

Erlebte Expertenmacht – Berichte über die faktische Machtverteilung zwischen Unternehmensführung und Kontrollorgan in einem Unternehmen der Arbeiterselbstverwaltung¹

Horst Steinmann und Helmut Müller

Abstract

Experienced Power of Experts – Reports on the Factual Distribution of Power Between Management and Supervisory Board in a Workers' Self-Managed Company

In the theory and practice of workers' self-government the problem of expert power of the company's management – compared with the laymen in the controlling body (supervisory, advisory board) – has always been of great importance, because this actual superiority of the management means a limitation to the legally intended power allocation at the top-management level. This paper does not deal with the problem in a theoretical way, but, rather focusses on an empirical research project in which the subjective views of members of the supervisory board in the Porst group were investigated. More than half of the members of this controlling body were representatives of the employees. The ways the representatives reacted to the management's expert power are typified. The results show a tension between the control of management on the one hand and the confidence in the members of management on the other. Knowing this should be an incentive to reconsider the features of the interrelation between the management and the representation of interests. In this context three theses will be formulated and briefly discussed.

1. Das Problem

Die Unternehmensverfassung fixiert den institutionellen Rahmen, der die Umsetzung der verfassungskonstituierenden Interessen in die Unternehmenspolitik sicherstellen soll; ihre Funktionsfähigkeit bemißt sich deshalb letztlich daran, wie weit sie diesen Zweck auch wirklich dauerhaft zu erfüllen in der Lage ist. Vor dem

Hintergrund dieser Zwecksetzung wird die in den kapitalistischen Ländern seit Jahrzehnten andauernde Diskussion um die „Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt“ verständlich und das Unbehagen nachvollziehbar, das sich in dieser Diskussion ausdrückt.² Dort, wo sich das Management gegenüber den (Klein-) Aktionärsinteressen zu verselbständigen droht (Managerkontrolle), geht ja eine wichtige Funktionsbedingung des kapitalistischen Systems verloren.

Eine der zentralen Ursachen für diese Verselbständigungstendenzen ist bekanntlich die Professionalisierung des Management. Wenn es so ist, daß die Probleme, die mit der Führung eines (Groß-)Unternehmens verbunden sind, im Prinzip nur noch von solchen Personen effizient gelöst werden können, die eine entsprechende berufliche Ausbildung durchgemacht und lange Erfahrungen als Manager gesammelt haben, dann ist damit eine Situation entstanden, die jeden Versuch von vornherein zum Scheitern verurteilt, die verfassungskonstituierenden Interessen mit Hilfe institutioneller Regelungen im unternehmerischen Entscheidungsprozeß ausreichend und dauerhaft zur Geltung zu bringen. Die „Herrschaft der Manager“ wird zur notwendigen Funktionsbedingung erfolgreichen großbetrieblichen Wirtschaftens.

Man mag diese kritische Situation für die kapitalistische Unternehmensverfassung, insbesondere bei der Aktiengesellschaft, noch herunterzuspielen versuchen, wie es etwa die „Theorie der Verfügungsrechte“ anstrebt, indem sie die Aktionäre für ihre Interessenwahrung auf den Kapitalmarkt (Kauf und Verkauf der Aktien) verweist und die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt dann nicht nur als Scheinproblem abstempelt, sondern sogar positiv umdeutet.³ Diese Argumentationsstrategie, die von der behaupteten bzw. unterstellten funktionalen Äquivalenz von „Voice“ und „Exit“, von Binnensteuerung durch Argumentation und Außensteuerung durch Markt und Tausch, lebt, ist aber jedenfalls dort nicht mehr möglich, wo die Unternehmensverfassung gerade nicht (allein) auf die Kapitalrationalität, die Kapitalinteressen und die Kapitalbeziehungen, abheben will. Man denke etwa an die Mitbestimmte Unternehmung oder Reformmodelle zur Arbeiterselbstverwaltung. Hier geht es um Binnenstrukturen der Unternehmensverfassung, die für den Interessenausgleich und die interessenbezogene Steuerung der Unternehmenspolitik auf unternehmensinterne argumentative Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung angewiesen sind. Bei derartigen Verfassungsstrukturen stellt sich also das Problem der Managerherrschaft, Experte versus Laie, unausweichlich. Wie werden derartige Verfassungen mit diesem Problem fertig und vor allem: Wie erleben die Beteiligten dieses Problem und wie reagieren sie darauf?

Diesen Fragen soll hier im Rahmen des verfügbaren Raumes anhand einer *Fallstudie* nachgegangen werden, die bei der Porst-Gruppe, Nürnberg, durchgeführt wurde. Dieses Unternehmen praktizierte von 1972 bis 1980 ein Selbstverwaltungsmodell, das u. a. einen überparitätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzten Beirat vorsah.⁴ Die Rechte des Beirates gegenüber der Unternehmensführung waren denen des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaft nachgebildet, gingen aber

in einem hier besonders wichtigen Punkt darüber hinaus: Dem Beirat war in der Porst-Verfassung ein Zustimmungsvorbehalt zur gesamten Unternehmensplanung eingeräumt worden, so daß im Vergleich zu § 111, Abs. 4 AktG (zustimmungspflichtige Geschäfte) besonders günstige rechtliche Voraussetzungen für die Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik gegeben waren. Dies insofern, als nicht nur punktuell einzelne Geschäfte, sondern alle unternehmenspolitischen Handlungsabsichten des Managements in ihrem Gesamtzusammenhang und in ihrer wechselseitigen Bedingtheit einer interessenbezogenen Einwirkung offenstanden. Ist es dem Beirat gelungen, diese seine *juristische* Machtstellung auch *faktisch* gegenüber den Experten der Geschäftsführung zum Tragen zu bringen, oder hat sich die Expertenmacht des Managements durchsetzen können?

Es soll hier nicht der Versuch einer *objektiven* Einschätzung der Einflußstrukturen zwischen Geschäftsleitung und dem Beirat unternommen werden. Vielmehr soll die aufgeworfene Frage aus der *subjektiven* Sicht einiger Beiräte beantwortet werden, die in halbstrukturierten Interviews danach befragt wurden, wie sie ihre Rolle im Rahmen der Beratung und Verabschiedung der jährlichen Unternehmensplanung erlebt haben; zum Teil versuchten die Interviewpartner auch selbst, gewisse Konsequenzen aus der Deutung ihrer Rolle zu ziehen. Die Interviewpartner waren teils Arbeiter, teils leitende Angestellte⁵, die in mindestens einer der drei Beiratsperioden (1972–1975, 1975–1978; 1978–1980) ihr Mandat auf Grund demokratischer Wahlen erhalten hatten.

Für das Verständnis der Antworten ist es noch wichtig darauf hinzuweisen, daß die allgemeinen Rahmenbedingungen für die Nutzung der dem Beirat eingeräumten Machtbefugnisse – verglichen etwa mit der Praxis der Aufsichtsratsmitbestimmung – relativ günstig waren, auf jeden Fall sich im Zuge von Lernprozessen von Jahr zu Jahr verbesserten. Das gilt insbesondere für die Informationen, die dem Beirat von der Geschäftsführung für seine Beratungen zur Verfügung gestellt wurden; das gilt aber auch für die gesamte Unternehmenskultur, die der Verfassungsabsicht nach auf die Selbstbestimmung der Arbeitnehmer ausgerichtet sein sollte.⁶

2. Erlebte Expertenmacht – drei Reaktionsweisen

2.1. Die Beratung über die Unternehmensplanung: Typisches Verlaufsmuster

Der Entscheidung des Beirates über die vorgelegte Jahresplanung ging regelmäßig eine sehr ausführliche und langwierige Beratung voraus. Beteiligt daran waren nicht nur die Beiratsmitglieder, sondern auch die Geschäftsführung und hin und wieder externe Experten, wenn diese wesentliche Teile der Unternehmensplanung

vorbereitet hatten. Die Geschäftsführung erläuterte immer die rechtzeitig vorgelegten Unterlagen und trat dann mit den Beiratsmitgliedern in einen Gedankenaustausch ein, etwa um bestimmte Planannahmen weiter zu hinterfragen oder über konkrete Maßnahmen genauer zu unterrichten, die gewöhnlich nicht in der Jahresplanung ausgewiesen wurden. Diese war vielmehr eine Umsatz- und Kosten- sowie Investitionsplanung; später wurden auch Planbilanzen und Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnungen vorgelegt. Im Zuge der Beratungen entwickelte sich dann – mehr oder weniger tiefgehend – eine inhaltliche Auseinandersetzung, in deren Verlauf die Beiratsmitglieder mit dem Sachverstand des Management konfrontiert wurden, wenn es um die Verteidigung konträrer Positionen ging, sei es, daß gewisse Basisannahmen der Planung für die Ausgrenzung des unternehmerischen Handlungsspielraums strittig waren oder die Art der Nutzung des Handlungsspielraums in Form konkreter strategischer Maßnahmen zur Debatte stand. Hier wurde dann häufiger der Punkt erreicht, wo das Problem der Expertenmacht virulent wurde. Die Geschäftsführung war regelmäßig in der Lage, vom Beirat vorgetragene Argumente zu entkräften und jeweils weitere Gründe für ihre eigenen Vorstellungen anzuführen, z. T. unter Rückgriff auf externe Gutachten. Derartige Situationen wurden von den Arbeiter-Beiräten (Basisvertreter) häufiger berichtet als von den höherqualifizierten Beiratsmitgliedern.

Die folgenden Ausschnitte aus Interviews mit Arbeitnehmervertretern zeigen, wie verschiedene Beiratsmitglieder diese Expertenmacht des Managements erlebten und warum trotz mancher Bedenken und kritischen Fragen eine Ablehnung oder Modifikation der Jahresplanung außerordentlich selten war.

Interviewausschnitt 1 (ltd. Angestellter):

„Wir haben natürlich gefragt, was passiert, wenn die Planung verfehlt wird. Dies kam dadurch zum Ausdruck, daß wir eine Planung nicht verabschieden wollten, weil sie nach unserer Meinung zu hoch angesetzt war. Ich glaube, 1978 war die Planung mit 20 oder 22% Umsatzzuwachs angesetzt. Ich sagte: ‚Mehr als 12% sind nicht drin und nicht machbar, weil man abwägen muß, was passiert, wenn die Konkurrenz attackiert, wenn die Konjunktur sich anders entwickelt?‘ Dies alles wurde aus der Überlegung her aufgezeigt, daß eine Umsatzausweitung ja zusätzliche Investitionen erfordert und gewaltig Kapital bindet. Man schiebt dann Kostenblöcke vor sich her und weiß noch nicht, ob der Erfolg auch tatsächlich eintritt. Das Gegenargument der Geschäftsleitung war immer: ‚Geplant ist ein Gewinn von 12 Mio. DM. Wenn die Planungsannahmen nicht eintreten, dann sind es eben 6 Mio. DM, das ist ja auch etwas!‘ Mit solchen Argumenten wurden wir Beiräte matt gesetzt, und wir konnten nichts mehr gegen die Planung einbringen. Das Argument der Geschäftsleitung war: ‚Die Planung ist zwar hoch angesetzt, aber es sind Sicherheitsfaktoren eingebaut, die ausreichen, wenn die Planungsannahmen nicht erfüllt werden.‘ Es wurde auch immer in Betracht gezogen, ob Arbeitsplätze durch evtl. Planabweichungen gefährdet wären oder nicht. Die Geschäftsleitung sagte, daß durch evtl. Planabweichungen keine Arbeitsplätze gefährdet wären. In den Beiratssitzungen spielten somit die Wirkungen von Planabweichungen eine durchaus große Rolle; die entsprechenden Fragen wurden jedoch von der Geschäftsleitung überzeugend beantwortet, und gegen die Antworten konnten wir keine Gegenargumente anführen.“

Die Beiräte sahen umso eher die Möglichkeit, kritische Fragen an die Geschäftsleitung zu stellen, je stärker die vorgelegten Zahlen von vergleichbaren Vergangenheitswerten abwichen. Die Ausgangsbasis für die Diskussionen waren deshalb oft die aus einer Differenzbetrachtung zu den Daten früherer Jahre gewonnenen und zunächst nicht plausibel erscheinenden *Abweichungen*. Die vorgetragenen Fragen und Bedenken der Beiratsmitglieder wurden jedoch, wie der folgende Gesprächsausschnitt zeigt, von der Geschäftsführung auch dann so beantwortet, daß sich die Fragesteller zufriedengeben mußten.

Interviewausschnitt 2 (Basisvertreter):

„Wir konnten in den Beiratssitzungen nur dann auf etwas hinweisen, wenn wir gravierende Probleme sahen, beispielsweise, wenn der Werbeetat um 40% erhöht worden wäre. Hier konnten wir nachfragen und konnten erfahren, aus welchen Gründen dies erforderlich war. Weiter konnten wir verschiedene Vorhaben erfahren, die sich aus der Erhöhung des Werbeetats ergaben. Wir konnten fragen, ob dies nötig sei, ob wir das Geld dazu haben. Dann mußten wir doch letztlich der Person und dem Bereich das Vertrauen aussprechen und die Fähigkeit zugestehen, dies alles richtig zu machen. (...) Mehr oder weniger ist die vorgelegte Planung ja ein Zahlenwerk, und bestimmte gravierende Zahlen sind beim Durchsehen, beim Durcharbeiten ins Auge gestochen. Dann hat man sich überlegt, weshalb muß dies so sein, und hat sich die Gründe dann erklären lassen. Nur sah man dann keine Chance, dieser Antwort zu widersprechen. Die Geschäftsleitung trug dann eben ihre Gründe vor, legte auch Fakten dar, und dann hat man letztlich doch der Geschäftsleitung das Vertrauen schenken müssen, daß die Planung und die Kosten auf die richtigen Daten zurückgehen. Wir hatten letztlich bei der Verabschiedung der Planung das Gefühl, man hat eine Planung verabschiedet, die doch nicht so gravierende Fehler aufweist. Kein Beirat konnte ein Argument anführen und der Geschäftsleitung mitteilen, hier läge die Geschäftsleitung mit der Einschätzung ihrer Annahmen völlig daneben. Wir haben unsere Bedenken in verschiedenen Punkten angemeldet, haben uns auch erklären lassen, weshalb dies nur so möglich ist, und haben dann letztlich schon das Vertrauen der Geschäftsleitung gegenüber gehabt, daß dies alles seine Richtigkeit hat.“

Zusätzliche Schwierigkeiten entstanden dadurch, daß die Geschäftsleitung auf Bedenken der Beiräte gegen bestimmte Vorhaben hin und wieder mit der Aufforderung reagierte, doch selbst einen „besseren Vorschlag“ vorzulegen. Dazu war der Beirat natürlich nicht in der Lage. Bei einigen wenigen Versuchen, zu einzelnen Vorhaben Alternativen zu entwickeln, konnte die Geschäftsleitung plausibel deren Unterlegenheit gegenüber dem eigenen Vorschlag darlegen.

Ähnliche Einschätzungsprobleme, wie sie sich bei der Verabschiedung der Unternehmensplanung ergaben, tauchten auch dann auf, wenn der Beirat im Rahmen der ex post-Kontrolle zu *Entscheidungen im abgelaufenen Geschäftsjahr* Stellung nehmen sollte, die vom Plan abwichen, sich aber nach Auffassung der Geschäftsführung als notwendig erwiesen hatten, um veränderten Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Die Geschäftsleitung legte hier die relevanten Gründe dar, und wiederum stand der Beirat vor der schwierigen Aufgabe, sie auf ihre Stichhaltigkeit zu überprüfen. Der folgende Interviewausschnitt charakterisiert die Situation aus der Sicht eines Arbeitnehmers, der leitender Angestellter war.

Interviewausschnitt 3 (Itd. Angestellter):

„Was wollen Sie denn dazu sagen, wenn die Geschäftsleitung darlegt, daß aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit die Entwicklung auf dem Spiegelreflexkamera-Markt so war, daß eine 10%ige Preissenkung eingeleitet werden mußte, um halbwegs die Absatzzahlen zu realisieren. Ich kann doch nicht sagen, ihr hättet die gleiche Menge verkauft, wenn ihr die Preise hochgelassen hättet. Man kann eigentlich die Entwicklung nur noch zur Kenntnis nehmen.“

Die Stellung der Geschäftsführung während der Beiratssitzungen wurde auch durch die bei vielen wichtigen Maßnahmen, insbesondere aus dem Marketingbereich, übliche Praxis gestärkt, bei der Entscheidungsvorbereitung *externe Berater* hinzuzuziehen. Waren diese externen Spezialisten bei der Diskussion anwesend, so unterstützten sie natürlich die Argumentation des Managements. Aber auch dann, wenn Spezialisten zu den Beiratssitzungen nicht hinzugezogen wurden, genügten Hinweise der Geschäftsführung auf die vorliegenden Gutachten, um kritische Fragen der Beiratsmitglieder zu entkräften. Die folgende Aussage eines leitenden Angestellten zeigt am Beispiel der Begutachtung der Werbemaßnahmen, welchen Schwierigkeiten sich die Beiräte gegenübersehen:

Interviewausschnitt 4 (Itd. Angestellter):

„Der Werbeetat lag bei 10% des Umsatzes von Photo Porst, ich glaube das letzte Mal bei 18 oder 17 Mio. DM. Ich sagte, ein solcher Etat sei doch eigentlich zu hoch für uns. Der Sprecher der Geschäftsleitung antwortete, dies sei ein Spezialgebiet und man müsse sich in die Tiefen der Werbung einarbeiten und sich außerordentlich intensiv damit befassen, um überhaupt ein Urteil abgeben zu können. Zur Begutachtung der Werbekonzeption müssen Sie absoluter Fachmann sein. In abgemilderter Form trifft diese Aussage natürlich auch für andere Bereiche zu. Aber vom Volumen her ist natürlich die Begutachtung der Werbekampagnen ein außerordentlich großer Brocken. Wenn Sie der Geschäftsleitung als Beirat vorwerfen, manche Werbeausgaben seien hinausgeworfenes Geld, so kommen sofort die Gegenargumente, die nachweisen, daß die Maßnahmen erfolversprechend seien. Meist ist ja irgendeine Unternehmens- und Marketing-Beratungsgesellschaft angehängt, die aus den Tiefen der Werbepsychologie interpretiert, daß genau jetzt der richtige Zeitpunkt für diese Maßnahmen ist. Wie wollen Sie denn die Aussage widerlegen, daß die Kunden, die im Weihnachtsgeschäft nichts gekauft haben, jetzt noch genügend Kaufkraft haben und genau jetzt Kameras kaufen? Es ist ja das Problem, daß man bei vielem emotional entscheiden und urteilen muß und von der Sache inhaltlich nicht den vollen Einblick hat.“

Lediglich bei ganz wenigen Vorhaben, die massiv die von den Beiräten vertretenen Interessen berührten, ohne daß von der Geschäftsleitung hierfür während der Diskussion eine klare Notwendigkeit für genau die beabsichtigten Maßnahmen einsichtig gemacht werden konnte, setzte sich der Beirat gegenüber der Geschäftsführung durch. Ein Beispiel hierfür war die Forderung der Geschäftsführung nach einer tariflichen Nullrunde.⁷

2.2 Reaktion einzelner Beiräte auf die erlebte Expertenmacht

Aus den Interviews haben sich im wesentlichen drei verschiedene Reaktionsweisen der Beiratsmitglieder auf die erlebte Expertenmacht der Geschäftsführung herausgeschält, die man wie folgt typisieren kann:

- Resignative Distanz zur eigenen Rolle als Beirat;
- Aktivierung des gesunden Menschenverstandes und
- Reduzierung von Komplexität durch Vertrauen.

2.2.1. Resignative Distanz zur eigenen Rolle

Hauptsächlich zwei nicht am Unternehmensstandort beschäftigte Arbeitnehmervertreter, aber auch einige Basisvertreter, reagierten auf die erlebte Expertenmacht der Geschäftsführung mit einer – unterschiedlich stark ausgeprägten – resignativen, distanzierten Haltung gegenüber den Anforderungen der Beiratsrolle. Sie gingen relativ unvorbereitet in die Sitzungen, weil sie – wegen der räumlichen oder sozialen Distanz – im Gegensatz zu anderen Beiratsmitgliedern keine Möglichkeit sahen, informelle Kontakte für weitere Informationen zu nutzen oder an Vorbereitungssitzungen teilzunehmen. Diese Beiratsmitglieder spielten dann ihre Rolle gleichsam „achselzuckend“ und resigniert; sie spürten deutlich die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit bei der Überwachung des Managements. Ihr Abstimmungsverhalten orientierte sich z. T. an dem Vertreter der Hausbank im Beirat, der von ihnen als noch am sachverständigsten angesehen wurde.

Der folgende Interviewausschnitt ist ein typisches Beispiel für diese resignative Reaktionsweise:

Interviewausschnitt 5 (ltd. Angestellter, nicht am Unternehmensstandort beschäftigt):

„Man war in der Beiratssitzung eigentlich ein klein wenig überfordert. Denn um eine Jahresplanung wirklich beurteilen zu können, müßte man wahnsinnig viel Zeit aufwenden. Vielleicht nicht soviel Zeit wie derjenige, der die Planung erstellt hat, jedoch mindestens die Hälfte davon. Sehen Sie, wenn dort beispielsweise stand, der Agenturbereich plant die Eröffnung von 50 weiteren Agenturen, d. h. es wird folgender Mehrumsatz geplant etc., und um solche Fragen ging es ja regelmäßig. Zu solchen Vorschlägen können Sie eigentlich nicht viel mehr sagen außer: ‚Ich wünsche euch viel Glück! Es wird schon gehen! Wie wollt ihr denn das machen?‘ (. . .) Ich war immer sehr pragmatisch und sagte mir, ich habe auch keine besseren Ideen als die Geschäftsleitung, und habe dann im Prinzip auch zugestimmt. (. . .) Wenn eine Planung nicht so dargestellt wird, daß man von vornherein sagen kann, dies geht so nicht und dies ist ein Unsinn, wird man schon gerne zustimmen und diese Planung probieren. Denn die Hauptfrage war immer, wer wird denn das Ganze bezahlen. Umgekehrt formuliert: Wenn der Bankier und die Bank zustimmten, gab es keinen Grund mehr, dies nicht zu probieren, und solch utopische und unrealistische Planung hat die Geschäftsleitung ja auch nicht vorgelegt. Das kann man ihr wirklich nicht vorwerfen. Man war überall ein bißchen stolz, das Vertrauen ehrte uns, aber, ganz ehrlich, im Nachhinein finde ich die Rolle, die ich abgegeben habe, für nicht gut. Den anderen Beiratskollegen ging es ähnlich.“

Die erlebte Expertenmacht der Geschäftsführung veranlaßte diesen Beiratsvertreter dazu, über eine Neudefinition der Beiratsrolle nachzudenken. Er skizzierte im Interview seine entsprechenden Gedanken. Er verglich die Rolle des Beirates mit der eines Richters. Im Gegensatz zur Gerichtsverhandlung träten in der Beiratssitzung aber nur Personen auf, die eine ausschließlich *entlastende* Funktion wahrnahmen. Die *belastende* Funktion des mit dem Streitgegenstand bestens vertrauten Staatsanwaltes fehle dagegen:

Interviewausschnitt 6 (Interviewpartner wie 5):

„Wissen Sie, wie ich meinen Beirat gestalten würde? Die Beiräte wären bei mir wie die Schöffen vor Gericht. Sie bräuchten sich im Prinzip auch nicht vorzubereiten. Die säßen eigentlich nur da, würden von der Geschäftsleitung hören, was die Geschäftsleitung will, und würden dann von einer fachlich qualifizierten Gegenseite, die auch die Planungsunterlagen lange vorher durchgesehen hat und die man nicht erst auf Chancen und Risiken hinweisen muß, sondern diese aufgrund ihrer Qualifikation selbst erkennt, die Gegenargumentation hören. Aus meiner Sicht wäre dies für die internen Beiräte⁸ (...) der richtige Weg. Ohne den externen Beiräten wehtun zu wollen, ich glaube auch, für die wäre es der bessere Weg. Ich kann mir noch aus Meinung und Gegenmeinung ein Urteil bilden. Eine eigene Gegenmeinung gegenüber der Geschäftsführung zu entwickeln und zu begründen, halte ich für ein Unding.“

Gerade dies, ein mehr ins Detail gehendes eigenes Urteil zu entwickeln, war aber das Anliegen einiger anderer Beiräte und insofern eine zweite eigenständige Reaktionsweise auf die erlebte Expertenmacht.

2.2.2. Aktivierung des gesunden Menschenverstandes

Ihre Urteilsbildung gegenüber den Vorschlägen der Geschäftsführung gründeten vor allem zwei Basisvertreter auf den „gesunden Menschenverstand“. Ein Interviewpartner explizierte diese seine Vorstellung am Beispiel eines Problems, das in einer Beiratssitzung im Zusammenhang mit bestimmten fehlgeschlagenen Werbemaßnahmen des abgelaufenen Jahres auftauchte. Da die für das betreffende Jahr genehmigte Jahresplanung nur das Werbebudget fixierte, ohne daß bereits detaillierte Werbemaßnahmen aus den Unterlagen ersichtlich waren, wurde die ganze Problematik erst in der Rückschau für den Beirat aktuell. Die beiden Beiräte leiteten aus dem Fehlschlag der Vergangenheit die Forderung ab, für die Zukunft nicht nur das Werbebudget, sondern auch die Werbekonzeption selbst in ihren groben Zügen zum Gegenstand einer inhaltlichen Diskussion zu machen; sie fühlten sich ausreichend qualifiziert, die von den Fachleuten entwickelten Konzeptionen auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin zu beurteilen. Allerdings konnten sie im Beirat keine Mehrheit für ihre Forderung finden. Ganz offenbar befürchteten die übrigen Beiräte, mit einem solchen Schritt die Grenze zwischen Geschäftsführung und Überwachung zu überschreiten.

Die Sichtweise, wie sie für die beiden Basisvertreter charakteristisch war, wird mit folgendem Interviewausschnitt umrissen:

Interviewausschnitt 7 (Basisvertreter):

„Hier ist der gesunde Menschenverstand entscheidend. Es gibt Dinge, in die verbohren sich Werbefachleute. Die Idee mag gut sein, aber die Ideen kommen nicht an. Ich hatte wirklich einige Werbeprojekte zu kritisieren, die ich für vollkommen absurd angesehen habe und die auch in der Praxis fehlgeschlagen sind. Man hätte dies für meine Begriffe vorher sehen müssen. Ich sage, hier hilft uns auch der gesunde Menschenverstand weiter. Ich hätte es gerne gesehen, wenn manche der kostspieligen Werbeprojekte durch den Beirat zustimmungspflichtig gewesen wären. Aber dies ist ja nicht der Fall. Das Werbebudget wird mit der gesamten Planung verabschiedet. Da steht nicht, daß Sie die ‚Minute des Jahres‘⁹ verabschiedet haben und daß der VfL Bochum mit ‚PORST‘ herumsausen darf. Darüber entscheidet im Detail der Beirat nicht, da er davon überhaupt nichts erfährt. Sie können dann im Nachhinein gegen einzelne Maßnahmen Sturm laufen und sagen, wie konnte dieses und jenes passieren. Der VfL Bochum erhält jährlich von uns DM 300 000,-. Sehen Sie sich weiter die von der neuen Werbeagentur gemachte Anzeigenkampagne der letzten Zeit an. Der Kunde will nicht hören, es gibt ‚Porst‘, der Kunde will auf Artikel hingewiesen werden; wobei ich von der Imagewerbung sogar etwas halte, wenn etwas dahintersteckt, d. h. die Kunden bisher auch zufrieden waren. Wenn Sie dann hören: ‚Porst, das ist ja alles gut. Was nützt es mir aber als Porst-Kunde, wenn ich mir eine Kamera gekauft habe oder Bilder zurückerhalten habe und enttäuscht bin, weil ich laufend Reparaturen damit habe und die Bilder falsch entwickelt sind?‘ Und wenn dann die Imagewerbung kommt und auf die Porst-Qualität hingewiesen wird, dann kann ich nur lachen. Es tritt höchstens noch der negative Effekt auf, daß ich mit meinen Kollegen über die Anzeige spreche und meine negativen Erfahrungen mit der Reklame vergleiche. Es besteht sogar die Gefahr einer Negativ-Werbung, wenn die schlechten Kundenerfahrungen mit den großen Sprüchen konfrontiert werden. Jedenfalls besteht diese Gefahr eher, als wenn der Kunde mit seinen Erfahrungen allein bliebe und nicht mit der großspurigen Werbung konfrontiert werden würde. Diese Werbung könnte in zwei bis drei Jahren für uns gut sein, wenn wir es schaffen, unsere Qualität zu verbessern. Der Zeitpunkt dieser Werbekonzeption war falsch.“

Ein weiterer Interviewausschnitt unterstreicht an einem zweiten Beispiel die Auffassung, mit Hilfe des gesunden Menschenverstandes könne auch der Beirat die Zweckmäßigkeit von Maßnahmen der Unternehmensführung ausreichend beurteilen:

Interviewausschnitt 8 (Basisvertreter):

„Ein bezeichnendes Beispiel war die Einführung des ‚sprechenden Bildes‘.¹⁰ Wir haben auch bei diesem Projekt vom Aufwand und von den Details her nicht erfahren, was geplant ist. Wir haben dann schon nachgehakt und gefragt, was alles geschehen soll, und wir haben schon gefragt, ob dies in dem Umfang sein muß. Ich weiß nicht, ob nicht auch die Geschäftsleitung heute der Auffassung ist, daß dies mit weniger Aufwand auch zu machen gewesen wäre. Ich meine, diese riesigen Einladungen, das riesige Zelt, mit dem dieses Projekt vorgestellt wurde, waren nicht nötig. Ich glaube, die gleiche Präsentationwirkung hätte man auch mit anderen Maßnahmen erreichen können.“

Die hier beschriebenen Reaktionen der Basisvertreter resultierten offensichtlich aus einem Verlust an Vertrauen in die fachliche Kompetenz der Spezialisten der Werbeabteilung und der für die gescheiterten Maßnahmen verantwortlichen Geschäftsführer. Ihre Schlußfolgerung daraus war weniger, für die Zukunft perso-

nelle Konsequenzen im Management zu ziehen, sondern gleichsam die „Eindringtiefe“ des Beirates in die Planung zu erhöhen. Dazu wäre dann allerdings auch eine detailliertere, nicht nur auf Formal- sondern auch auf Sachziele abstellende Planvorlage an den Beirat erforderlich gewesen.

2.2.3. Reduzierung von Komplexität durch Vertrauen

Eine dritte Gruppe von Beiratsmitgliedern erlebte die Expertenmacht der Geschäftsführung und sah letztlich keine Möglichkeit, dieser ein eigenes ebenso gut fundiertes Argumentationspotential entgegenzusetzen. Diese Beiratsmitglieder akzeptierten dieses Spannungsverhältnis und überbrückten es durch einen Vertrauensvorschuß, der nach Ablauf des Geschäftsjahres bei der Diskussion des Jahresabschlusses und vor allem bei der Entlastung der Geschäftsführer auf seine Berechtigung hin überprüft werden sollte. Man setzte sich damit deutlich in Gegensatz zu der zweiten Position, die man als „Beckmesserei und Fliegenbeinzählerei“ charakterisierte. Es komme darauf an, die Grundrichtung der Unternehmenspolitik im Hinblick auf ihre Wirkungen für die im Beirat vertretenen Interessengruppen zu überprüfen, im übrigen aber die Details den Experten zu überlassen und sich vorzubehalten, die Geschäftsführung dann ex post daraufhin zu bewerten, inwieweit ihre Einschätzung der künftigen Entwicklung richtig war und realisiert werden konnte. Der Unterschied zur ersten Reaktionsweise besteht hier darin, daß die Notwendigkeit und die Grenzen der Kategorie „Vertrauen“ im Kontext der Überwachungsaufgabe des Beirates viel deutlicher gesehen wurden; Vertrauen wurde von diesen Beiräten nicht als ausschließende Alternative zur Kontrolle und im Sinne einer resignativen Laissez-Faire-Einstellung thematisiert, sondern eher als eine *Restkategorie*, die sich in die übrigen Überwachungsaktivitäten des Beirates sinnvoll einordnete. Ihre Devise hieß nicht: „Vertrauen statt Kontrolle“, sondern: „Kontrolle soweit wie möglich – Vertrauen soweit noch nötig.“

Zwei Gesprächsausschnitte sollen diese Deutung der Beiratsrolle veranschaulichen¹¹:

Interviewausschnitt 9 (Itd. Angestellter):

„Es ist die alte Qualifikationsfrage der Aufsichtsräte, die ja im Grunde genommen im Detail immer weniger wissen als die Geschäftsleitung, und die Chance, dies alles aufzuarbeiten, ohnehin nur bis zu einem gewissen Grad haben. Sie können also nur global prüfen, ob sorgfältig gearbeitet wurde oder nicht. Zweitens kommt die Risikoabwägung, die irgendwo auch zur Vertrauensfrage gehört. Es ist ja nicht zufällig die Aufgabe des Beirates, dem Vorstand das Vertrauen permanent auszusprechen. Mit diesem etwas globalen Bereich muß man als Beirat leben. Man kann nicht fordern, der Beirat solle den gleichen Informationsstand wie die Geschäftsleitung haben. Es mag auch nicht immer günstig sein, zu sehr im Detail zu stecken. Ich glaube, daß es viel wichtiger ist, generell zu sagen: ‚Hat die Geschäftsleitung hier richtig gearbeitet? Ist die Grundrichtung richtig? Können wir Sorgfalt unterstellen? Gibt es beim Endergebnis der Planung die Notwendigkeit, sagen zu müssen: Jetzt müssen wir die Geschäftsleitung wieder nach Hause schicken?‘ Aber möglichst kein

„Fummel im Detail“, weil dies äußerst unergiebig und unfruchtbar ist. Dies muß auch zu Frustrationen bei den Beiräten führen, da die Detailkenntnis bei der Geschäftsleitung doch – hoffentlich – so groß ist.“

Interviewausschnitt 10 (Gewerkschaftssekretär; zugleich Mitglied in einem nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 mitbestimmten Aufsichtsrat):

„Als Beirat habe ich in der Phase der Ausarbeitung einer Planung ganz klar wenig Einfluß. Kann ich auch nicht haben, denn ich muß den Fachleuten, die im Tagesgeschäft stecken, vertrauen. Diesen Leuten muß ich das Vertrauen entgegenbringen, sonst klappt die Zusammenarbeit überhaupt nicht. Ich muß mich darauf verlassen können, daß sie vernünftig den Markt kennen. Dies erwarte ich ganz einfach, sonst würde ich die Qualifikation dieser Leute in Frage stellen. Wenn ich kein Vertrauen mehr in diese Geschäftsführung habe, so bleibt mir als Beiratsmitglied nichts anderes übrig, als diese Geschäftsführung abzuverufen, zumindest Teile der Geschäftsführung abzuverufen. Wir haben dies bei Porst ja in den letzten Jahren immer wieder gehabt, daß Geschäftsführer wie bei keinem anderen, klassischen Unternehmen berufen und abberufen wurden. Wenn die Vertrauensbasis nicht mehr vorhanden ist, können Sie alles andere vergessen. Wenn man der Geschäftsführung vorwerfen kann, daß sie mit ihren Planungen seit zwei Jahren völlig daneben liegt, so spreche ich damit der Geschäftsführung die Qualifikation ab. Wir machten dies auch deutlich. Wenn wir an der Nase herumgeführt worden wären, so wäre ganz schnell eine Korrektur geschehen. Wir haben dies in all den Jahren getan. Der Beirat ist doch im Prinzip darauf angewiesen, von der Geschäftsführung die richtigen Informationen zu erhalten. Nur dann, wenn Sie berechtigte Zweifel an der Fähigkeit oder am guten Willen der Geschäftsführung haben, wird die Sache problematisch, und Sie müssen die Geschäftsführung abberufen. In jedem anderen mitbestimmten Unternehmen ist das doch immer das Gleiche. Der Vorstand muß seinem Aufsichtsrat genau sagen, was los ist, denn beide tragen die Verantwortung. Hier darf nicht gemauschelt und manipuliert werden. Wenn festgestellt wird, daß dem Beirat etwas vorgegaukelt wird, dann ist dies sicher einmal machbar. Beim zweiten Mal, und die Ergebnisse des Geschäftsjahres zeigen dies ja, wird die Unfähigkeit dieser Geschäftsführung erkennbar, und man wird mißtrauisch. Und man läßt sich nicht ein zweites Mal aufs Kreuz legen. Ein Beirat wäre auch überfordert, wenn er bei einzelnen Kompetenz- und Sachproblemen in die Geschäftsführung eingreifen würde. Ich meine, dies ist nicht Aufgabe eines Aufsichtsrates oder Beirates.“

Auffallend ist, daß diese dritte Reaktionsweise vor allem bei solchen Beiratsmitgliedern zu beobachten war, die auf extern gewonnene Erfahrungen als Aufsichtsräte zurückgreifen konnten oder die als leitende Angestellte relativ zu den Basisvertretern über geringere Qualifikationsdefizite gegenüber der Geschäftsleitung verfügten. Diese Personen erlebten im Gegensatz zu den anderen Beiratsmitgliedern das Spannungsfeld zwischen „Unternehmensführung“ und „Kontrolle“ eher als normal und beherrschbar, vor allem aber auch als durch weitere Bemühungen um eine noch intensivere Detaillierung der Kontrollaktivitäten nicht aufhebbar.

3. Einige kommentierende Anmerkungen

Es ist unschwer erkennbar, daß in den drei referierten Reaktionsweisen der Beiratsmitglieder auf die von ihnen erlebte Expertenmacht der Unternehmensführung Problemfelder thematisiert wurden, die auch in der theoretischen Diskussion immer schon eine gewichtige Rolle gespielt haben. Diese interessante Parallelität läßt sich in drei Thesen verdichten; ihre kurze Kommentierung soll abschließend wenigstens andeuten, daß das Problem der Expertenmacht insgesamt durchaus differenzierter gesehen werden muß, als es die Pauschal-These von der strukturellen Unterlegenheit des Laien gegenüber dem Fachmann nahelegt. Die drei Thesen lauten:

1. Dort, wo es um die *normativen Grundlagen* der Unternehmenspolitik geht, gibt es keine Experten; jeder ist im Hinblick auf die zu treffenden Wertentscheidungen Fachmann (oder Laie).

2. Dort, wo die Wahl geeigneter *technischer Mittel* ansteht, geht mit dem Spezialistenurteil des Experten häufig zugleich eine Ausblendung von lebenspraktischen Zusammenhängen des Alltags einher; dem „Expertentum des Spezialisten“ läßt sich insoweit das „Expertentum des Alltags“ (common sense) gegenüberstellen.

3. *Vertrauen* ist die notwendige Kompensation für die nie vollständig aufzuhebende faktische Machtdifferenz zwischen technischen Experten (Unternehmensführung) und Laien (Beiratsmitgliedern); dabei geht es aber nicht um „blindes Vertrauen“, sondern um eine Residualkategorie, deren Bedeutung sich nach der Reichweite einer sinnvoll gestalteten *Kontrolle* richten muß.

Die *erste These* ist zumindest implizit in dem angesprochenen „Schöffenmodell“ enthalten. Die Vorstellung, durch Argumentation und Gegenargumentation die Grundlagen der Unternehmensplanung zu explizieren, kann sich ja nicht nur auf die technischen Wirkungszusammenhänge beziehen, sondern betrifft notwendigerweise und insbesondere auch die normativen Ausgangsannahmen, mit deren Hilfe überhaupt erst Planungsprobleme im Rahmen einer hochselektiven Modellkonstruktion aus dem (systemischen) Gesamtzusammenhang der Lebenspraxis ausgegrenzt werden können. Damit werden Verbindungslinien zur neueren betriebswirtschaftlichen Planungsdiskussion deutlich, wenn man etwa an die Arbeiten von Churchman und W. Ulrich denkt.¹² Zu erinnern ist in diesem Kontext auch an die Idee der „dialektischen Planung“ für schwach strukturierte strategische Probleme.¹³ Die dialektische Planung soll ja der Idee nach durch Konfrontation von mindestens zwei unterschiedlichen Positionen verschiedene *Sichtweisen* der Entscheidungssituation aufdecken und explizite und implizite Voraussetzungen der strategischen Planung deutlich machen und problematisieren.

Die *zweite These* nimmt den Gedanken aus den Interviewausschnitten 7 und 8 auf, daß mit dem „gesunden Menschenverstand“ bis zu einem gewissen Grade erfolgreich gegen Expertenvorschläge argumentiert werden kann. Hier ist an die Einsicht anzuknüpfen, daß Spezialisierung nur über Selektion möglich ist. In dem

Maße, wie Experten immer sachverständiger in bestimmten Angelegenheiten werden, besteht die Gefahr, daß sie – weil sie von den vielseitigen Problemlagen der Lebenspraxis abstrahieren müssen – schließlich das Teil für das Ganze setzen und dadurch zu für die Praxis ungeeigneten Lösungen kommen. Und in dem Maße, wie dieser Spezialisierungsprozeß sich auch noch arbeitsteilig im Rahmen der Managementhierarchie und unter großer Distanz von der Handlungsebene vollzieht, erhöht sich die Gefahr, daß der Blick für die Totalität des Lebenszusammenhangs verloren geht. Hier liegt die Chance des Laien, soweit er aus der Lebenserfahrung immer wieder die von den Spezialisten ausgeblendeten, aber (möglicherweise) problemrelevanten Aspekte in die Argumentation einbringen kann. In diese Richtung zielt die Kritik des erwähnten Beiratsmitgliedes sowohl an der Werbeidee der „Minute des Jahres“ wie auch an der Idee des „sprechenden Bildes“. Daß Spezialisierung und Arbeitsteilung in der Managementhierarchie zu unpraktischen Problemlösungen führen können, wird auch aus den Erfahrungsberichten von de Loreans bei General Motors deutlich.¹⁴

Die *dritte These* schließlich zielt auf eine neue Deutung des Verhältnisses von Unternehmensführung und Aufsichtsrat und knüpft damit speziell auch an die entsprechenden Überlegungen in der Mitbestimmungsdiskussion an. Zu erinnern ist hier an die These von Brinkmann-Herz über die strukturelle Ungeeignetheit des Aufsichtsrates zur Kontrolle der Unternehmensführung.¹⁵ Brinkman-Herz kommt zu diesem Urteil, indem sie an die durch das Aktiengesetz vorgegebene strukturelle Arbeitsteilung von Vorstand und Aufsichtsrat anknüpft, sodann *implizit* von beiden Organen die gleiche Qualifikation und die gleiche Involvierung in den Entscheidungsprozeß fordert und – nachdem dies natürlich nicht möglich ist – die zugrunde liegende Entscheidungsstruktur der Ineffizienz bezichtigt. Sie legt einen Maßstab von Kontrolle an, der auf den Nachvollzug eines jeden einzelnen Schrittes des phasenmäßig und personell ausdifferenzierten Entscheidungsprozesses zielt. Mit diesem „utopischen“ Kontrollmaßstab ist dann das Urteil natürlich bereits vorbestimmt. Erst wenn man einen realistischen Maßstab von Kontrolle anlegt, wie er sich in einigen Interviewauszügen angedeutet hat, und zugleich das Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen sinnvoll fixiert, bietet sich eine Chance, zu einem vernünftigen Verständnis der gesamten Überwachungsproblematik des Aufsichtsrates zu kommen.

Die Überlegungen, die verschiedene Beiratsmitglieder zur Bedeutung des Vertrauens im Rahmen ihrer Kontrollbeziehung zur Geschäftsführung der Porst-Gruppe angestellt haben, verweisen darauf, daß Vertrauen eben *nicht* als das funktionale Äquivalent zur Kontrolle anzusehen ist; denn Vertrauen in dem von ihnen gebrauchten Sinne beginnt gerade dort, wo die Leistungsfähigkeit der Kontrolle (auf der Basis geeigneter Institutionen und gut ausgebildeter und informierter, vorbereiteter Personen) *endet*. Erst an dieser Grenze wird die von Luhmann erwähnte „Zeitdifferenz der Leistungsbeziehungen“¹⁶ erreicht, die durch Vertrauen als „riskante Vorleistung“¹⁷ überbrückt werden muß. An dem Punkt, an dem die strukturell bedingte Leistungsfähigkeit des Beirates bzw.

Aufsichtsrates bei der Begutachtung der Unternehmensplanung endet, löst sich die Geschäftsführung aus der Kongruenz der Kooperationsbeziehung und gewinnt einen zeitlich begrenzten Vorteil an direkt nicht mehr kontrollierbaren Gestaltungsmöglichkeiten. An dieser Stelle geht Kontrolle *notwendigerweise* in Vertrauen über, dessen Mißbrauch dann nur noch ex post durch prozessuale Vorkehrungen und personelle Sanktionen (die gleichwohl vorsteuernde Wirkungen entfalten können)¹⁸ kompensiert werden kann.

Insgesamt verweisen die in den Interviewausschnitten wiedergegebenen subjektiven Erfahrungen von Interessenvertretern mit der Expertenmacht der Unternehmensführung ebenso wie theoretische Reflektionen also darauf, die Eigenart der Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmensführung (Vorstand) und Interessenvertretungsorgan (Aufsichts- oder Beirat) nicht über den Leisten undifferenzierter und unangemessener Maßstäbe von Kontrolle zu schlagen.¹⁹ Worauf es vielmehr ankommt ist, das prekäre Gleichgewicht zwischen dem, was Kontrolle hier sinnvollerweise heißen kann und muß, und dem notwendigen Ausmaß an Vertrauen in seinen Funktionsbedingungen genauer zu durchdenken und zwar in eine Richtung, wie sie durch die drei angesprochenen Thesen nahegelegt wird. Erst dann wird sich auch die eingangs aufgeworfene Frage beantworten lassen, ob und wann man sinnvollerweise davon sprechen kann, daß die faktische Macht der „Experten“ der Unternehmensführung die juristische Machtbasis der „Laien“ im Beirat überformt hat.

Anmerkungen

¹ Günter Dlugos hat in seiner Forschungsarbeit besonders die Konfliktbezüge wirtschaftlichen Handelns bearbeitet und in seinen Publikationen die institutionellen und personellen Konsequenzen für die Unternehmensführung und eine Lehre von der Unternehmenspolitik betont. Das gleichgelagerte Interesse für Fragen der Unternehmensverfassung hat uns in vielen Kommissionssitzungen zusammengeführt. Dort habe ich die faire und abwägende, immer sachbezogene kritisch-rationale Argumentation von Günter Dlugos schätzen gelernt. So konnte über Jahre eine persönliche Beziehung entstehen, die ich nicht missen möchte und die auch durch unterschiedliche wissenschaftstheoretische Positionen keineswegs beeinträchtigt, eher befruchtet wird. In dem vorliegenden Beitrag, einem „Praxisbericht“, werden Schwierigkeiten „dialogischer Verständigung“ zwischen Experten der Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretern thematisiert, auf die der Jubilar in seinen Publikationen immer wieder aufmerksam gemacht hat. (Vgl. insbesondere Dlugos 1977, 1981).

² Vgl. zur empirischen Relevanz dieses Trennungsphänomens für die Bundesrepublik Deutschland Steinmann / Schreyögg / Dütthorn 1983 (mit weiteren Literaturnachweisen).

³ Vgl. dazu insbesondere Ridder-Aab 1980 und Hessen 1979.

⁴ Zur Grundstruktur dieses Modells vgl. Steinmann / Heinrich / Müller 1979.

⁵ Die Termini „Arbeiter“ und „leitende Angestellte“ wurden hier gewählt, um die unterschiedlichen Qualifikationen der Basisvertreter und der hoch qualifizierten Arbeit-

nehmervetreter im Beirat zu kennzeichnen. Sie sind nicht identisch mit den arbeitsrechtlichen Begriffen, wie sie für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in § 15 Abs. 2 i. V. m. § 3 MitbestG unter Bezugnahme auf § 6 Abs. 1 bzw. § 5 Abs. 3 BetrVG Anwendung finden.

⁶ Vgl. dazu näher Müller 1986, S. 83 ff.

⁷ Vgl. dazu näher Müller 1986, S. 254.

⁸ Als interne Beiräte wurden diejenigen fünf Beiratsmitglieder bezeichnet, die als Arbeitnehmervertreter direkt durch die Belegschaft in den aus neun Personen bestehenden Beirat gewählt wurden. Die vier externen Beiräte dagegen durften nicht der Porst-Gruppe angehören. Je zwei von ihnen wurden von den beiden Gesellschaftern der Porst Verwaltungsgesellschaft bestellt. Vgl. dazu genauer Steinmann / Heinrich 1977.

⁹ Die „Minute des Jahres“ war eine Marketingaktion, bei der möglichst viele Personen während einer vorher mit viel Aufwand bekanntgegebenen Minute irgendein sie interessierendes Motiv photographieren sollten. Das zur Porst-Gruppe gehörende Photolabor eurocop sollte die Filme entwickeln und Bilder herstellen. Aus allen eingesandten Filmen sollte eine Dokumentation in Form eines Bildbandes und – mit einer Auswahl der Bilder – einer Wanderausstellung durchgeführt werden. Unter den Einsendern wurden Preise, darunter eine Weltreise, verlost.

¹⁰ Beim „Sprechenden Bild“ wurde ein Porst-Königsbild im (teureren) „Welt“-Format kostenlos mit einem Magnetbandstreifen versehen, der an der Rückseite angebracht wurde. Mit einem Gerät, das von Porst vertrieben wurde, war es möglich, einen ca. 5 Sekunden langen Text auf das Band zu sprechen bzw. abzuhören. Zur Präsentation des „sprechenden Bildes“ wurde in Schwabach ein Zirkus-Zelt aufgebaut, in dem die zahlreichen geladenen Gäste bewirtet wurden. Der Präsentationsaufwand belief sich auf fast eine halbe Million DM.

¹¹ Anklänge in dieser Richtung auch im Interviewausschnitt 2 oben S. 259 dieses Beitrages.

¹² Ulrich 1983, insbes. S. 225 ff., mit weiteren Literaturnachweisen.

¹³ Vgl. z. B. Mason 1969, B 403 ff.; kritisch dazu Schreyögg 1984, S. 283 f.

¹⁴ Vgl. Wright 1979, insbes. S. 229 ff.

¹⁵ Brinkmann-Herz 1972, insbes. S. 150.

¹⁶ Luhmann 1964, S. 72.

¹⁷ Luhmann 1973, S. 23.

¹⁸ Vgl. Teichmann 1973, S. 458.

¹⁹ Zu einer genaueren Explikation der Bedeutung von Vertrauen und Mißtrauen für die Kontrollrolle des Aufsichtsrates vgl. Steinmann / Klaus 1987.

Literatur

- Brinkmann-Herz, D. (1972): *Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie*. Berlin.
- Dlugos, G. (1977): Gesellschaftspolitische Implikationen unternehmungsinterner Konflikt-handhabung. In: *Die Betriebswirtschaft* 37, S. 465–474.
- Dlugos, G. (1981): The Relationship Between Changing Value Systems, Conflicts, and Conflict-Handling in the Enterprise-Sector. In: Dlugos, G., Weiermair, K. (Eds.), *Management Under Differing Value Systems*. Berlin, New York, S. 651–676.

- Hessen, R. (1979): *In Defense of the Corporation*. Stanford.
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 2. erw. Aufl., Stuttgart.
- Mason, R. O. (1969): A Dialectical Approach to Strategic Planning. In: *Management Science* 15, S. B 403–B 414.
- Müller, H. (1986): *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und Kontrolle der Unternehmenspolitik*. Eine empirische Untersuchung zur Handhabung repräsentativer Mitbestimmung in einem Mitarbeiterunternehmen. Frankfurt am Main, Bern, New York.
- Ridder-Aab, Ch.-M. (1980): *Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte*. Frankfurt am Main–New York.
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin, New York.
- Steinmann, H. / Heinrich, M. (1977). Porst-Modell und Marktwirtschaft. In: *Die Betriebswirtschaft* 37, S. 577–589.
- Steinmann, H. / Heinrich, M. / Müller, H. (1979): Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells. Probleme der Demokratisierung von Betriebsstrukturen. In: *Die Betriebswirtschaft* 39, S. 289–302.
- Steinmann, H. / Klaus, H. (1987): Zur Rolle des Aufsichtsrates als Kontrollorgan. In: *Die Aktiengesellschaft* 32.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. / Dütthorn, C. (1983): Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen – 1972 und 1979 im Vergleich. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 53, S. 4–25.
- Teichmann, H. (1973): Zur Eignung des Aufsichtsrates als Organ der Mitbestimmung im Unternehmen. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 39, S. 445–465.
- Ulrich, W. (1983): *Critical Heuristics of Social Planning. A new Approach to Practical Philosophy*. Bern, Stuttgart.
- Wright, J. P. (1979): *On a Clear Day you can see General Motors. John Z. de Lorean's Look Inside the Automotive Giant*. New York.