschichtlich erworbene Systeme unbewusst funktionierender Denkstile und Wahrnehmungsfilter, die Handlungsmuster und Bewertungen produzieren und die soziale Position eines Menschen in einem passenden Lebensstil übersetzen. Die Lebensstile drücken sich z.B. in Sprache, Geschmack, Konsumgewohnheiten, Vorlieben in der Freizeitgestaltung oder in Formen des Familienlebens aus. Durch sie werden die „distinkten“ Unterschiede erzeugt, die soziale Gruppen in den Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern voneinander unterscheiden. „In den Dispositionen des Habitus“ ist nach Bourdieu somit „die gesamte Struktur des Systems der Existenzbedingungen angelegt, so wie diese sich in der Erfahrung einer besonderen sozialen Lage mit einer bestimmten Position innerhalb dieser Struktur niederschlägt“ (Bourdieu 1988: 279).

Auf die betrieblichen Führungskräfte bezogen gehen Bourdieu und seine Mitarbeiter davon aus, dass die Vererbung ökonomischen Kapitals heute nicht mehr ausreicht, um Spitzenpositionen in Firmen an die nächste Generation weiterzureichen. An die Stelle der unmittelbaren Vererbung ist der Erwerb von exklusiven Bildungstiteln getreten, dessen entscheidende Voraussetzung das „inkorporierte Kulturkapital“ bilde, das bereits von frühester Kindheit an sich unmerklich durch Lernen im familiären Sozialisationsprozess der Familie vollziehe (Bourdieu/Boltanski 1981; Bourdieu/Boltanski/de Saint Martin 1981; Bourdieu/Boltanski/Maldirier 1981). Indem diese Voraussetzungen zunehmend wichtige Selektionskriterien für die Besetzung von Führungspositionen darstellten, waren nach Boltanski die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich das führende Management („cadres“) als neue soziale Gruppe zwischen Kapital und Arbeit fest etablieren konnte (Boltanski 1990).

Gegenüber der französischen Soziologie spielte die Gruppe der Führungskräfte in der deutschen Soziologie traditionell eine geringere Rolle. Die Mehrzahl der detaillierten soziologischen Untersuchungen zu Managern und Führungskräften gehen hier auf die 1960er und 70er Jahre zurück (Zapf 1965; Pross/Böttcher 1971; Kruk 1972; Hartmann et. al 1973; Witte/Bronner 1974). Seither findet eine intensivere Beschäftigung mit dieser Gruppe erst wieder seit Mitte der 1990er Jahre statt (Kotthoff 1996; Ellguth et al. 1998; Faust et. al. 2000; Faust 2002). Dabei standen hier weniger die Themen der Bildung und Reproduktion von Eliten im Vordergrund. Die Schwerpunkte der Forschung lagen vielmehr zunächst auf Fragen der politischen Denk- und Verhaltensweisen und des Demokratieverständnisses der Führungskräfte. In der neueren Literatur wurden dann zunehmend die Ausbildungs- und Karrierewege sowie die Führungsstile des Managements untersucht.

Ein Vertreter der deutschen Diskussion, der sich explizit auf das Habituskonzept von Bourdieu bezieht, ist Hartmann (Hartmann 1995, 1996, 1997, 2001). Hartmann widerlegt mit seinen vergleichenden Studien zur deutschen und französischen Wirtschaftselite die häufig vertretene Auffassung, dass die westdeutsche Wirtschaftselite im Vergleich zu anderen Ländern eine weitaus größere soziale Offenheit gegenüber Aufsteigern unterschiedlicher sozialer Herkunft und beruflicher Vorbildung aufweise (Hartmann 1997: 303). Demgegenüber kommt er zu dem Schluss, dass die hohe Bedeutung des klassenspezifischen Habitus für beide Länder gleichermaßen gelte, wobei allerdings Unterschiede in der sozialen Rekrutierung von Führungskräften zu erkennen wären:

„Die deutschen Spitzenmanager stammen wie ihre französischen Kollegen zu über vier Fünfteln aus dem gehobenen Bürgertum und haben mit 85% gegenüber 90% auch einen annähernd gleichhohen Anteil von Hochschulabsolventen. Trotz dieser Parallelen gibt es aber einen entscheidenden Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich. In Frankreich spielen die exklusiven Bildungsabschlüsse der *Grandes Écoles* die ausschlaggebende Rolle bei der sozialen Auslese. In Deutschland gibt es vergleichbar selektive Bildungstitel nicht. Hierzulande wird diese Funktion von den persönlichkeitsgebundenen Auswahlkriterien für Toppositionen übernommen. Letztlich ist es in beiden Ländern aber der klassenspezifische Habitus, der für die soziale Schließung der Etagen in der Wirtschaft sorgt“ (Hartmann 1997: 296).

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion stellt sich für den vorliegenden Beitrag die Frage, wie sich die leitenden Angestellten als soziale Gruppe im Aufsichtsrat positionieren. Äußern sich Unterschiede in der sozialen Lage und im Habitus im Sinne von Abgrenzungen gegenüber den anderen Gruppen oder spielen diese Unterschiede in einem unternehmenspolitischen Gremium, das ein klares Arbeitsziel verfolgt, eine eher geringere Rolle? Bevor wir dieser Frage nachgehen, soll im nächsten Abschnitt zunächst das Untersuchungssample erläutert werden.

3. Struktur des Untersuchungssamples

Aus einer Grundgesamtheit von ca. 800 Unternehmen im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes, der Montanmitbestimmung und der Montanmitbestimmungsergänzung wurden insgesamt 280 Unternehmen angeschrieben, die sich zu zwei Dritteln aus der Mitgliederliste des Deutschen Führungskräfteverbandes, zu einem Drittel aus weiteren mitbestimmten Unternehmen zusammensetzen. 104 Vertreter leitender Angestellter im Aufsichtsrat nahmen an der schriftlichen Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 37,1% entspricht. Die schriftliche Befragung wurde durch begleitende Experteninterviews (insgesamt 7 Interviews) ergänzt.

Die Verteilung der Ausprägungen zu diesen Kriterien zeigt ein recht unterschiedliches Bild. Wie die Tabelle 1 zeigt, setzt sich die Mehrzahl der Aufsichtsratsgremien, denen die leitenden Angestellten angehören, aus zwölf Mitgliedern (53%) bzw. 20 Mitgliedern (30%) zusammen. 16er-Aufsichtsräte sind mit 13% relativ gering vertreten. Neben diesen gesetzlich definierten „Standardgrößen“ sind im Sample auch Zwischengrößen zu erkennen, die unter „Sonstige“ gefasst wurden. Hierbei, so ist zu unterstellen, handelt es sich entweder um montan-mitbestimmte Unternehmen oder um Unternehmen, die aufgrund eigener Satzung einen Aufsichtsrat von 13, 18 oder 21 Personen eingerichtet haben.

Die Unternehmensgrößen korrespondieren naturgemäß eng mit der Größe der Aufsichtsräte. Über 70% der Unternehmen sind der Unternehmensgruppe von 2.000 bis 10.000 Mitarbeitern zuzuordnen. Großunternehmen mit über 50.000 Mitarbeitern sind mit nahezu 11% vertreten.

Zwei Drittel der Unternehmen sind konzernrechtlich abhängig, der Rest ist unabhängig. Abhängige Unternehmen sind Tochterunternehmen von Konzernen, die ihren Hauptsitz im Ausland oder in Deutschland haben. Diese Unterscheidung ist bei der Untersuchung der Aufsichtsratsarbeit deshalb wichtig, weil Vorstände in abhängigen Unternehmen durch ihre Abhängigkeit vom Konzern geringere Handlungsspielräume haben als Vorstände in unabhängigen Unternehmen. Im Zweifelsfall können Vorstände in abhängigen Unternehmen von der Konzernobergesellschaft verpflichtet werden, zugunsten des Konzernziels gegen die Interessen der Tochtergesellschaft zu handeln. An diese Verpflichtung sind auch die Aufsichtsräte gebunden. Der Typus des Aufsichtsrats in abhängigen Unternehmen bildet die große Mehrheit der Unternehmen in unserem Sample.

Tab. 1: Struktur des Untersuchungssamples

Größe der Aufsichtsräte	12 Mitglieder: 53% 16 Mitglieder: 13% 20 Mitglieder: 30% Sonstige: 4%
Größe der Unternehmen	2.000 – 10.000 Mitarbeiter: 71% über 10.000 bis 20.000 Mitarbeiter: 10% über 20.000 bis 50.000 Mitarbeiter: 8% über 50.000 Mitarbeiter: 11%
Konzernrechtliche Stellung der Unternehmen	Abhängige Unternehmen: 64% Unabhängige Unternehmen: 36%
Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	Chemie: 36% Metall/Elektro: 15% Telekommunikation: 1% Handel: 5% Banken: 4% Versicherungen: 5% Energie- und Versorgungswirtschaft: 21% Sonstiges: 13%
Dauer der Aufsichtsratsstätigkeit	bis 4 Jahre: 61% 5 – 8 Jahre: 23% 9 – 12 Jahre: 12% länger als 12 Jahre: 4% Durchschnitt: 4,5 Jahre
Gruppenvertretungen	Sitz des leitenden Angestellten: 89% Arbeitnehmersitz: 4% Gewerkschaftssitz: 7%
Bildungsabschluss	Studium: 89% Berufsausbildung: 11%
Fachrichtung der Ausbildung	Technisch-naturwissenschaftlich: 64% Betriebswirtschaftlich: 25% Juristisch: 11%

Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit enthält die Studie einen Schwerpunkt zugunsten der Chemieindustrie, der sich aus der historisch gewachsenen Mitgliederstruktur des Deutschen Führungskräfteverbandes erklärt. Dieser Branche sind 36%

der befragten Aufsichtsräte zuzuordnen gegenüber 15% aus der Metall- und Elektroindustrie, 15% aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen, überwiegend dem Finanzdienstleistungssektor, 21% aus der Energie- und Versorgungswirtschaft und 13% weiteren Branchen.

Die Ausbildungshintergründe der leitenden Angestellten bestätigen klar die Tendenz zur Akademisierung (Scheuch/Scheuch 1997: 11 f.). 89% der Befragten verfügen über ein abgeschlossenes Studium, nur 11% haben eine Berufsausbildung durchlaufen. Die Fachrichtung der Ausbildungen ist mit 64% überwiegend technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtet. Betriebswirtschaftliche und juristische Fachqualifikationen sind mit 25% bzw. 11% deutlich geringer vertreten.

Der Altersdurchschnitt der befragten Aufsichtsratsmitglieder liegt bei 53 Jahren. 11 % sind über 60 Jahre alt, ca. 65% sind über 50 Jahre. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder (35%) sind jünger als 50 Jahre.

4. Die Rolle der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat

4.1 Integration in die Arbeitnehmerbank

Die Gruppe der leitenden Angestellten ist seit Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 fest im Aufsichtsrat vertreten. Das Mitbestimmungsgesetz schreibt vor, dass dem Aufsichtsrat eines Unternehmens, das dem Geltungsbereich des Gesetzes unterliegt, mindestens ein leitender Angestellter angehören muss (§ 15 Abs. 2 MitbestG).

Diese Regelungen wurden durchgesetzt vor dem Hintergrund einer Situation, in der das Verhältnis zwischen leitenden Angestellten und Arbeitnehmervertretern eher durch Distanz und Konflikte gekennzeichnet war. Auf der einen Seite setzte die Union Leitender Angestellter (ULA) ihre Position der Eigenständigkeit in den 1970er Jahren dazu ein, sich offensiv von den anderen Gruppen, auch von der Arbeitnehmerseite, abzugrenzen. Die Forderungen, die damals erhoben wurden, lauteten:

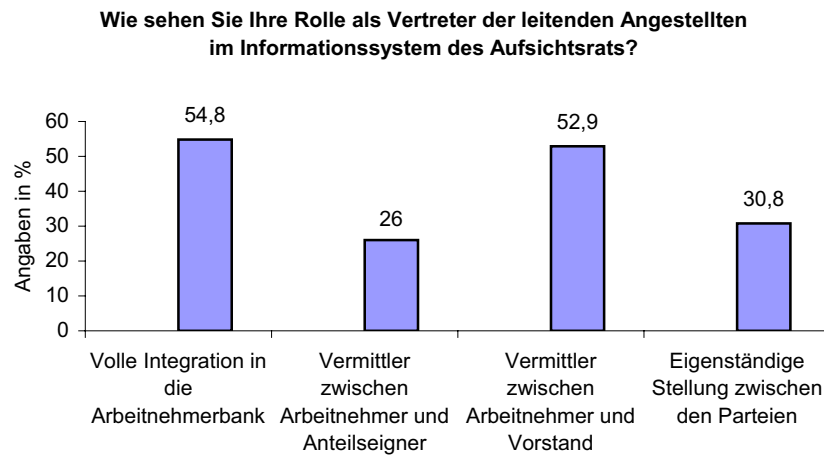
„Die leitenden Angestellten erheben Anspruch als eigenständige Gruppe in unserer Gesellschaft respektiert zu werden. (...). Sie lehnen die klassenkämpferische Ideologie der Gewerkschaften ebenso ab, wie einen allein auf Eigentumsrechten basierenden Herrschaftsanspruch“ (ULA 1973: 3).

Auf der anderen Seite reagierten auch die Gewerkschaften mit Ablehnung auf die „dritte Gruppe“ der leitenden Angestellten (vgl. Köhlert 1985). Konfliktlinien zwischen leitenden Angestellten und Gewerkschaften entstanden zum einen daraus, dass leitende Angestellte auf den Gewerkschaftssitzen für den Aufsichtsrat kandidieren, was im Einzelfall immer wieder zu Auseinandersetzungen führte. Zum anderen sorgte die Hinwendung der Sprecherausschüsse zu den AT-Angestellten für Zündstoff, da sich die Betriebsräte hierdurch unterlaufen fühlten (vgl. Goldschmidt 2004: 22 ff.).

Wie die Untersuchungsergebnisse unserer Studie zeigen, spielen solche Distanzen und offene Abgrenzungen im Aufsichtsrat aber eher eine geringe Rolle. Die Mehrzahl der Befragten (54,8%) gab an, dass sie sich vollständig in die Arbeitnehmerbank integriert fühlt. Allerdings sieht sich ein ebenso großer Anteil auch als Vermittler zwischen Arbeitnehmerbank und Vorstand (53%) (Abb. 1).³

³ Die Frage ließ mehrere Antwortmöglichkeiten zu.

Abb. 1: Rolle des leitenden Angestellten im Aufsichtsrat



Um zu überprüfen, ob sich in dieser Positionierung über die Dauer der Aufsichtsrats-tätigkeit hinweg eine Veränderung ergibt, haben wir die folgende Hypothese getestet.

Hypothese 1: Je länger ein leitender Angestellter dem Aufsichtsrat angehört, desto mehr fühlt er sich voll in die Arbeitnehmerbank integriert (vgl. Anhang).

Die Hypothese konnte auf dem Signifikanzniveau von ($p < 0,05$) bestätigt werden. Ein genauerer Blick auf die Häufigkeitsverteilung macht dabei deutlich, dass sich von den Aufsichtsratsmitgliedern, die relativ neu im Aufsichtsrat vertreten waren (bis 4 Jahre) 43% voll in die Arbeitnehmerbank integriert fühlten, während der Anteil bei denjenigen, die ihr Amt länger als vier Jahre ausüben, bei 67% lag. Dieser Befund verweist darauf, dass sich die leitenden Angestellten im Laufe ihrer Aufsichtsratskarriere offensichtlich stärker auf die Arbeitnehmerseite zu bewegen. Mit zunehmender Dauer der Aufsichtsrats-tätigkeit scheint sich ein Sozialisationsprozess zu vollziehen, der die sozialen Abgrenzungsmerkmale der leitenden Angestellten als distinkte Gruppe im Aufsichtsrat durch ein wachsendes Bewusstsein als Vertreter der Arbeitnehmerseite überlagert. Die zunehmende Hinwendung zur Arbeitnehmerseite muss daneben aber auch damit erklärt werden, dass die Konflikte zwischen der eigenen Karriere und der Aufsichtsratsarbeit mit zunehmendem Alter der leitenden Angestellten abnehmen, da die Karriereambitionen mit Ende 50/Anfang 60 geringer ausgeprägt bzw. bereits umgesetzt sind.

4.2 Einbindung in Wissensnetzwerke

Wie Hartmann (2001) deutlich macht, hat die ausschlaggebende Bedeutung des „richtigen“ Habitus für Inhaber von Spitzenpositionen in der Wirtschaft sowohl eine interne wie auch eine externe Seite:

„Unternehmensintern ist der Habitus so wichtig, weil Manager, je höher ihre Position im Unternehmen ist, umso stärker darauf angewiesen sind, im (...) engen Umfeld Personen vertrauen zu können. Die ständige Notwendigkeit, Entscheidungen trotz vielfach unsi-

cherer Entscheidungsgrundlagen treffen zu müssen, veranlasst Spitzenmanager dazu, Kollegen ihres Vertrauens zu suchen“ (Hartmann 2001: 194).

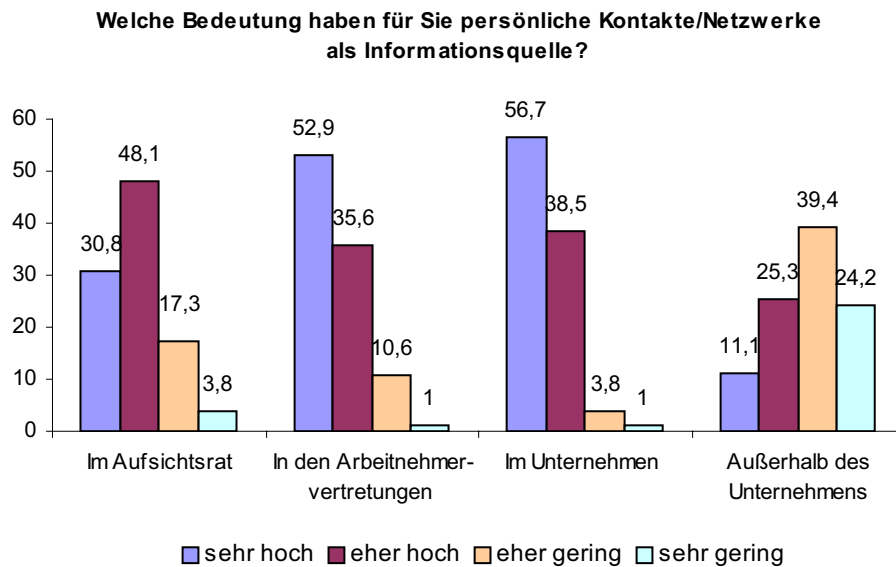
Dieser Aspekt verweist auf die Thematik von sozialen Netzwerkbeziehungen. Wie Ramme/Kraushaar (2004) aus Sicht des Führungskräfteverbandes deutlich machen, verfügen leitende Angestellte vor allem durch ihre Vertretung in den Sprecherausschüssen über ein besonders dichtes Netz an sozialen Beziehungen in Unternehmen, „das auch Vorstandsmitgliedern so leicht nicht zu Gebote steht“ (Ramme/Kraushaar 2004: 7).

In der US-amerikanischen Diskussion wird dieser Netzwerkgedanke in enger Beziehung mit dem Begriff des „Sozialkapitals“ diskutiert, der an die Bourdieuschen Überlegungen anknüpft (Adler/Kwon 2000; Reagans/Zuckerman 1999; Burt 1997). In dieser Diskussion werden im Hinblick auf die Konstituierung von Sozialkapital in sozialen Netzwerken zwei theoretische Grundideen vertreten. Die erste Grundidee geht auf das „closure“-Argument von Coleman (1991) zurück. Nach diesem Argument beruht das Sozialkapital von Akteuren in einem sozialen Netzwerk in erster Linie auf einer hohen strukturellen und relationalen Dichte der Netzwerkbeziehungen. Auf Basis starker Beziehungen („strong ties“, vgl. hierzu Granovetter 1973, 1995) bilden sich nach außen klar abgegrenzte sozial geschlossene Netzwerke heraus, die den Netzwerkakteuren durch die engen Kontakte hohe Solidaritäts-, Unterstützungs- und Vertrauenspotenziale bieten. Grundlage für die Entfaltung dieser Potenziale sind gruppenspezifische Normen, die die Prozesse der sozialen Kontrolle koordinieren und bei Regelverstößen einzelne Akteure gegebenenfalls sanktionieren.

Diesem Argument steht das Konzept der strukturellen Löcher („structural holes“) von Burt (1992) gegenüber, nach dem Akteure Sozialkapital nicht durch enge Einbindung in ein sozial geschlossenes Netzwerk, sondern dadurch aufbauen, dass sie „günstige“ Positionen nutzen, um über ihre Beziehungen zu Mitgliedern einer anderen Gruppe zwei soziale Gruppen miteinander zu verbinden. Akteure, denen es gelingt, strukturelle Löcher zwischen Netzwerken zu überbrücken, haben demnach Zugang zu Ressourcen außerhalb ihrer eigenen sozialen Gruppe. Das Sozialkapital resultiert hier also aus strukturell bedingten Positionen bestimmter Akteure im Gesamtnetzwerk, wobei die strukturellen Löcher oder Brücken sich häufig in Form schwacher Beziehungen („weak ties“) realisieren, in ihrer Intensität aber auch starke Beziehungen sein können (Burt 1992: 29).

Beide Grundideen müssen sich nicht grundsätzlich ausschließen. Die empirischen Ergebnisse unseres Projekts machen jedoch deutlich, dass der Aufbau von Sozialkapital bei den leitenden Angestellten stark im Sinne des „closure“-Arguments erfolgt. Wie Abbildung 2 darstellt, messen knapp 57% der Befragten den Netzwerken und Kontakten im Unternehmen, d.h. zu Kollegen aus der eigenen Gruppe, eine „sehr hohe“ Bedeutung zu. Auch Kontakte und Netzwerke innerhalb der Sprecherausschüsse (hier als Arbeitnehmervertretung bezeichnet), wurden von über 50% der Befragten eine „sehr hohe Bedeutung“ bescheinigt. Demgegenüber werden Netzwerke, die sich auf andere soziale Gruppen beziehen, deutlich geringer bewertet. Den Netzwerkbeziehungen innerhalb des Aufsichtsrats messen nur knapp über 30% der Befragten eine sehr hohe Bedeutung zu und die Netzwerke außerhalb des Unternehmens (z.B. mit Kapitalmarktvertretern oder externen Fachexperten) werden von den leitenden Angestellten mehrheitlich (39%) als in ihrer Bedeutung „eher gering“ bewertet.

Abb. 2: Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke als Informationsquelle



Aus diesen Befunden wird deutlich, dass die leitenden Angestellten die kooperativen Strukturen des deutschen Insidersystems gezielt nutzen, um Sozialkapital aufzubauen. Dabei praktizieren sie jedoch einen Netzwerkansatz, der die Unterstützungsfunktionen in erster Linie aus der eigenen sozialen Gruppe generiert. Netzwerkkontakte im Sinne des „structural holes“-Argumentes werden zwar im Aufsichtsrat auch genutzt. Sie beziehen sich jedoch kaum auf den unternehmensexternen Zusammenhang. Auch bei den unternehmensexternen Beziehungen dominieren die „in-group-relations“, was insbesondere an den engen Beziehungen der leitenden Angestellten zu ihren Verbänden deutlich wird, die als Plattform für Kontakte zu leitenden Angestellten im Aufsichtsrat anderer Unternehmen dienen.

4.3 Kommunikationsbeziehungen zum Vorstand

Die Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist im zweistufigen Gefüge des deutschen Corporate-Governance-Systems von zentraler Bedeutung für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Der Kommunikation und Kooperation an dieser „Schnittstelle“ wird daher auch in den Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodex eine besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Dem Vorstand wird hier die Aufgabe zugeschrieben, den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle das Unternehmen betreffende Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements zu informieren (Deutscher Corporate-Governance-Kodex 2003, Abs. 3.4).

Aus der betrieblichen Positionierung der leitenden Angestellten und der damit verbundenen Nähe zur Unternehmensleitung könnte die Vermutung abgeleitet werden, dass die Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat einen besonders engen Kontakt zum Vorstand pflegen. Diese Vermutung wurde durch die Befunde

der Studie jedoch nicht bestätigt. In den Experteninterviews wurde vielmehr darauf verwiesen, dass der leitende Angestellte im selektiven Informationssystem des Vorstands trotz seiner Zugehörigkeit zur Gruppe der Wirtschaftselite keine vorrangige Stellung einnimmt. Ein Interviewpartner beschreibt diesen Zusammenhang für seinen Aufsichtsrat folgendermaßen.

„Auf der Anteilseignerseite sind neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden noch ein bis drei weitere Personen, die eng in die Informationssysteme einbezogen sind. Auf der Arbeitnehmerseite sind es zwei Personen: der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und der Konzernbetriebsratsvorsitzende. Diese Personen sind auf dem gleichen Informationsstand. Die restlichen Aufsichtsratsmitglieder haben weniger Informationen“ (Gesprächspartner).

Anzeichen für solche „Rangordnungen im Anvertrauen von Informationen“ lassen sich auch aus den quantitativen Ergebnissen der Umfrage ablesen. 50% der befragten leitenden Angestellten gaben dabei an, dass sich bei der Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand feste Rangordnungen herausgebildet hätten. Abbildung 3 gibt diese Rangordnungen für die einzelnen Gruppen im Aufsichtsrat wieder.⁴

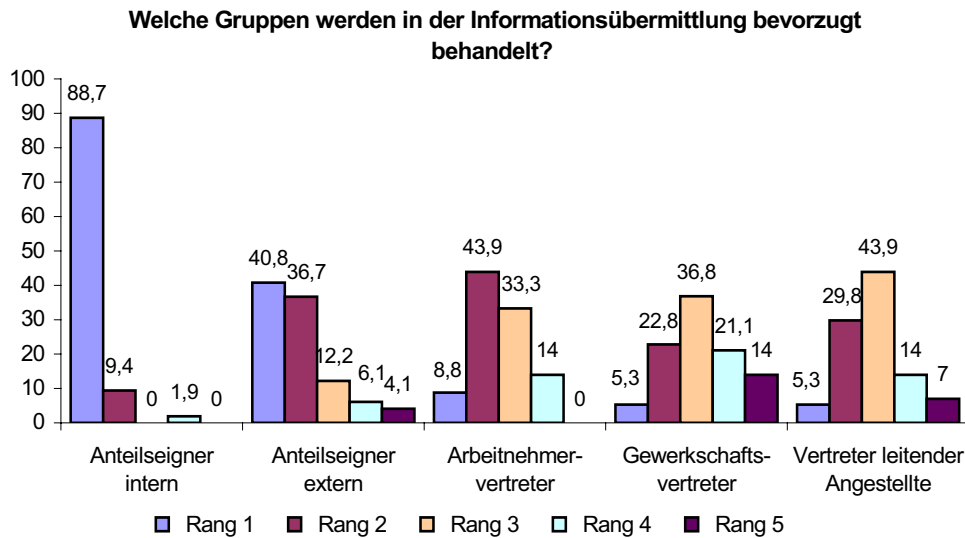
Die Rangfolge wird deutlicher, wenn man die Mittelwerte der einzelnen Gruppen vergleicht.⁵ An erster Stelle stehen mit einem Mittelwert von 4,9 die internen Anteilseigner, gefolgt von den externen Anteilseignern, die einen Mittelwert von 4,0 erreichen. An dritter Stelle folgen die Arbeitnehmervertreter mit einem Mittelwert von 3,4, dann der leitende Angestellte (3,1) und die Gewerkschaftsvertreter (2,8).

Aus diesen Befunden lässt sich entnehmen, dass in den 50% der Aufsichtsräte, in denen aus Sicht der leitenden Angestellten solche Rangordnungen bestehen, die Arbeitnehmerseite, darunter auch der leitende Angestellte, offensichtlich nicht an erster Stelle in der Informationsversorgung durch den Vorstand steht. Hier zeigt sich, dass Gemeinsamkeiten in der sozialen Lage, im Habitus und im Lebensstil, wie sie zwischen leitenden Angestellten und Vorstand zweifelsohne bestehen, offensichtlich nicht per se zu besonders engen Beziehungen führen. In der Kommunikation mit dem Vorstand dominieren vielmehr andere Kriterien. Hier nehmen Personen eine bevorzugte Stellung ein, die „Schlüsselpositionen“ im Aufsichtsrat bzw. im Unternehmen besetzen wie der Aufsichtsratsvorsitzende, der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und der Betriebsratsvorsitzende.

⁴ Rang 1 repräsentiert den ersten Rang in der Informationsversorgung, d.h. die Gruppen, die unter diesem Rang eingeordnet wurden, erhalten die Informationen vom Vorstand an erster Stelle. Rang 5 repräsentiert den niedrigsten Rang. Gruppen, die hier eingeordnet wurden, spielen in der Informationsversorgung des Vorstands eine nachrangige Rolle. Bei der Frage waren mehrere Antworten möglich. Für die einzelnen Gruppen konnten die gleichen Ränge auch mehrfach vergeben werden.

⁵ Die Mittelwerte wurden folgendermaßen errechnet: Die einzelnen Ränge wurden zunächst mit Werten belegt, Rang 1 erhält den höchsten Wert, d.h. eine 5, Rang 5 den niedrigsten, d.h. eine 1. Diese Werte wurden dann mit den Prozentangaben der Gruppen zu den einzelnen Rängen multipliziert und durch 100 geteilt.

Abb. 3: Rangordnung bei der Informationsversorgung



5. Bewertung der Wissensstrukturen und Kommunikationsprozesse

Nachdem wir uns bisher überwiegend mit den rechtlichen und sozialen Besonderheiten der leitenden Angestellten als eigenständiger Gruppe und deren Position im Informations- und Kommunikationssystem des Aufsichtsrats beschäftigt haben, wenden wir uns in den nächsten beiden Kapiteln der Frage zu, wie die Vertreter dieser Gruppe die Wissensstrukturen und Kommunikationsprozesse sowie die Mitbestimmung bewerten. Wir beginnen zunächst mit der Bewertung des Wissens und der Kompetenzen der untersuchten Aufsichtsräte.

5.1 Wissen und Kompetenzen im Aufsichtsrat

Der Frage nach dem Wissen und den Kompetenzen des Aufsichtsrats wird in der Corporate-Governance-Diskussion bisher kaum Aufmerksamkeit gewidmet. Die Diskussion zu dieser Thematik, soweit sie überhaupt geführt wird, bezieht sich im Wesentlichen auf die formale Qualifikation der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder. Nicht thematisiert wird hingegen die Frage, wie sich die Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat als Gesamtgremium darstellt und welche Möglichkeiten bestehen, diese Potenziale stärker zu nutzen. Hierin sehen wir vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit eine wesentliche Entwicklungsperspektive des deutschen Mitbestimmungssystems.

Um diese Frage genauer zu untersuchen, haben wir auf Grundlage der Interviewergebnisse und der einschlägigen Literatur im Rahmen des Projekts einen Katalog von Wissensarten entwickelt, die als notwendig für die kompetente Bewältigung der Aufsichtsratsarbeit angesehen werden. Die folgenden Wissensarten wurden dabei berücksichtigt:

- Fachwissen, d.h. formale Qualifikationen, die in einer Berufsausbildung, einem Studium oder durch Weiterbildung erworben werden,
- internes Organisationswissen, d.h. Wissen über die Situation des Unternehmens und über Wissensquellen, d.h. wichtige Ansprechpartner im Unternehmen,
- Wissen über die Humanressourcen im Unternehmen,
- Markt- und Kundenwissen,
- Branchen- und Konkurrenzwissen,
- Technologiewissen, d.h. Wissen über die Technologien des Unternehmens und die Entwicklungstrends in diesen technologischen Feldern,
- Finanzierungswissen, d.h. Wissen über Banken und Investoren,
- Politik- und rechtliches Wissen, d.h. Wissen über nationale und EU-weite neue Regelungen und allgemeine Politiktendenzen.

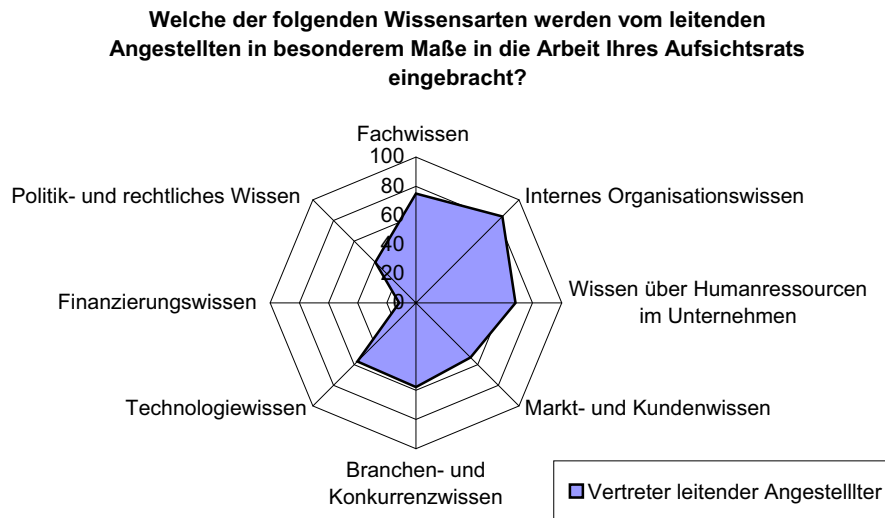
In Bezug auf die Relevanz dieser Wissensarten für die Aufsichtsratsarbeit haben die leitenden Angestellten die folgende Einordnung vorgenommen. Das „interne Organisationswissen“ wurde mit einem Wert von 3,7 am wichtigsten bewertet, gefolgt von „Markt- und Kundenwissen“ und „Branchen- und Konkurrenzwissen“, jeweils mit einem Mittelwert von 3,2, „Wissen über die Humanressourcen im Unternehmen“ mit einem Mittelwert von 3,0, „Fachwissen“ (2,9), „Finanzierungswissen“ (2,7) sowie „Technologiewissen“ und „politisch-rechtliches Wissen“ mit einem Wert von 2,6.⁶ Aus der Tatsache, dass alle Mittelwerte über 2,5 liegen (und damit in Richtung auf die Kategorie „wichtig“ tendieren), kann der Schluss gezogen werden, dass die leitenden Angestellten allen der hier abgefragten Wissensarten eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung für die kompetente Ausübung der Kontroll- und Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats zumessen.

Auf die Frage, welchen Wissensinput die leitenden Angestellten ihrer Meinung nach in die Aufsichtsratsarbeit einbringen, ergab sich das in Abbildung 4 dargestellte Bild. Hiernach sehen die leitenden Angestellten ihren Wissensschwerpunkt vor allem in drei Bereichen: im internen Organisationswissen, dem Wissen über Humanressourcen im Unternehmen und dem Fachwissen. Darüber hinaus werden als weitere Stärken ihrer Gruppe das Technologiewissen, Branchen- und Konkurrenzwissen sowie Markt- und Kundenwissen angegeben. Geringere Anteile in der Wissensrepräsentanz werden beim politisch-rechtlichen Wissen und, ganz deutlich, beim Finanzierungswissen gesehen.

Die leitenden Angestellten bescheinigten jedoch nicht nur ihrer eigenen Gruppe, sondern auch den anderen Aufsichtsratsgruppen jeweils ein spezifisches Wissensprofil mit besonderen Stärken und Schwächen (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 58f.). In der Gesamtschau dieser Ergebnisse wurde deutlich, dass in der Sichtweise der Befragten keine der Gruppen das gesamte Spektrum der oben genannten Wissensarten alleine abdecken kann. Eine umfassende Kompetenz- und Wissensbasis im Aufsichtsrat ergibt sich folglich nur aus der Summe der einzelnen Wissensprofile, zu der jede Aufsichtsratsgruppe einen spezifischen Beitrag leistet. Vor diesem Hintergrund muss davon

⁶ Die Mittelwerte beziehen sich auf die folgende Skalierung: 4 = sehr hohe Bedeutung, 3 = eher hohe Bedeutung, 2 = eher niedrige Bedeutung, 1 = sehr niedrige Bedeutung.

Abb. 4: Wissensinput des leitenden Angestellten



ausgegangen werden, dass die Herauslösung einer oder mehrerer Gruppen aus dem Aufsichtsrat, wie sie in der aktuellen Mitbestimmungsdebatte häufig gefordert wird, eine Wissenslücke im Aufsichtsrat nach sich ziehen würde, die von den anderen Gruppen kaum gefüllt werden könnte.

5.2 Informationsversorgung des Aufsichtsrats

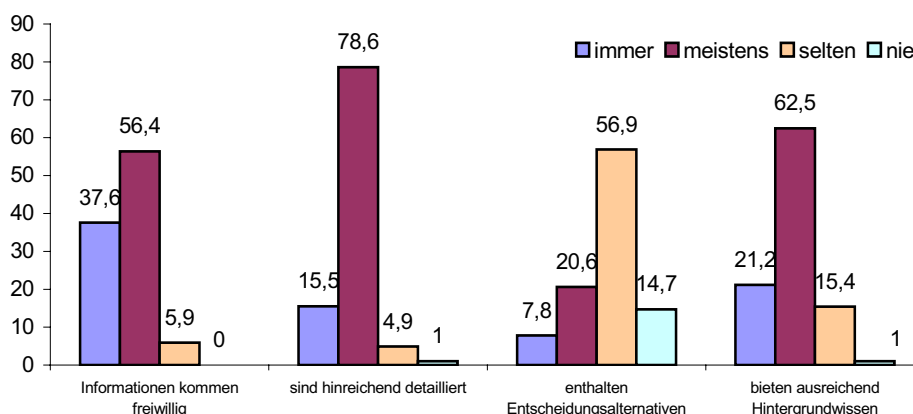
Die kompetente Ausübung der Beratungs- und Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats setzt neben einem adäquaten Wissens- und Kompetenzprofil des Gremiums auch voraus, dass der Aufsichtsrat ausreichend über anstehende Entwicklungen und Entscheidungen informiert wird. Diese Anforderung verweist auf einen Aspekt, der in der Literatur auch unter dem Stichwort der „Wissenslogistik“ diskutiert wird. Unter Wissenslogistik ist nach Lullies et al. (1993) die Fähigkeit zu verstehen, das „richtige Wissen zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle“ zur Verfügung zu stellen (Lullies et al. 1993: 20 f.).

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Rechtzeitigkeit der Informationsversorgung. Hierzu gaben die leitenden Angestellten an, dass diese nicht immer gewährleistet sei, insbesondere in Bereichen, in denen der Aufsichtsrat beratend tätig werden soll, d.h. bei Geschäften von besonderer Bedeutung und bei strategischen Diskussionen über Risiken- und Chancenentwicklungen im Unternehmen (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 20 ff.). Daneben wurde von den Vertretern der leitenden Angestellten auch die Qualität der Informationsversorgung kritisiert. Die Informationen kämen nicht immer freiwillig, wären nicht immer hinreichend detailliert, wiesen selten Entscheidungsalternativen aus und enthielten nicht immer ausreichend Hintergrundwissen. Abbildung 5 stellt diesen Befund dar.

Eine noch größere Problematik zeigte sich in der Binnenkommunikation des Aufsichtsrats, d.h. in der Kommunikation zwischen dem Gesamtgremium und seinen

Abb. 5: Art und Qualität der Informationsversorgung

Art und Qualität der Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand



Ausschüssen. Hier sahen nahezu 40% der leitenden Angestellten die Gefahr, dass die zunehmende Bildung von Ausschüssen die Tätigkeiten des Aufsichtsrats als Gesamtplenum aushöhlt. Zudem wurde die Art der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen in den Aufsichtsrat bemängelt. Über 40% der Befragten kritisierten das Fehlen schriftlicher Berichte und Unterlagen, fast 30% sind der Meinung, dass die Berichte des Ausschussvorsitzenden zu kurz sind und fast 11% sehen die Berichterstattung als zu selten an (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 32).

Diese kritischen Bewertungen der leitenden Angestellten können insgesamt als ein Beleg dafür gelten, dass die Informations- und Kommunikationsprozesse im Aufsichtsrat noch nicht in allen Fällen die Qualität erreicht haben, die für die Ausübung einer kompetente Beratungs- und Kontrollaufgabe des Aufsichtsrats benötigt wird.

5.3 Strategische Orientierung des Aufsichtsrats

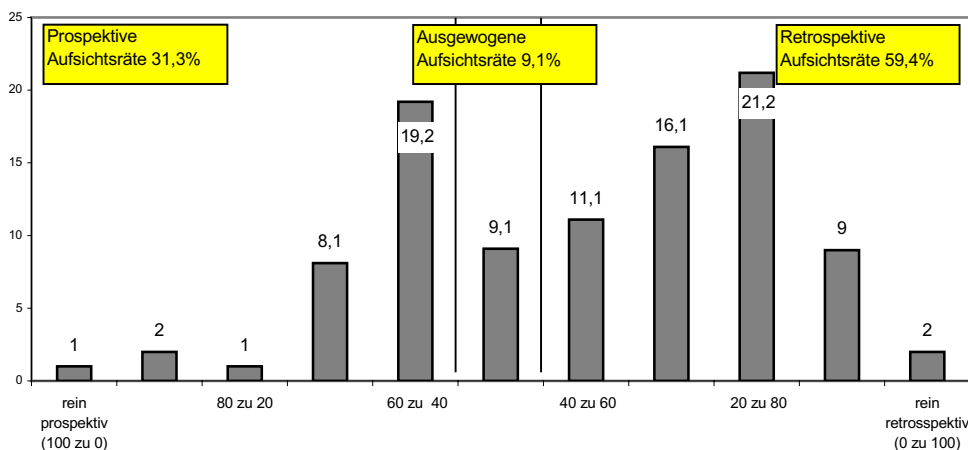
Eine wesentliche Konsequenz der durch die Studie identifizierten Informations- und Kommunikationsdefizite ist, dass den Aufsichtsrat wichtige Informationen, die für eine kompetente Entscheidungsfindung und Beratung benötigt werden, nicht erreichen. Diese Situation dürfte mit der Forderung, sich in Richtung auf ein prospektiv-beratungsorientiertes Gremium zu entwickeln, kaum vereinbar sein. In der Tat konstatiert die Mehrheit der befragten leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, dass ein solcher Wandel in den meisten Aufsichtsräten noch nicht stattgefunden hat. Abbildung 6 stellt diesen Befund dar.

Die Balken in der Abbildung repräsentieren jeweils spezifische Mischungsverhältnisse von retrospektiv-kontrollierten und prospektiv-beratungsorientierten Anteilen an der Arbeit der Aufsichtsräte. In der Summe dieser Konstellationen wird deutlich, dass ca. 1/3 der einbezogenen Aufsichtsräte dem Typus des prospektiv-beratungsorientierten Gremiums zugeordnet werden, während in knapp 60% der Aufsichtsräte noch eine retrospektive Kontrollorientierung als vorherrschend angesehen

wird. Die restlichen Aufsichtsräte von knapp 10% werden mit einem Mischungsverhältnis von 50:50 als ausgewogen gekennzeichnet.

Abb. 6: Retrospektiv-kontrollorientierte vs. prospektiv-beratungsorientierte Gremien

Wie verteilen sich retrospektiv-kontrollorientierte und prospektiv-beratungsorientierte Tätigkeiten/Themen in der Arbeit Ihres Aufsichtsrats?



Dieses Ergebnis wird durch weitere Befunde der Studie gestützt: Demnach kann die Mehrheit der befragten leitenden Angestellten in den letzten zwei Jahren keine oder kaum eine Stärkung des Selbstverständnisses ihres Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium (42,3% eher nein, 13,4% nein) und keine oder kaum eine Zunahme des strategischen Gewichts ihres Aufsichtsrats (49,5% eher nein, 14,1% nein) erkennen. Die Aufsichtsratsstrukturen werden von den leitenden Angestellten zudem mehrheitlich als kaum geeignet angesehen, um den steigenden Erwartungen an die Beratungskompetenz gerecht zu werden.

Bei der Interpretation dieser Befunde ist allerdings zu berücksichtigen, dass im Zuge der steigenden Kapitalmarktorientierung der Unternehmen die Handlungsspielräume des Vorstands wie auch nachfolgend des Aufsichtsrats von der Mehrheit der leitenden Angestellten als stark verringert angesehen werden (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 77f.). Vor diesem Hintergrund lässt sich eine prospektiv-beratungsorientierte Strategie des Aufsichtsrats nur schwer umsetzen.

6. Bewertung der Mitbestimmung – kein Relikt der Vergangenheit

Die Kritik der leitenden Angestellten an den Informations- bzw. Kommunikationsbeziehungen und der strategischen Orientierung der Aufsichtsräte darf allerdings nicht als Kritik an den Grundstrukturen des deutschen Mitbestimmungssystems aufgefasst werden. Einer solchen Interpretation stehen die empirischen Befunde eindeutig entgegen. Wir wollen dieses Ergebnis im Folgenden anhand von vier Aspekten verdeutlichen, zu denen die leitenden Angestellten jeweils Bewertungen vorgenommen haben:

- Größe der Aufsichtsratsgremien,

- Wirkung der Mitbestimmung im Hinblick auf die Umsetzung von Entscheidungen,
- Einfluss der Mitbestimmung auf die Humanressourcenentwicklung und
- Fähigkeit mitbestimmter Aufsichtsräte, eine Balance der unterschiedlichen Interessen herzustellen.

6.1 Größe des Aufsichtsrats

Die Größe der Aufsichtsratsgremien wird in der gegenwärtigen Reformdiskussion zum deutschen Mitbestimmungssystem besonders kritisch betrachtet. So kommt der Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDI und BDA zu dem Schluss, dass große Aufsichtsräte in Deutschland zu ineffektiver Arbeit, einer Verzögerung von Entscheidungsprozessen und zu hohen Kosten führen, die erhebliche Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Ländern nach sich ziehen. Die durchschnittliche Größe deutscher Aufsichtsräte wird als grundsätzliches Strukturproblem des deutschen Mitbestimmungssystems angesehen (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände/Bundesverband der deutschen Industrie 2004).

Die empirischen Befunde des Projekts stehen dieser Einschätzung entgegen. Die bestehenden Aufsichtsratsgrößen wurden von den leitenden Angestellten weit weniger problematisch gesehen, als angesichts der kritisch geführten Diskussion zu erwarten wäre. Die Mehrheit der Befragten sehen die bestehenden Aufsichtsratsgrößen in der Wirkung als neutrale (51%) oder eher als förderliche Rahmenbedingung (ca. 35%) für gute Aufsichtsratsarbeit. Nur eine Minderheit von 14% der Befragten bewertet die Größe ihres Aufsichtsrats als hinderlich für gute Aufsichtsratsarbeit. Darüber hinaus hat die Hypothesenprüfung ergeben, dass nach der Erfahrung der leitenden Angestellten größere Aufsichtsräte weder größere Probleme in der Informationsversorgung haben, noch, dass in größeren Aufsichtsräten seltener eine offene Diskussion geführt wird. Die Strukturen in größeren Aufsichtsräten werden von den leitenden Angestellten vielmehr als besser angesehen, um den steigenden Anforderungen an die Beratungskompetenz gerecht zu werden, als die Strukturen kleinerer Aufsichtsräte (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 63 ff.).

In dieser mehrheitlich positiven Bewertung der bestehenden Aufsichtsratsgrößen kommt allerdings die spezifische Interessenslage der leitenden Angestellten vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Reformdiskussion zum Ausdruck. Wir werden auf diesen Aspekt in den Schlussfolgerungen näher eingehen.

6.2 Wirkungen der Mitbestimmung

Neben der Größe der Aufsichtsratsgremien wurden von den leitenden Angestellten auch die Wirkungen der Mitbestimmung positiv bewertet. Bei der Darstellung dieser Befunden wollen wir uns im Folgenden auf drei Aspekte beziehen, die in der deutschen Diskussion um die Mitbestimmung eine zentrale Rolle spielen, ihre Wirkung auf die Umsetzungseffizienz, die Humanressourcenentwicklung und die Interessenbalance.

Bei der Untersuchung des ersten Aspekts gingen wir zunächst von der Annahme aus, dass die mit der Mitbestimmung gegebene Einbeziehung von unterschiedlichen Unternehmensgruppen in Entscheidungsprozesse die Umsetzung von Entscheidungen im Unternehmen erleichtert. Diese Annahme wurde durch die Bewertungen der

leitenden Angestellten in hohem Maße bestätigt. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (ca. 70%) sieht die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat als entscheidende Voraussetzung für eine hohe Umsetzungseffizienz von Entscheidungen an (ja 18%, eher ja 53%). Dem stehen ca. 30% gegenüber, die einen solchen Effekt nicht oder eher nicht erkennen können. Spiegelbildlich hierzu gehen über 80% der Befragten davon aus, dass ein nicht mitbestimmter Aufsichtsrat zu höheren Konflikten im Umsetzungsprozess führen würde (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 82).

Diese Befunde legen den Schluss nahe, dass die Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat die Mitbestimmung als ein wichtiges sozialintegratives Instrument ansehen. Dieses Ergebnis knüpft mithin an eine zentrale These partizipationstheoretischer Ansätze an, der zufolge die eingespielte und sozial integrierte Betriebsorganisation in deutschen Unternehmen zu erheblichen Vorteilen führt:

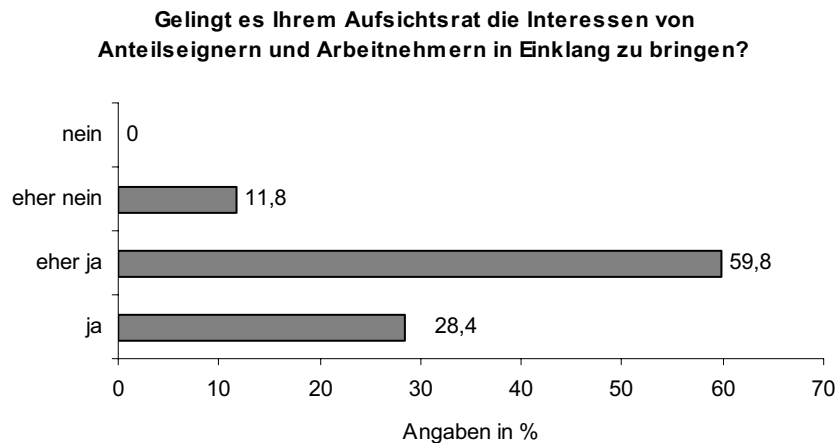
„Dadurch, dass Mitbestimmung den Beschäftigten ein Recht auf Widerspruch einräumt (voice), ermögliche sie ihnen, bei Konflikten auf Abwanderung (exit) zu verzichten. Auf diese Weise senkt Mitbestimmung in der Perspektive der Partizipationstheorie nicht nur die Suchkosten der Personalverwaltung, sondern versetzt auch die Unternehmen unter anderem in die Lage, höhere Investitionen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu amortisieren“ (Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998: 64.).

Der zweite Aspekt, die Wirkung der Mitbestimmung auf die Humanressourcenentwicklung, knüpft ebenfalls an eine vieldiskutierte Thematik an. So argumentiert Streeck z.B., dass die Unternehmensmitbestimmung in Deutschland eine wichtige Komplementärfunktion zur betrieblichen Mitbestimmung ausübt, indem sie dazu beiträgt, kooperative Unternehmensbeziehungen aufzubauen, in denen Humanressourcenfragen eine größere Bedeutung einnehmen als in anderen Ländern (Streeck 1995). Dieser Zusammenhang wird auch von vielen ausländischen Autoren als wesentlicher Wettbewerbsvorteil des deutschen Systems angesehen (vgl. hierzu Fitz-Roy/Kraft 2004). Die Bewertungen der leitenden Angestellten bestätigen diese Auffassung. So gehen 73% der Befragten davon aus, dass die über den Aufsichtsrat gegebenen Möglichkeiten dazu beitragen, die Humanressourcen im Unternehmen zu verbessern. 27% sehen diesen Zusammenhang nicht oder eher nicht (vgl. Jürgens/Lippert 2005: 84).

Eine dritte positive Wirkung der Mitbestimmung wurde von den leitenden Angestellten darin gesehen, dass sie den Ausgleich unterschiedlicher Interessen erleichtert und eine Balance zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite herstellt. Die Antworten der leitenden Angestellten zu dieser Frage gibt die Abbildung 7 wieder. Die Aufsichtsratsmitglieder kommen zu 88% zu dem Schluss, dass es ihrem Aufsichtsrat gelingt, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen („ja“ oder „eher ja“). Nur knapp 12% sind der Meinung, dass dieses in ihrem Aufsichtsrat nicht der Fall sei.

Die Befunde deuten damit insgesamt auf eine recht breite Zustimmung der leitenden Angestellten zum bestehenden System der Unternehmensmitbestimmung hin. Dieses Ergebnis knüpft auch an die Ergebnisse anderer Studien an. So konnte Vitols (2004) in seiner unter ausländischen Managern durchgeführten Befragung z.B. deutlich machen, dass auch diese Gruppe deutlich weniger Berührungspunkte mit der Mitbestimmung hat, als häufig behauptet wird. Die überwiegende Mehrheit der Befragten

Abb. 7: Fähigkeit des AR zur Ausbalancierung der Interessen



ausländischen Manager gab an, dass sich durch die Einführung der Mitbestimmung die Information und Kommunikation in ihrem Unternehmen signifikant verbessert hätte und dass die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Management dabei als kooperativ bzw. sehr kooperativ zu bezeichnen wären (Vitols 2004: 48).

7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Diskussion um die Reform der Unternehmensmitbestimmung

Der Beitrag stellt mit seiner Fokussierung auf „leitende Angestellte“ eine Gruppe ins Zentrum, über deren Positionierung und Sichtweise im Aufsichtsrat bisher noch wenig bekannt ist. Das Fehlen empirischer Daten zu dieser Aufsichtsratsgruppe erweist sich insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Reformdiskussion zur deutschen Unternehmensmitbestimmung als Problem. Die von Arbeitgeberseite vorgebrachten Vorschläge zur „Modernisierung“ des deutschen Systems der Unternehmensmitbestimmung – Einführung der Drittelparität (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände/Bundesverband der deutschen Industrie 2004), Verlagerung der Arbeitnehmervertreter in einen Konsultationsrat (von Werder 2003) und radikale Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien (Schwalbach 2004) – bereffen die leitenden Angestellten besonders stark. Während die Vorschläge der Arbeitgeberseite spezifische Lösungen für die Arbeitnehmerseite vorsehen, bleibt unklar, in welcher Form die leitenden Angestellten in einem reformierten Mitbestimmungsregime noch vertreten sein werden.

Vor diesem Hintergrund war festzustellen, dass die leitenden Angestellten sich trotz ihrer spezifischen sozialen Gruppenmerkmale deutlich auf der Seite der Arbeitnehmer verankern. Ressentiments und Abgrenzungen, wie sie für die Vergangenheit typisch waren, scheinen in der heutigen Situation keine große Rolle mehr zu spielen. Stattdessen steht der Versuch im Vordergrund, sich mit der Arbeitnehmerseite zu solidarisieren, der die leitenden Angestellten formal auch zugeordnet sind. Die Hinwendung zur Arbeitnehmerseite nimmt mit der Dauer der Aufsichtsratsrätigkeit zu, so

dass als Ergebnis der Untersuchung konstatiert werden kann, dass Unterschiede in der sozialen Lage, im Habitus und im Lebensstil in der aktuellen Krisensituation des Mitbestimmungssystems als Abgrenzungskriterium zur Arbeitnehmerseite offensichtlich an Bedeutung verlieren.

Im Hinblick auf Wissen und Kompetenzen sehen sich die leitenden Angestellten aber durchaus auch in einer gewissen Sonderstellung. Sie verfügen ihrer Selbsteinschätzung zufolge über ein besonders breites Spektrum an unternehmens- und kontextrelevantem Wissen, das sie als Input in die Aufsichtsratsarbeit einbringen. Aus den angegebenen Wissensschwerpunkten wird deutlich, dass die leitenden Angestellten das zentrale Profil, das in der Literatur als Charakteristikum des funktionalen Managements in Deutschland angeführt wird, in hohem Maße für sich in Anspruch nehmen: eine Definition von Führungsrolle, die neben Personalführung immer auch Branchen-, Markt-, Produkt- und Prozesswissen und darauf bezogenes Innovationshandeln als wichtig erachtet (Faust 2002: 75). Sie bestätigen damit zugleich ihre Wahrnehmung als zentrale „Wissensarbeiter“ im Unternehmen (Willke 1993: 161).

Das Wissens- und Kompetenzprofil paritätisch besetzter Aufsichtsräte wird von den leitenden Angestellten insgesamt positiv bewertet. In den Informations- und Kommunikationsbeziehungen des Aufsichtsrats sahen die Befragten zum Teil allerdings (noch) erhebliche Defizite, die in unserer Interpretation den Schluss zulassen, dass die Stärke der paritätischen Mitbestimmung, die in der Nutzung und Mobilisierung des breiten Wissensspektrums liegt, zurzeit noch nicht voll ausgeschöpft wird. Insbesondere war in den untersuchten Aufsichtsräten keine oder kaum eine Tendenz zu erkennen, sich zu einem gemeinsam arbeitenden Gremium zu entwickeln. Dabei hat unsere Studie gezeigt, dass sich eine solche Entwicklung in hohem Maße positiv auf die Entscheidungsqualität des Aufsichtsrats auswirken kann (vgl. Jürgens/Lippert 2005).

Die Kritik der leitenden Angestellten an den Kommunikationsbeziehungen und der strategischen Orientierung der Aufsichtsräte muss jedoch klar von der Bewertung der übergreifenden Mitbestimmungsstrukturen abgegrenzt werden. In dieser Hinsicht weist die Studie zahlreiche Belege auf, die bestätigen, dass die leitenden Angestellten das deutsche Mitbestimmungssystem nicht etwa als „Relikt der Vergangenheit“ betrachten, sondern im Gegenteil große Stärken mit diesem System verbinden, die auch in der arbeitnehmerorientierten Diskussion immer wieder betont werden (Höpner 2004; Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998; Junkes/Sadowski 1999; Deutscher Gewerkschaftsbund 2004).

Ein wesentlicher Beleg hierfür ergibt sich aus der Bewertung der Mitbestimmungsstrukturen. Mitbestimmten Aufsichtsräten wurden in allen untersuchten Wirkungsbereichen der Mitbestimmung (Umsetzungseffizienz, Humanressourcenentwicklung, Fähigkeit zur Balance von Anteilseigner- und Arbeitnehmerinteressen) überwiegend positive Auswirkungen bescheinigt. Belege dafür, dass die leitenden Angestellten einen radikalen Wandel in den Grundstrukturen des deutschen Mitbestimmungssystems begrüßen oder als notwendig ansehen würden, waren aus den empirischen Befunden demnach nicht abzuleiten. In einem tiefen Eingriff in die paritätische Mitbestimmung, wie er mit den Vorschlägen der Mitbestimmungsgegner nahe gelegt wird,

wurden im Gegenteil eher die Gefahren einer höheren Konflikthaftigkeit gesehen, die mit Produktivitätsverlusten und erhöhten Kosten für die Unternehmen verbunden wären.

Die Umfrage hat zusammenfassend keinen Beleg dafür ergeben, dass sich das deutsche Management nur aus Befürchtung vor negativen Konsequenzen für ihre eigene Karriereentwicklung vor die Mitbestimmung stellt, wie im Zuge der aktuellen VW-Affäre teilweise behauptet (vgl. Baums 2005). Sie lässt im Gegenteil eher den Schluss zu, dass sich große Teile dieser sozialen Gruppe, insbesondere diejenigen, die mit mitbestimmten Strukturen in Berührung kommen, durchaus positiv auf die Vorteile des deutschen Mitbestimmungssystems beziehen. Damit lässt sich die Einschätzung wagen, dass die Reformperspektive des deutschen Mitbestimmungssystems von den leitenden Angestellten im Aufsichtsrat weniger in einem radikalen Umbruch als vielmehr in einer auf die Prozesse bezogenen Modernisierung gesehen wird. Ein wichtiger Ansatzpunkt hierfür ist die Überwindung der bestehenden Informations- und Kommunikationsdefizite und die Stärkung der prospektiv-zukunftsorientierten Ausrichtung der Aufsichtsratsgremien.

Literatur

- Adler, P./Kwon, S.-W. (2000): Social Capital: The Good, the Bad, the Ugly. In: Lesser, E.L. (ed.): Knowledge and Social Capital. Boston: 89-115.
- Baums, T. (2005): Die VW-Affäre muss Folgen für die Mitbestimmung haben. *Faz-Online*, 20. Juli 2005. Abrufbar unter: <http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E38642F15EBD348C398A9CC0756CEC058~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Becht, M./Bolton, P./Röell, A. (2002): Corporate Governance and Corporate Control. ECGI, Working Paper Series in Finance 02/2002.
- Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.
- Boltanski, L. (1990): Die Führungskräfte. Frankfurt a. M.
- Bourdieu, P. (1988): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.
- Bourdieu, P./Boltanski, L. (1981): Titel und Stelle. Zum Verhältnis von Bildung und Beschäftigung. In: Bourdieu, P./Boltanski, L./de Saint Martin, M./Maldidier, P. (Hrsg.): Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt a. M.: 89-116.
- Bourdieu, P./Boltanski, L./de Saint Martin, M. (1981): Kapital und Bildungskapital. In: Bourdieu, P./Boltanski, L./de Saint Martin, M./Maldidier, P. (Hrsg.): Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt a. M.: 23-88.
- Bourdieu, P./Boltanski, L./Maldidier, P. (1981): Die Verteidigung der Zunft. In: Bourdieu, P./Boltanski, L./de Saint Martin, M./Maldidier, P. (Hrsg.): Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt a. M.: 117-168.
- Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände/Bundesverband der deutschen Industrie (2004): Mitbestimmung modernisieren. Bericht der „Kommission Mitbestimmung“. Berlin.
- Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.
- Burt, R.S. (1992): Structural holes: The social structure of competition. Cambridge.
- Burt, R.S. (1997): A Note on Social Capital and Network Content. In: *Social Networks*, 19: 355-373.
- Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München.
- Deutscher Corporate-Governance-Kodex (2003): Deutscher Corporate-Governance-Kodex (in der Fassung vom 21. Mai 2003). Regierungskommission deutscher Corporate-Governance-Kodex.

- Deutscher Gewerkschaftsbund (2004): Stellungnahme des DGB Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI. Berlin.
- Ellguth, P./Liebold, R./Trinczek, R. (1998): „Double Squeeze“ – Manager zwischen veränderten beruflichen und privaten Anforderungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50(3): 517 – 535.
- Faust, M. (2002): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: *Sofi-Mitteilungen* 30: 69-90.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering: Hampp.
- Franck, E. (2002): Zur Verantwortung des Verwaltungsrats aus ökonomischer Sicht. In: *Die Unternehmung*, 56(4): 213-225.
- Franzpötter, R. (2000): der „unternehmerische“ Angestellte: ein neuer Typus von Führungskraft in entgrenzten Interorganisationsbeziehungen. In: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin: 163-176.
- FitzRoy, F. R./Kraft, K. (2004): Co-Determination, Efficiency and Productivity. IZA Discussion Paper No. 1442, Dezember 2004.
- Gerhardt, J. (1930). *Unternehmertum und Wirtschaftsführung*. Tübingen.
- Gerum, E. (1995): Führungsorganisation, Eigentümerstruktur und Unternehmensstrategie. In: *Die Betriebswirtschaft*, 55(3): 359-379.
- Goldschmidt, U. (2004): *Privatautonome Vertretungsorgane für leitende Angestellte im Betriebsverfassungsrecht*. Dissertation im Verlag BEW. Münster.
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology*, 78: 1360- 1380.
- Granovetter, M. (1995): *Getting a job. A study of contacts and careers*, 2. Aufl. Cambridge.
- Hanau, P./Wackerbarth, U. (2004): Unternehmensmitbestimmung und Koalitionsfreiheit. Interessenskonflikte von Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden.
- Hartmann, M. (1995): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: *Soziale Welt*, 46(4): 440 – 468.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a.M.
- Hartmann, M. (1997): Soziale Öffnung oder soziale Schließung. Die deutsche und die französische Wirtschaftselite zwischen 1970 und 1995. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 26: 296-311.
- Hartmann, M. (2001): Klassenspezifischer Habitus oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium? Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft. In: Kraus, B. (Hrsg.): *An der Spitze. Deutsche Eliten im Wandel*: 157-216.
- Hartmann, H./Bock-Rosenthal, E./Helmer, E. (1973): *Leitende Angestellte. Selbstverständnis und kollektive Forderungen*. Neuwied/Berlin.
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen*, 11(4): 347-379.
- Horné, A. (1960). Die leitenden Angestellten. Porträtskizze. In: *Der Volkswirt*, 28(5): 226.
- Huse, M. (2005): Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. In: *British Journal of Management*, 16(March): 65-79.
- Junkes, J./Sadowski, D. (1999): Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten? In: Frick, B. et al.(Hrsg.): *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Frankfurt/Main: 53-88.
- Jürgens, U./Lippert, I. (2005): Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter. WZB-Discussion Paper, SP III 2005-301.
- Kleine, G. (1962): Soziologie des leitenden Angestellten. In: Grüll, F. (Hrsg.): *Handbuch für leitende Angestellte*. Heidelberg: 19-156.
- Knobbe, Th./Leis, M./Umnuß, K. (2004): *Arbeitszeugnisse für Führungskräfte qualifiziert gestalten und bewerten*. Freiburg.

- Köhlert, P. (1985): Der Leitende Angestellte. Eine Analyse der Strategien der Verbände der leitenden Angestellten vor dem Hintergrund gewerkschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Fragestellungen. Dortmund.
- Kotthoff, H. (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung – Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: *Soziale Welt*, 47(4): 435-449.
- Kronisch, G. (2001): Leitender Angestellter – Der Sitz zwischen den Stühlen. In: *Arbeit und Arbeitsrecht*, 11(1): 484-487.
- Kruk, M. (1972): Die großen Unternehmen. Frankfurt a.M.
- Lullies, V./Bollinger, H./Weltz, F. (1993): Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt a.M., New York.
- Lutter, M. (2003): Auswahlpflichten und Auswahlverschulden bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern. In: *ZIP* 2003(10): 417-419.
- Nippa, M. (2002): Alternative Konzepte für eine effiziente Corporate Governance – Von Trugbildern, Machtansprüchen und vernachlässigten Ideen. In: Nippa, M./Petzold, K./Kürsten, W. (Hrsg.): *Corporate Governance. Herausforderungen und Lösungsansätze*. Physica-Verlag, Heidelberg: 3-40.
- Pross, H./Bötticher, K.W.(1971): *Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen*. Frankfurt a.M.
- Raabe, N. Chr. (2004): *Die Zukunft der Mitbestimmung. Eine qualitative Studie zur Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat*. Diplomarbeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Ramme, L./Kraushaar, M. (2004): Leitende Angestellte: Opfer des europäischen Rechts? In: *Unternehmen und Gesellschaft*. Köln: 3-8.
- Reagans, R./Zuckerman, E. W. (1999): *Networks, Diversity and Performance: The Social Capital of Corporate R&D Units*. Graduate School of Industrial Administration. Carnegie Mellon University.
- Scheuch, E. K./Scheuch, U. (1997): *Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ergebnisse einer Enquete der Union der Leitenden Angestellten über die soziale Stellung und die berechtigten Interessen der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft*. Schriftenreihe ULA, Nr. 35.
- Schwalbach, J. (2004): *Effizienz des Aufsichtsrats*. Discussion Paper des Instituts für Management an der HU-Berlin. 2004-1. (Abrufbar unter: <http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/2004-1.pdf>).
- Streeck, W. (1995): *Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation*. In: Rogers, J./Streeck, W. (Eds.): *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperations in Industrial Relations*. Chicago: 313-317.
- Tainio, R./Lilja, K./Santalainen, T.J. (2001): *The Role of Boards in Facilitating or Limiting Learning in Organisations*. In: Dierkes, M./Antal, A. B./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford/New York: 428-445.
- ULA (Hrsg.) (1973): *Leitende Angestellte und Mitbestimmung*. ULA-Schriftenreihe Nr. 6. Essen.
- VAA-Informationen (2002): *Grundsätze für die Abgrenzung der Leitenden Angestellten in der chemischen Industrie Gemeinsame Positionen des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie, der IG Bergbau, Chemie, Energie und des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA)*. Köln.
- Willke, H. (1998): *Organisierte Wissensarbeit*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3): 161-177.
- Werder, A. von (2003): *Modernisierung der Mitbestimmung*. BCCG-Diskussionspapier (abrufbar unter: <http://www.bccg.tu-berlin.de>).
- Willke, H. (1998): *Organisierte Wissensarbeit*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3): 161-177.
- Witte, E./Bronner, R. (1974): *Die leitenden Angestellten. Eine empirische Untersuchung*. Band 1. München.
- Vitols, S. (2004): *Investitionshindernis als Drohkulisse*. In: *Mitbestimmung*, 50(12): 46-49.
- Zapf, W. (1965): *Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg*. In: Zapf, W. (Hrsg.): *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*. München: 136-149.

Anhang

Hypothese 1: Je länger ein leitender Angestellter dem Aufsichtsrat angehört, desto mehr fühlt er sich voll in die Arbeitnehmerbank integriert.

v_01_r01 Amtsperiode 4 Jahre * v_46_01 ROLLE: volle Integration in die Arbeitnehmerbank

		v_46_01 ROLLE: volle Integr i d Arbeitnbank		Gesamt	
		0 nein	1 ja		
v_01_r01 Amtsperiode 4 Jahre	1,00 bis 4 Jahren	Anzahl	31	23	54
		% von v_01_r01 Amtsperiode 4 Jahre	57,4%	42,6%	100,0%
		% von v_46_01 ROLLE: volle Integration in die Arbeitnbank	66,0%	41,1%	52,4%
		Korrigierte Residuen	2,5	-2,5	
	2,00 über 4 Jahren	Anzahl	16	33	49
		% von v_01_r01 Amtsperiode 4 Jahre	32,7%	67,3%	100,0%
		% von v_46_01 ROLLE: volle Integration in die Arbeitnbank	34,0%	58,9%	47,6%
		Korrigierte Residuen	-2,5	2,5	
Gesamt		Anzahl	47	56	103
		% von v_01_r01 Amtsperiode 4 Jahre	45,6%	54,4%	100,0%
		% von v_46_01 ROLLE: volle Integration in die Arbeitnbank	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptoti- sche Signifi- kanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,345(b)	1	,012	,017	,010
Kontinuitätskorrektur(a)	5,387	1	,020		
Likelihood-Quotient	6,425	1	,011		
Exakter Test nach Fisher					
Zusammenhang linear-mit- linear	6,284	1	,012		
Anzahl der gültigen Fälle	103				

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 22,36.