

# WISO

April 2011

# Diskurs

Expertisen und Dokumentationen  
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

## Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland

Ungerechtfertigter Stillstand auf  
der politischen Baustelle?



ARBEITSKREIS **ARBEIT-BETRIEB-POLITIK**



Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und  
Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

---

## **Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland**

Ungerechtfertigter Stillstand auf  
der politischen Baustelle?

Ralph Greifenstein

## Inhaltsverzeichnis

---

Vorbemerkung	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Das Wesentliche auf einen Blick	8
1. Einleitung	11
2. Rechtliche und institutionelle Grundlagen der deutschen Unternehmensmitbestimmung	13
3. Die Mitbestimmungspraxis auf dem Prüfstand	19
3.1 Funktionsprobleme im Spiegel der Forschung	19
3.2 Ökonomische Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung: ein umstrittener Diskurs	25
4. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung unter dem Einfluss der Europäisierung	27
5. Entwicklungsperspektiven der Unternehmensmitbestimmung als Politikfeld	35
6. Fazit: Die zentralen Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung	41
Literatur	46
Liste der Expertinnen und Experten	50
Der Autor	51

*Das Projekt wird gefördert mit Mitteln der Hans-und-Traute-Matthöfer-Stiftung.*

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind vom Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

## Vorbemerkung

---

Die Maxime von Willy Brandt „Wir wollen mehr Demokratie wagen“ beschreibt ein gesellschaftliches Leitmotiv, auf dessen Verwirklichung auch in der Wirtschaft nicht verzichtet werden kann. Die Mitbestimmung zählt daher zu den wichtigen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Errungenschaften im Rahmen eines sozialstaatlich regulierten Kapitalismus.

Bei der Entwicklung und Durchsetzung der Mitbestimmung waren die Gewerkschaften immer die treibende Kraft. Sie sind zugleich ein wichtiger Akteur für das Funktionieren der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen.

Gewerkschaften, Politik und Wirtschaft stehen gleichermaßen in der Verantwortung, wenn es um die Anpassung der Mitbestimmung an den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel und um die zukünftige Gestaltung von Mitbestimmung und Teilhabe in Deutschland und in Europa geht.<sup>1</sup>

Die Mitbestimmung in der Wirtschaft erfolgt in Deutschland auf zwei Ebenen: durch den Betriebsrat und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Die Vorzüge einer solchermaßen mitbestimmten Wirtschaft beschränken sich nicht nur auf die Kontrolle der Unternehmensführung durch den Aufsichtsrat und die Gestaltung der Arbeits- und Produktionsbedingungen durch den Betriebsrat. Jüngere wissenschaftliche Studien weisen zudem den wirtschaftlichen Nutzen der Mitbestimmung nach. Mitbestimmung stärkt die Weltmarktposition der Unternehmen, denn Mitbestimmung und Mitverantwortung sind innovationsförderlich. Mitbestimmung erbringt aber auch eine volkswirtschaftliche „Extrarendite“. Sie wird beispielsweise durch die Arbeit von Mitbe-

stimmungsträgern erzielt, die in der Wirtschaftskrise durch betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung Standortschließungen oder Personalabbau verhindern. Betriebsräte unterstützen z.B. Kurzarbeit, um Krisen zu überbrücken und sichern damit Arbeitsplätze. Erst langsam wird auch der Beitrag der Mitbestimmung zur Ausrichtung von Unternehmen an langfristigen Zielen und zu nachhaltigem Wirtschaften erkannt.

Die Mitbestimmung ist aber kein statisches Modell. Verschiedene Stolpersteine wie Entwicklungschancen kennzeichnen den Weg in eine vitale Zukunft der Mitbestimmung. Neue Risiken für die Mitbestimmung abzuwehren, die wirtschaftlichen, arbeits- und gesellschaftspolitischen Chancen der Mitbestimmung zu nutzen und in ihre Zukunft zu investieren ist eine Herausforderung für Politik und Gewerkschaften, denn eine starke Mitbestimmung stärkt auch die soziale Demokratie. Zur institutionellen und rechtlichen Stärkung der Qualität der Mitbestimmung müssen mitbestimmungspolitische Allianzen gebildet und programmatische Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Mehr Demokratie in Betrieb und Unternehmen kann letztlich nur durch verbindliche, zukunftsfeste gesetzliche Grundlagen erreicht werden.

Im Jahr 2010 stand die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung auf der Agenda des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Nach Durchführung von zwei Expertengesprächen mit Bundestagsabgeordneten, Aufsichtsratsmitgliedern, Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Wissenschaftlern über die Chancen und Risiken der „europä-

---

1 Zur Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung siehe auch: Wannöfel, Manfred: „Entscheidend ist im Betrieb“ – Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik, Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2008, WISO Diskurs.

isierten“ Mitbestimmung und die Funktionsprobleme der deutschen Unternehmensmitbestimmung wurden die erarbeiteten Kernthemen auf einer Fachtagung vertieft<sup>2</sup>. Die Projektergebnisse werden in dieser Studie vorgestellt. Sie zeigen, dass die deutsche Unternehmensmitbestimmung nicht nur in einen konfliktorischen Diskurs zwischen organisierten Interessen gerät, sondern auch die Europäisierung und neue europäische Formen des Unternehmensrechts Druck auf das deutsche Mitbestimmungsmodell ausüben.

Die vorliegende Studie ordnet diese Entwicklungsrisiken und Entwicklungschancen der Unternehmensmitbestimmung ein und bilanziert die zentralen Handlungsempfehlungen von Politik, Gewerkschaften und Arbeitgebern zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung. Diese Bilanz verdeutlicht, wie ihre divergierenden Positionen zu einem Stillstand auf der Reformbaustelle Unternehmensmitbestimmung führen. Die Unternehmensmitbestimmung darf aber ihre Bedeutung für eine demokratische Gestaltung der Wirtschaft nicht verlieren. Deshalb ist die Weiterentwicklung der Mitbestimmung im

Unternehmen als eine herausragende Politikaufgabe in der Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen zu verstehen.

Mit der wissenschaftlichen Beratung und mit der Erstellung dieser Studie war Ralph Greifenstein, langjähriger wissenschaftlicher Begleiter des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik, beauftragt. Ihm und allen beteiligten Politikern, Aufsichtsratsmitgliedern, Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Wissenschaftlern, die zu einem erfolgreichen Abschluss des Projekts beigetragen haben, sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt.

Unser Dank gilt auch der Hans-und-Traute-Matthöfer-Stiftung für die finanzielle Förderung des Projekts. Insbesondere danken wir dem Politiker, Gewerkschafter und Unternehmer Hans Matthöfer, der dieses Projekt noch wenige Wochen vor seinem Tode angeregt hat. Die Weiterentwicklung der Mitbestimmung war ihm ein Herzensanliegen.

*Helmut Weber*

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik der  
Friedrich-Ebert-Stiftung

---

2 Das gesamte Projekt ist dokumentiert unter [http://www.fes.de/wiso/content/veras/v\\_arbeit\\_betrieb\\_politik.php#2010](http://www.fes.de/wiso/content/veras/v_arbeit_betrieb_politik.php#2010)

**In memoriam Hans H. Matthöfer**

**1925 - 2009**

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

---

Abbildung 1:	Mitbestimmung nach dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951	14
Abbildung 2:	Das 1976er Mitbestimmungsgesetz	15
Abbildung 3:	Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004	17
Abbildung 4:	Frauenanteil im Aufsichtsrat	23
Abbildung 5:	Topografie der Unternehmensmitbestimmung in Europa	28
Abbildung 6:	Anzahl der Europäischen Aktiengesellschaften	30
Abbildung 7:	Unternehmen mit ausländischer Rechtsform	32
Tabelle 1:	Zahl der Unternehmen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976	16



## Abkürzungsverzeichnis

---

BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BVG	Besonderes Verhandlungsgremium
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EBR	Europäischer Betriebsrat
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
EuGH	Europäischer Gerichtshof
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung

## Das Wesentliche auf einen Blick

---

### Zielsetzung

Der Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung hat sich im Jahr 2010 mit dem Thema „Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung“ beschäftigt. Im Rahmen dieses Projekts erfolgte eine Bestandsaufnahme der Mitbestimmungspraxis im Unternehmen, ihrer Entwicklungsrisiken und -chancen und ein Abgleich der verschiedenen Positionen von Sozialpartnern und Politik über die Zukunftsaussichten der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Die Befunde zeigen: Die deutsche Unternehmensmitbestimmung gerät unter Modernisierungsdruck. Aus den Projektergebnissen sind aber zugleich verschiedene Handlungsempfehlungen für einen zukunftstauglichen Reformkurs zur Mitbestimmung im Unternehmen ableitbar.

### Funktionsprobleme der Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Seit In-Kraft-Treten der unterschiedlichen Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung untersucht die Mitbestimmungsforschung die Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die jüngsten Forschungsergebnisse zeigen im Vergleich zu den frühen Resultaten, dass die Kombination aus einem Funktionswandel der Mitbestimmung im Aufsichtsrat und einigen Schwachstellen im Rahmen der Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen eine effektive Aufsichtsratsarbeit behindern.

Die (mitbestimmten) Aufsichtsräte entwickeln sich von einem rückblickenden Kontroll- zu einem vorausschauenden Beratungsgremium, das eine strategische Gestaltungsrolle einnimmt. Auf diesem Entwicklungspfad ist die Informationsversorgung des Aufsichtsrats über unternehmens-

politische Projekte des Vorstands hinderlich. Die informatorischen Defizite beziehen sich auf die geschäftlichen Risiken und Chancen der unternehmenspolitischen Planungsprozesse. Die Aufsichtsräte können das unternehmerische Entscheidungsfeld infolgedessen nicht systematisch erschließen und ihr präventiver Einfluss auf die Unternehmenspolitik bleibt begrenzt.

Neben diesem grundlegenden Funktionsproblem sind weitere Schwierigkeiten der Aufsichtsratsarbeit anzuführen. Sie betreffen:

- die nicht paritätisch besetzten Ausschüsse und damit verbundene geringere Partizipationschancen der Arbeitnehmervertreter;
- die Geheimhaltungspflicht der Aufsichtsratsmitglieder, die eine Transparenz über das Zustandekommen der Entscheidungen verhindert;
- die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im Aufsichtsrat.

Darüber hinaus wird das Drittelbeteiligungsgesetz entgegen der Gesetzgebung nicht in allen Unternehmen implementiert.

### Europa und der Druck auf die deutsche Unternehmensmitbestimmung

Der europäische Wirtschaftsraum bietet den Unternehmen verschiedene gesellschaftsrechtliche Optionen. Die Europäische Aktiengesellschaft (SE, Societas Europaeae) ist eine solche Rechtsform. Die SE mit ihren „europäisierten“ Verfahrensvorschriften zur Einrichtung eines Mitbestimmungssystems wird zwar nur in Ausnahmefällen für eine Flucht aus der deutschen Unternehmensmitbestimmung missbraucht. Ein Risiko liegt aber in der präventiven Flucht vor der Mitbestimmung, wenn Unternehmen kurz vor Erreichen der unterschiedlichen Schwellenwerte nach dem

Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 eine Änderung der Rechtsform (zur SE) vornehmen. Eine besondere Unsicherheitszone eröffnet zudem die so genannte Vorrats-SE als eine „leere (Rechts-)Hülle“ mit wirtschaftlicher Inaktivität. Im Gründungsprozess verhandeln Vertreter von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Normalfall (d. h. in operativ tätigen SEs) über die Qualität der Mitbestimmung. Sachgerechte Verhandlungen über die Form der Mitbestimmung können in dieser „arbeitnehmerlosen“ Gesellschaft noch nicht geführt werden. Nach den deutschen Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung führen höhere Arbeitnehmergrenzzahlen zu einer gesteigerten Mitbestimmungsintensität. In den SE kann die Mitbestimmung aber trotz steigender Unternehmensgröße bzw. Beschäftigungswachstum auf dem Ausgangsniveau der (verhandelten) Mitbestimmung eingefroren werden, da Schwellenwertgrößen für Nachverhandlungen in den europäischen Richtlinien nicht vorgesehen sind.

Faktische Mitbestimmungsvermeidung betreibt eine steigende Zahl von Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen. Der Auslöser ist die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Rahmen der Niederlassungsfreiheit, nach der das Gesellschaftsrecht des Landes anzuwenden ist, in dem das Unternehmen gegründet wird. Auf dieser Grundlage werden deutsche Niederlassungen nicht mehr vom Mitbestimmungsrecht erfasst.

## Unvereinbare Zukunftskonzepte?

Die Gewerkschaften plädieren angesichts der neuen Herausforderungen für die Stärkung und den Ausbau der Unternehmensmitbestimmung. Die Gesetze zur Mitbestimmung im Unternehmen gelten für einen zu geringen Prozentsatz der Beschäftigten. Aus diesem Grund sollten die gesetzlichen Schwellenwerte im Drittelbeteiligungsgesetz und im Mitbestimmungsgesetz von 1976 gesenkt werden. Zugleich wäre die Qualität der Mitbestimmung zu erhöhen. Die institutionellen Regelungen der Montanmitbestimmung besitzen für die Gewerkschaften daher Vorbildcharakter.

Die Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat müsste durch eine „echte“ und nicht nur „quasi-paritätische“ Mitbestimmung gefördert werden. Darüber hinaus sollte der Arbeitsdirektor zu einem Akteur mitbestimmter Personalarbeit avancieren. Mit Blick auf den Funktionswandel in der Aufsichtsratsarbeit wäre auch ein gesetzlicher Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte notwendig, der alle Maßnahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens umfasst. Um die Risiken der Europäisierung zu minimieren, wären weitere Maßnahmen zu ergreifen: die Formulierung eines Mitbestimmungserstreckungsgesetzes zur Eingrenzung der Mitbestimmungsvermeidung durch ausländische Rechtsformen, die Verhinderung eines „Einfrierens“ der Mitbestimmungsrechte in der SE sowie Gegenmaßnahmen für eine präventive Mitbestimmungsflucht.

Die Arbeitgeberperspektive setzt demgegenüber auf eine Modifikation des Mitbestimmungssystems. In Anlehnung an europäische Lösungsansätze soll es Unternehmensleitungen und Beschäftigten im Rahmen von Verhandlungslösungen freigestellt werden, ein für das jeweilige Unternehmen und seine gesellschaftsrechtliche Struktur passendes Mitbestimmungssystem zu entwickeln. Im Falle des Scheiterns dieser unternehmensspezifischen Verhandlungen sollte eine gesetzliche Auffangregelung eine Drittelbeteiligung vorsehen.

Die politischen Erfolgsaussichten zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung treffen auf dieses Spannungsfeld unterschiedlicher und gegensätzlicher Gestaltungskonzepte, das die Suche nach einem Reformkonsens erschwert.

## Wiederbelebung des Politikfelds Unternehmensmitbestimmung

Der Stillstand auf der Baustelle zur Reform der Unternehmensmitbestimmung ist kontraproduktiv, denn auf den Mitbestimmungseinrichtungen lastet Veränderungsdruck. Die Antworten der Sozialdemokratie zeigen deutliche Schnittmengen mit den gewerkschaftlichen Reformansätzen. Im Zentrum stehen die Absenkung der

Schwellenwerte, die Erstreckung der deutschen Mitbestimmung auf Unternehmen ausländischer Rechtsform, ein gesetzlicher Mindestkatalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte mit dem Ziel guter und nachhaltiger Unternehmensführung und die Etablierung einer „echten“ Parität im Aufsichtsrat. Im Umgang mit der Debatte über Verhandlungslösungen wäre dagegen Vorsicht angebracht. Ein Traditionsbruch ist keine Perspektive für das deutsche Mitbestimmungsmodell,

das sich im nationalen Handlungsrahmen bewährt.

Eine aussichtsreiche Kraftquelle zur Weiterentwicklung des deutschen Mitbestimmungssystems ist daher eine mitbestimmungspolitische Allianz zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie mit analogen Perspektiven, in deren Zentrum der Erhalt, die Stärkung und der Ausbau der deutschen Unternehmensmitbestimmung als ein zukunftsfähiges Beteiligungsmodell stehen.

## 1. Einleitung

---

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Mitbestimmung zum Leitmodell der bundesdeutschen Wirtschaftsverfassung. Die Zielvorstellung einer mitbestimmten Wirtschaft wurde aber schon in den wirtschaftsdemokratischen Forderungen der Gewerkschaften im Programm des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Wirtschaftsdemokratie von 1928 formuliert. Dieses Leitbild, dass Mitbestimmung in der Wirtschaft die Demokratie unterstützt, bleibt weiterhin aktuell. Eine politische Demokratie, die sich auf den Staat und seine Einrichtungen beschränkt, wäre dagegen auf Sand gebaut (Kißler et al. 2011: 26-49). Das deutsche Mitbestimmungsmodell ist heute nicht umsonst ein international anerkanntes Markenzeichen für einen sozialstaatlich regulierten Kapitalismus bzw. eine soziale Marktwirtschaft. Die gesetzlich regulierte Mitbestimmung im Betrieb und die deutsche Unternehmensmitbestimmung auf der Grundlage unterschiedlicher Mitbestimmungsgesetze sind die zentralen Pfeiler der industriellen Beziehungen in Deutschland, die es zu pflegen gilt, wie die Funktionen verdeutlichen, welche die Mitbestimmung erfüllt.

Anders als in der Arena der Tarifpolitik mit direkten Interessenauseinandersetzungen (z.B. Arbeitskampf) stehen im Rahmen der Mitbestimmung Dialog und Kooperation im Vordergrund. Die zentrale Funktion der Mitbestimmung ist daher die Demokratisierung der Wirtschaft auf der Grundlage einer „Konfliktpartnerschaft“ zwischen Kapital und Arbeit (Müller-Jentsch 1999b: 7:11). Auf der betrieblichen und der Unternehmensebene erhält die Mitbestimmung dadurch eine friedentiftende Funktion. Darüber hinaus erfüllt die Mitbestimmung im Unternehmen aber auch integrative wie innovatorische Funktionen.

Die Mitbestimmung integriert die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften nicht nur in das System der industriellen Beziehungen, sondern Mitbestimmen heißt auch Mitverantwortung im Rahmen einer Sozialpartnerschaft, die soziale Akteure auf Augenhöhe bringen soll. Diese Kommunikation zwischen mit unterschiedlichen Interessen ausgestatteten Akteuren ist zugleich innovationsförderlich. Dies belegen einschlägige Forschungsarbeiten zur betrieblichen Mitbestimmung.<sup>1</sup> Aber auch funktionierende Mitbestimmungseinrichtungen, wie eben der Aufsichtsrat, erschließen diese Potenziale. Wer sich im Aufsichtsrat auf der „Arbeitgeberbank“ mit den Positionen und Vorstellungen von der „Arbeitnehmerbank“ befasst, wird nicht nur mehr Verständnis für Arbeitnehmerinteressen aufbringen, sondern ihre sozialen und ökonomischen Gestaltungsvorschläge in den eigenen unternehmensstrategischen Innovationskonzepten berücksichtigen (müssen).

Was in der Theorie zunächst plausibel klingt, ist in der Praxis der Mitbestimmung aber mit Funktionsproblemen, -störungen und -einschränkungen verbunden.

Der wirtschaftliche Strukturwandel führt z.B. zu einem Bedeutungsverlust der Montanmitbestimmung, der qualifiziertesten Form von Unternehmensmitbestimmung in Deutschland (vgl. 2). Ein institutioneller Veränderungsdruck speist sich dagegen aus der Wirklichkeit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, wo eine Kluft zwischen rechtlichen Mitbestimmungsoptionen, tradierten Informations- und Entscheidungsstrukturen und neuen Anforderungen an eine strategisch orientierte Aufsichtsratsarbeit entsteht (vgl. 3). Unübersehbar stellen aber nicht nur der Strukturwandel und solche Praxisprobleme, sondern auch

---

1 Vgl. dazu das Schwerpunktheft „Innovation und Mitbestimmung“ der WSI-Mitteilungen 2/2010.

die Internationalisierung eine Belastungsprobe für das System der Mitbestimmung im Unternehmen dar (vgl. 4). Ihre Verformung ist im Zuge der Entgrenzung von Arbeitnehmerbeteiligung in Europa, die nationale Systeme industrieller Beziehungen und damit das deutsche Mitbestimmungssystem beeinflusst, nicht mehr auszu-schließen. In der Folge entstehen neue Auseinandersetzungen über die Zukunftsperspektiven der deutschen Unternehmensmitbestimmung, die so weit gehen, dass die grundlegende Form, wie Mitbestimmung im Unternehmen implementiert und gesetzlich abgesichert ist, zur Diskussion steht (vgl. 5).

Diese Problemkonstellationen werfen die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen das Modell „deutsche Unternehmensmitbestimmung“ zu sichern ist und wie ihre unterschiedlichen gesetzlichen Facetten zu modernisieren sind. Die Antworten führen auf ein politisches Konfliktfeld. Dieses ist aber keineswegs so neu. Die Mitbestimmung bot stets Zündstoff für kontroverse gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen, zu-meist im Vorfeld von gesetzlichen Reformvorhaben zur Mitbestimmung im Betrieb und

Unternehmen. Schon Mitte der 1970er Jahre bestanden vor der gesetzlichen Konsolidierung der Unternehmensmitbestimmung deutliche Gegensätze zwischen Interessenverbänden und politischen Parteien. Heute lastet aber neuer Veränderungsdruck auf der Unternehmensmitbestimmung und ihren institutionellen Arrangements, an dem sich erneut Kontroversen über die Zielrichtung zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung entzünden.

Im Folgenden stehen daher einerseits die System- und Verfahrenskorrekturen auf dem Prüfstand, um das Modell deutscher Unternehmensmitbestimmung bzw. die unterschiedlichen institutionellen Grundlagen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auszugestalten. Unter der Internationalisierungsperspektive ist andererseits zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen die deutsche Rechtsform von Unternehmensmitbestimmung überlebensfähig bleibt. Auf der Grundlage dieser beiden Bestandsaufnahmen können anschließend die Zukunftsaussichten der deutschen Unternehmensmitbestimmung und die Strategien zu ihrer Weiterentwicklung identifiziert werden.

## 2. Rechtliche und institutionelle Grundlagen der deutschen Unternehmensmitbestimmung

In Deutschland ist die Unternehmensmitbestimmung gleichzusetzen mit den Mitbestimmungsrechten des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand. Dessen Kontrolle erfolgt auf der Grundlage unterschiedlicher Informations-, Überwachungs- und Entscheidungsbefugnisse. Diese Mitbestimmung soll zugleich dafür sorgen, dass in der Unternehmenspolitik auch arbeitspolitische Gestaltungsstrategien berücksichtigt werden, indem die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf das Unternehmensinteresse und die Leitung des Unternehmens Einfluss nehmen.

Die Funktionsweise der Mitbestimmung, oder anders der Grad, mit dem Aufsichtsratsmitglieder, vor allem die Arbeitnehmerbank in diesem Gremium, solchen Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausüben können, hängt entscheidend von der Zusammensetzung des Aufsichtsrats ab. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung stützt sich aber auf unterschiedliche rechtliche Grundlagen, die in verschiedenen Mitbestimmungsgesetzen geregelt sind. Diese Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung führen zu einer divergierenden „Qualität“ der Austausch- bzw. Machtbeziehungen zwischen Vertreterinnen und Vertretern der Kapitaleseite und der Beschäftigten und beeinflussen in Abhängigkeit vom anzuwendenden Mitbestimmungsgesetz die Kontroll- und Gestaltungschancen im Unternehmen. Wie später zu zeigen sein wird, ist dieser Partizipationsgrad zugleich ein Ansatzpunkt für unterschiedliche Pläne zu mehr, gleichbleibender oder weniger Mitbestimmungsqualität im Unterneh-

men, die von Sozialpartnern und Politik vertreten werden.

Die Rechtsform der Unternehmen, ihre Branchenzugehörigkeit und die Zahl der im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fixieren den Geltungsbereich dieser unterschiedlichen Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung: der Montanmitbestimmung von 1951, dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004.<sup>2</sup> Je nach Zusammensetzung des Aufsichtsrats implementieren die institutionellen gesetzlichen Regelungen eine echte, quasi-paritätische oder unterparitätische Mitbestimmung im Unternehmen.

### Die Montanmitbestimmung

Ein mitbestimmungspolitischer „Höhepunkt“ in der Nachkriegszeit war die Implementation des Montanmitbestimmungsgesetzes von 1951 und seine spätere Fortschreibung durch drei weitere Gesetze.<sup>3</sup> Die Montanmitbestimmung gilt für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie mit mehr als 1.000 Beschäftigten und führt eine sehr qualifizierte Mitbestimmung ein.

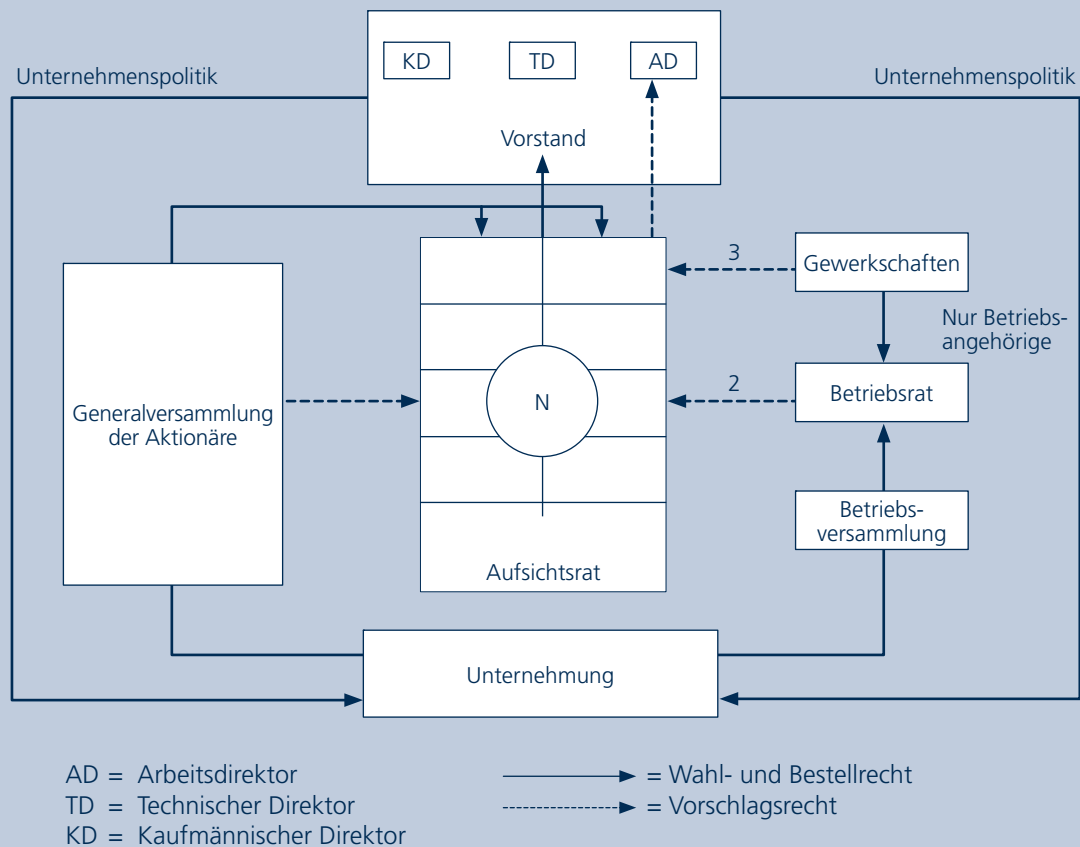
Qualifiziert ist diese Mitbestimmung aufgrund von zwei Besonderheiten, die sie von den anderen Mitbestimmungsgesetzen unterscheidet.

Der Aufsichtsrat setzt sich im Modell der Montanmitbestimmung paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmerin-

2 Die Mitbestimmung in Deutschland kennt auch europäische Formen der Unternehmensmitbestimmung, bei denen EU-Richtlinien in nationales Recht umgesetzt werden. Diese werden später vorgestellt und diskutiert (vgl. 4).

3 Vgl. zu diesen rechtlichen Anpassungen ausführlich Kifler et al. 2011: 74-75.

Abbildung 1:

**Mitbestimmung nach dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951**

Quelle: Kißler et al. 2011: 73.

nen und Arbeitnehmer zusammen. Eine erste Besonderheit dieses Modells ist aber ein weiteres, neutrales Mitglied, das nicht gegen das Veto der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden kann. Die Montanmitbestimmung wird aus diesem Grund als eine „echte“ paritätische Mitbestimmung oder „Vollparität“ bezeichnet, denn sie kennt im Unterschied zu den anderen Gesetzen kein institutionelles und damit machtpolitisches Übergewicht der Kapitalsseite im Aufsichtsrat.

Die zweite Besonderheit der Montanmitbestimmung ist die Rolle des Arbeitsdirektors, der als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands für den Personal- und Sozialbereich zuständig ist und

nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt oder abberufen werden kann. Der Arbeitsdirektor ist in diesem Modell als ein Mitbestimmungsorgan zu werten, das die Mitbestimmung auf den Vorstand erweitert. Diese Beteiligungsqualität erzielen die anderen Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung außerhalb des Montanbereichs ebenfalls nicht.

Die Blütezeit der Montanmitbestimmung ist aber inzwischen Geschichte. Ihr Geltungsbereich hat im wirtschaftlichen Strukturwandel und im Zuge des Aufbaus neuer Geschäftsfelder der klassischen Montanunternehmen enorm an Bedeutung verloren. Heute wird die Montanmitbestimmung deshalb zuweilen als ein aussterbender



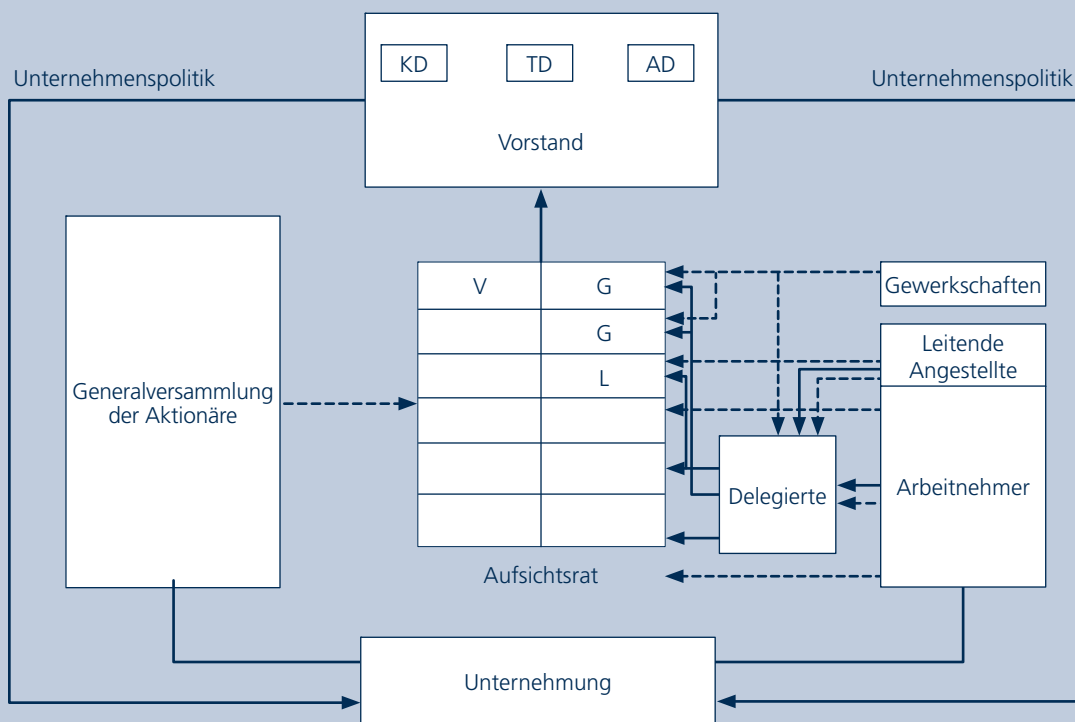
Dinosaurier oder als ein Auslaufmodell bezeichnet. Diese Auffassung teilen die Gewerkschaften nicht. Die Montanmitbestimmung besitzt für sie bis heute eine Vorbildfunktion und ist ein Leitkonzept, an dem sich aktuelle Vorschläge zur Weiterentwicklung einer qualifizierten Unternehmensmitbestimmung (wieder) orientieren (vgl. 5). Mit anderen Worten: Totgesagte leben bekanntlich länger und die Grundzüge der Montanmitbestimmung sind durchaus als ein Zukunftskonzept interpretierbar, jedenfalls unter dem Anspruch von „mehr“ Mitbestimmung im Unternehmen.

### Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Gesetz von 1976

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt für Großunternehmen bzw. Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Dieses Gesetz wurde von der damaligen sozial-liberalen Koalition geschaffen. Mit ihm verbanden die Gewerkschaften die Hoffnung, die in der Montanindustrie bewährte Mitbestimmung auf sämtliche Großunternehmen auszudehnen. Diese Hoffnung wurde enttäuscht. Mit dieser Gesetzgebung konnte eine Ausdehnung der Mitbestimmung auf andere Wirtschaftszweige nach dem Vorbild in der Montanindustrie nicht erreicht werden.

Abbildung 2:

#### Das 1976er Mitbestimmungsgesetz



- AD = Arbeitsdirektor
- TD = Technischer Direktor
- KD = Kaufmännischer Direktor
- G = Gewerkschaftsvertreter
- L = „Leitender Angestellter“-Vertreter
- V = Aufsichtsratsvorsitzender

- > = Wahl- und Bestellrecht
- - - - -> = Vorschlagsrecht

Quelle: Kießler et al. 2011: 76.

Im Gegensatz zur Montanmitbestimmung setzt sich der Aufsichtsrat, dessen Größe von der Zahl der Beschäftigten abhängt, zwar ebenfalls paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer zusammen. Ein neutrales Mitglied kennt dieses Modell jedoch nicht. Der Aufsichtsratsvorsitzende, den in der Regel die Anteilseignerseite stellt, verfügt dagegen über ein Doppelstimmrecht. Sein Votum gilt im Falle eines „Patts“ zwischen den Bänken mit der Folge doppelt, dass bei Stimmgleichheit jede Abstimmung zugunsten der Anteilseigner ausgehen könnte. Wenngleich dieses Doppelstimmrecht in der Praxis eher selten zum Tragen kommt, da die Beschlüsse in vorgeschalteten Konsensfindungsprozessen abgestimmt werden, so zeigt sich im Vergleich zur Montanmitbestimmung darin dennoch die unausgewogene Machtbalance zwischen den Bänken. Darüber hinaus ist auf der Arbeitnehmerbank ein Platz für die Vertretung der leitenden Angestellten reserviert, die aufgrund ihrer „Nähe“ zur Unternehmensleitung kaum als Arbeitnehmervertreter zu werten sind. Anders als im Montanmitbestimmungsmodell ist auch der Arbeitsdirektor nicht als prinzipielles Mitbestimmungsorgan auf der Vorstandsebene anzusehen. Er kann auch von der Kapitaleseite allein bestellt

werden. Der Arbeitsdirektor bleibt in diesem Fall von der Arbeitnehmerseite unabhängig, die kein Vetorecht bei seiner Bestellung besitzt.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 ist aufgrund dieser qualitativen Unterschiede zur Montanmitbestimmung als eine quasi-paritätische Mitbestimmung im Unternehmen einzustufen.

Ein erwähnenswertes Kennzeichen ist im Übrigen das komplizierte Wahlverfahren der Aufsichtsratsmitglieder, das in Reformvorstellungen zur Unternehmensmitbestimmung regelmäßig in die Kritik gerät. Jede Gruppe, also Beschäftigte und leitende Angestellte, nominiert ihre Kandidaten selbst. Die Wahl erfolgt getrennt durch Delegierte. Diese werden zuvor in geheimer Wahl und nach den Grundsätzen der Verhältniswahl von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen gewählt. Unter den Delegierten müssen die Arbeitnehmer und leitenden Angestellten entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein. Dabei steht den leitenden Angestellten mindestens ein Delegierter zu.

Mittlerweile arbeitet eine sinkende Zahl von Beschäftigten in den Unternehmen, die diesem Mitbestimmungsgesetz unterliegen. Das Terrain, auf dem das Mitbestimmungsgesetz von 1976 Gültigkeit besitzt, wird also begrenzter.

Tabelle 1:

### Zahl der Unternehmen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976

<b>Mitbestimmung von Aufsichtsräten in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten (seit 1976), ab 1992 einschließlich ostdeutscher Unternehmen</b>					
Jahr	Gesamt	AG	SE	GmbH	Sonstige
1977	475	282		175	18
1982	479	278		178	23
1987	492	290		181	21
1992	709	413		270	26
1997	705	388		292	25
2002	767	386		337	44
2007	708	302	4	357	45
2008	694	294	5	347	48

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2009, [www.boeckler-boxen.de/boecklergrafik.htm?pageid=1909&project=boxen](http://www.boeckler-boxen.de/boecklergrafik.htm?pageid=1909&project=boxen).

Der sprunghafte Anstieg der betroffenen Unternehmen Anfang der 1990er Jahre ist auf die deutsche Wiedervereinigung zurückzuführen, die zu einem „institutionellen Transfer“ der Mitbestimmung nach Ostdeutschland führte. Die Zahl der Unternehmen, die unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallen, ist inzwischen aber wieder rückläufig. Diese Entwicklung beruht u. a. auf sinkenden Unternehmensgrößen sowie Outsourcing- und Dezentralisierungskonzepten der Kapitalgesellschaften, die dadurch aus dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 fallen. Hier ist bereits ein erster Ansatzpunkt zu finden, bestehende Mitbestimmungsgesetze den neuen Rahmenbedingungen anzupassen, z. B. mit Blick auf die Absenkung der gesetzlichen Schwellenwerte (Zahl der Beschäftigten), ab denen das Mitbestimmungsgesetz von 1976 zu implementieren ist (vgl. 5 und 6).

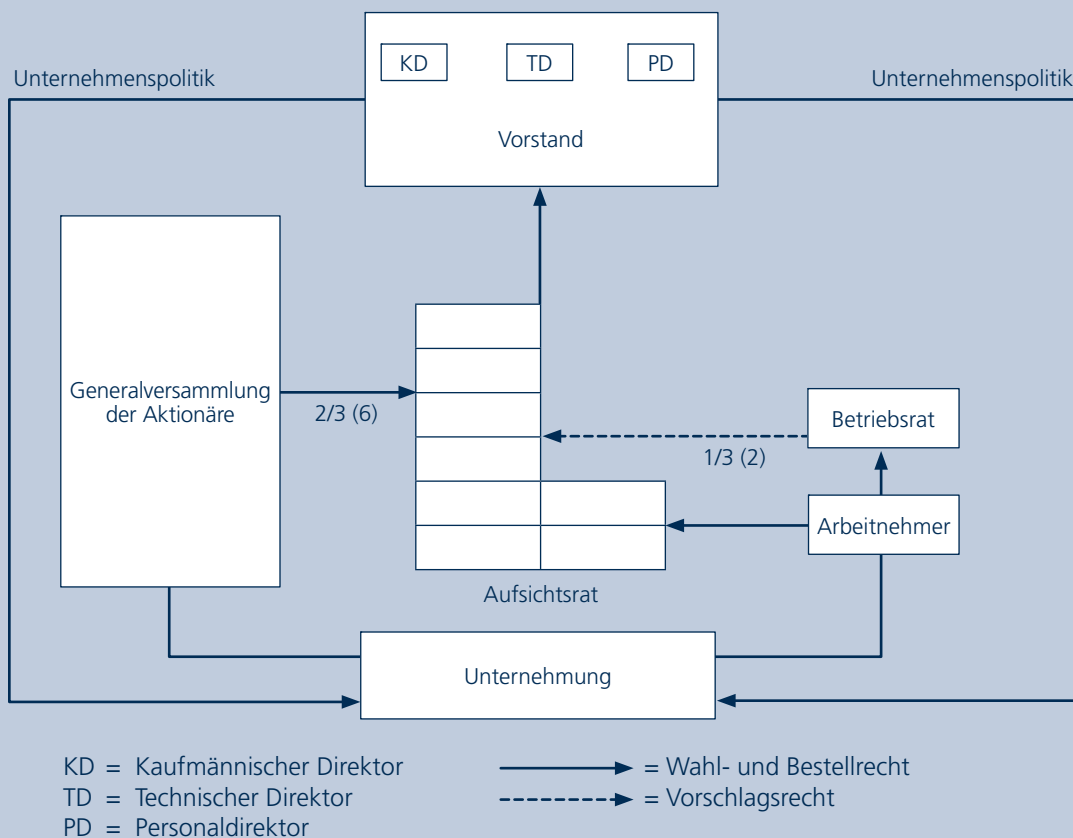
### Das Drittelbeteiligungsgesetz

Die geringste Mitbestimmungsqualität legt im Vergleich zu den beiden anderen Mitbestimmungsmodellen das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 für kleinere Kapitalgesellschaften von 500 bis 2.000 Beschäftigten fest.

Ein Drittel der Aufsichtsratssitze entfällt nach diesem Mitbestimmungsmodell auf die Arbeitnehmerseite, zwei Drittel werden von der Kapitaleseite gestellt. Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertreter sind im Aufsichtsrat nicht obligatorisch. Kontinuierlich geführte Statistiken vergleichbar zum Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, wie viele Unternehmen der Drittelbeteiligung unterliegen, werden zwar nicht geführt. Aktuelle Untersuchungen beschreiben aber einen Orientierungswert von ca. 1.500 Unternehmen, in deren Auf-

Abbildung 3:

#### Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004



Quelle: Kibler et al. 2011: 78.

sichtsrat ein Drittel der Sitze auf Arbeitnehmervertreter fällt (Bayer 2010).

Das Drittelbeteiligungsgesetz implementiert somit eine unterparitätische Mitbestimmung im Unternehmen und führt, wenn man so will, zu einer geschwächten Demokratisierungsfunktion von Mitbestimmung auf der Unternehmensebene, denn die Einflusschancen der Arbeitnehmervertreter auf die Aufsichtsratsfunktionen sind im Vergleich zu den anderen Mitbestimmungsgesetzen geringer. Im Drittelbeteiligungsmodell schwingt die Machtbalance sehr deutlich zugunsten der Kapitaleseite aus.

Damit ist eine weitere Diskurslinie über die Zukunft des deutschen Mitbestimmungsmodells markiert. Das Modell der Drittelbeteiligung stößt als eine Perspektive von Unternehmensmitbestimmung vor allem auf Gegenliebe bei den Arbeitgeberverbänden, weniger bei den Gewerkschaften, die in allen schwächeren Varianten von Mitbestimmungsrechten Rückschritte ausmachen (vgl. 5).

## Die Gesetze im Vergleich

Der Modellvergleich zur Mitbestimmung im Unternehmen zeigt: Die Qualität der Mitbestimmung ist ein Machtfaktor, um Interessenlagen in die Unternehmenspolitik einzubringen und durchzusetzen. Vergleicht man aber die Montanmitbestimmung mit der Unternehmensmitbestimmung von 1976 und beide mit der Drittelbeteiligung, wird eine deutliche Schwächung der Arbeitnehmerseite transparent. Das bedeutet auch: In Abhängigkeit von den rechtlichen und institutionellen Grundlagen, auf denen im Aufsichtsrat mitbestimmt werden kann, variieren die Chancen zur Umsetzung wirtschaftsdemokratischer Zielvorstellungen.

Diese Chancen beeinflusst aber auch die Praxis der Unternehmensmitbestimmung. Ihre Funktionsprobleme sind ein traditioneller Gegenstand der Mitbestimmungsforschung. Die folgende Quintessenz aus jüngsten Forschungsergebnissen liefert wichtige Grundlagen, um später die Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung zu diskutieren.

### 3. Die Mitbestimmungspraxis auf dem Prüfstand

Mit der Praxis der Unternehmensmitbestimmung und ihren Modernisierungsbedarfen haben sich bereits unterschiedliche „Reformkommissionen“ beschäftigt. Zu diesen zählt die von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) Anfang 2004 eingesetzte „Kommission Mitbestimmung“, die Vorhaben zur Erneuerung der Unternehmensmitbestimmung präsentierte. Ein Auszug aus den Ergebnissen verdeutlicht die interessenorientierte und programmatische Zielrichtung dieser Kommissionsarbeit (vgl. auch die Aufarbeitung in Hans-Böckler-Stiftung 2004 und DGB-Bundesvorstand 2004). Aus der Arbeitgeberperspektive wird z.B. die Kontrollfunktion großer Aufsichtsräte kritisiert, die zu Entscheidungsverzögerungen führe. Die Mitbestimmung wird darüber hinaus als ein wirtschaftlicher Standortnachteil und eine Wachstumsbremse gewertet. Anders fallen die Ergebnisse einer Kooperation zwischen der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung aus (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998). Danach erwirtschaftete die Mitbestimmung aufgrund der kooperativen Konfliktpartnerschaft eine „Extrarendite“ für die großen deutschen Industrieunternehmen und fördere ihre Wettbewerbsposition. Diese gegensätzlichen Einschätzungen sind auch ein Spiegel für die „Pattsituation“ in der Biedenkopf-Kommission der rot-grünen Bundesregierung, in der sich nur die Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft über die Grundzüge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung verständigen konnten (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006).

Die institutionellen Grundlagen der Unternehmensmitbestimmung durch Praxiserfahrungen und wissenschaftliche Forschungen auf dem Prüfstand zu stellen, bleibt daher eine Vorausset-

zung, um politische Strategien und Konzepte zu ihrer Weiterentwicklung zu identifizieren. Im Folgenden wird der Blick deshalb auf die Verfahrensregeln im Spiegel der Mitbestimmungspraxis gelenkt (vgl. 3.1). Daran schließt sich eine Bewertung der ökonomischen Mitbestimmungsfolgen an, die erlaubt, die Funktionsweise der Mitbestimmung in eine kontrovers geführte Debatte über ihre wirtschaftlichen Standortvorteile oder -nachteile einzuordnen (vgl. 3.2).

#### 3.1 Funktionsprobleme im Spiegel der Forschung

Für die Gewerkschaften ist die Montanmitbestimmung ein hochqualifiziertes Modell von Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen (vgl. 5). Sie soll daher als erstes auf dem Prüfstand stehen, obwohl nur noch wenige Unternehmen dem Montanmitbestimmungsgesetz unterliegen. Wenn sich die Forschung allerdings noch mit der Montanmitbestimmung beschäftigt, bescheinigen die einschlägigen Studien weiterhin ihre Qualität. Daran hat sich seit den Anfängen der Forschung auf diesem Terrain bis heute prinzipiell nichts geändert.

Diese Attraktivität belegt ein Auszug aus den Ergebnissen verschiedener Forschungsarbeiten:

- Die Grundmuster der „Montan-Interessenaus-handlung“ besitzen Vorbildcharakter für die Kooperationsbeziehungen im Aufsichtsrat und prägen auch die Interessenvertretungspolitik in Unternehmen, in denen die anderen Mitbestimmungsgesetze gelten (Martens 1991).
- Die Montanmitbestimmung federt Umstrukturierungen im Sinne der Beschäftigten ab. In montanmitbestimmten Unternehmen wird kooperativ modernisiert und wenn nötig, werden Standorte sozialverträglich abgebaut. Die-

se Form der Unternehmensmitbestimmung hat den Strukturwandel im Montanbereich gefördert (Götzen 2002).

- Das Modell bleibt für die Mitbestimmungsträger wie für die Beschäftigten attraktiv. Beschäftigtenbefragungen bestätigen trotz ihrer zunehmenden Erosion das positive Verhältnis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Montanmitbestimmung (Rölke 2001).
- Das bedeutet nichts anderes, wie eine weitere Studie schlussfolgert, dass die Montanmitbestimmung und mit ihr die Kontrolle und Mitentscheidung im vollparitätischen Aufsichtsrat ein optimales Mitbestimmungsverfahren ist. Dieses erfüllt seine Demokratisierungsfunktion im Unternehmen (Lompe et al. 2003).

Die Montanmitbestimmung erntet demnach viel des wissenschaftlichen Lobes. Wie aber ist es um die anderen Gesetze zur Mitbestimmung im Unternehmen bestellt? Im Folgenden wird zunächst die Unternehmensmitbestimmung in den Großunternehmen im Kraftfeld des 1976er Mitbestimmungsgesetzes ausführlicher besprochen. Anschließend wird der Blick auf die spezifischen Implementationsprobleme im Bereich des Drittelbeteiligungsgesetzes gerichtet.

Die Forschungen zum Mitbestimmungsgesetz von 1976 decken verschiedene Funktionsprobleme auf, in deren Mittelpunkt die Strukturen der Interessenaushandlung und des entscheidungsorientierten Dialogs in den Kontrollgremien stehen. Die Befunde setzen gegenwärtig wichtige Akzente für den Diskurs über die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung. Sie zeigen: Die Entwicklungsprobleme in den Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sind nicht nur, aber vielfach Ausdruck eines anhaltenden Funktionswandels der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Um ihn nachzuvollziehen, ist ein kurzer Blick zurück auf die früheren Forschungserkenntnisse zur Aufsichtsratsarbeit zu richten, nachdem das Mitbestimmungsgesetz von 1976 implementiert wurde.

Die Forscherinnen und Forscher untersuchten auch in der Vergangenheit die unterschiedlichsten Faktoren der Rechts- und Organisationswirklichkeit der Unternehmensmitbestimmung

und deckten dabei zwar auch Schwachstellen der Aufsichtsratsarbeit auf (Greifenstein/Kißler 2010: 50-55). Grundlegender als die Details zur Organisationswirklichkeit der Aufsichtsratsarbeit ist aber ein anderer Tenor der damaligen Studien. Der Aufsichtsrat bzw. die Arbeitnehmervertreter in diesem Gremium nehmen keine wesentliche Gestaltungsfunktion wahr. Eine stellvertretend zu nennende Untersuchung wies beispielsweise nach, dass die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegenden Unternehmen allenfalls geringen Einfluss auf die strategische Unternehmenspolitik ausüben (Bamberg et al. 1984). Die Arbeitnehmerbank lancierte vor allem soziale Gegenstandsbereiche der Unternehmenspolitik. Im Vergleich zum Montan-Bereich traf diese Erkenntnis vor allem auf das Mitbestimmungsgesetz von 1976 zu.

Eine Auswertung neuerer wissenschaftlicher Untersuchungen konstatiert dagegen einen Funktionswandel in der Aufsichtsratsarbeit. Zu diesem gehört eine Verschiebung bzw. Erweiterung der Kernpunkte der Interessenaushandlung, wodurch die Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder einem Veränderungsprozess unterliegen. Das bedeutet nach einer Studie von Jürgens et al. (2008): Die Aufsichtsräte entwickeln sich unter dem wirtschaftlichen Druck der Globalisierung von einem rückblickenden Kontroll- zu einem vorausschauenden Beratungsgremium. Die Aufsichtsratsmitglieder sind immer mehr gefordert, nicht nur eine retrospektive, sondern eine vorausschauende Gestaltungsrolle zu erfüllen, die mit der hohen Dynamik moderner Wirtschaftsabläufe Schritt hält. Dieser Funktionswandel verändert auch das Handlungsprofil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Diese stehen vor der Herausforderung, nicht nur soziale und personale Interessen der Beschäftigten zu vertreten, sondern sie müssen mit hohen strategischen Wissens- und Handlungskompetenzen unternehmens-, finanzmarkt- und branchenbezogene Gestaltungsstrategien entwickeln.

Die Umsetzung dieses Aufgabenprofils ist aber an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, welche die Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen betreffen. Die Mitge-

staltung der Unternehmensentwicklung im genannten Sinne setzt z.B. eine frühzeitige Information durch den Vorstand über Risiken und Chancen von unternehmenspolitischen Innovationsprojekten voraus. Dies allein ist schon nicht immer der Fall. Die Einsicht in eine weitere wissenschaftliche Studie vermittelt nämlich verschiedene Entwicklungsprobleme, die wie folgt auf den Punkt zu bringen sind (Gerum 2007: 203-339).

Diese Studie von Gerum (2007) weist eine Professionalisierung der Akteure und eine Stärkung der unternehmenspolitischen Funktion des Aufsichtsrats nach. Die Analyse der Organisationswirklichkeit spürt aber zugleich Defizite in der „klassischen“ Kontrollfunktion des Aufsichtsrats auf. Sie beruhen auf einer teilweise verbesserungsbedürftigen Organisation der Entscheidungsprozesse, da sie nicht mit dem Funktionswandel der Aufsichtsratsarbeit zusammenpasst. Auf dem neuen Entwicklungspfad, auf dem sich die Aufsichtsräte bewegen, erweist sich die Informationsversorgung (durch den Vorstand) in vielen Fällen als hinderlich. Diese Defizite betreffen weniger die regulären Informationen (gesetzlich vorgeschriebene Unterlagen und Berichte), sondern die Informationen über Risiken und Chancen von geplanten geschäftlichen Entscheidungen. Unter dieser Voraussetzung ist eine vorausschauende und strategische Unternehmenspolitik im Aufsichtsrat nur begrenzt diskussions- und entscheidungsfähig.

Im Einzelnen sind unterschiedliche Funktionsprobleme hervorzuheben. Die formalen Voraussetzungen zur Kontrolle des Vorstands beeinflussen die Existenz der Informationsanordnungen, die Qualität zustimmungspflichtiger Geschäfte und die Ausgestaltung von Aufsichtsratsausschüssen. Nach den Forschungsergebnissen von Gerum (2007) werden auf diesen Feldern unterschiedliche Schwachstellen transparent:

- Die Kreierung zustimmungspflichtiger Geschäfte durch unternehmensstrategisch gehaltvollere Vorbehaltskataloge auf der Grundlage des Transparenz- und Publizitätsgesetzes von 2002 (TransPuG) hat die unternehmenspoliti-

sche Kompetenz des Aufsichtsrats zwar gestärkt und die Informationsversorgung des Aufsichtsrats (Berichtsinhalte und Berichtsfrequenz) verdichtet.<sup>4</sup> Ein Defizit ist aber nicht ausgeräumt. Die Informationsinhalte betreffen in unzureichendem Maße die strategische Planung und schränken somit nicht nur die Überwachungsfunktion, sondern insbesondere die strategisch-beratende Gestaltungsfunktion des Aufsichtsrats ein. Nach den Forschungsergebnissen unterliegen Gründung, Erwerb, Veräußerung, Umwandlung oder Auflösung von Unternehmensteilen nur in 52 Prozent der mitbestimmten Aktiengesellschaften dem Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats. Modernisierungsbedürftig ist daher, insbesondere in Anbetracht des Funktionswandels der Aufsichtsratsarbeit und seiner Effizienz, der Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte mit Blick auf Entscheidungen zur Unternehmensstrategie, Konzernsteuerung und zu den Grundsätzen der Personalpolitik.

- In den Ausschüssen des Aufsichtsrats werden die Entscheidungsgrundlagen vorbereitet. Nach den gesetzlichen Normen müssen die Ausschüsse aber nicht paritätisch besetzt sein. Die fehlende Parität muss zwar nicht zwangsläufig, sie kann aber die Mitbestimmungschancen der Arbeitnehmervertreter verringern, die in den Ausschüssen in der Minderheit sind, und die Arbeitnehmerbank machtpolitisch schwächen. Daraus leitet sich ein Plädoyer für die verbindliche Einrichtung von Ausschüssen zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen ab, an denen die Arbeitnehmervertreter qualifiziert, und das bedeutet paritätisch beteiligt werden.

Nach diesen Erkenntnissen der Mitbestimmungsforschung bleibt festzuhalten: Verschiedene institutionelle Schwachstellen und Mängel wären zu beheben, um der Professionalisierung des Aufsichtsratsystems und seinem Funktionswandel von einem Kontroll- zu einem strategischen Gestaltungsgremium besser Rechnung zu tragen.

4 Dieses Gesetz soll die Transparenz der Unternehmensführung und -überwachung erhöhen.

Ein soziologischer Blick auf die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat offenbart aber auch besondere Rollenkonflikte der Arbeitnehmervertreter, die ebenfalls eine zwar nicht neue, aber verschärfte Herausforderung im Rahmen des aufgezeigten Funktionswandels darstellen. Für alle Aufsichtsratsmitglieder gelten gleiche Rechte und Pflichten. Dies bleibt für die Arbeitnehmerbank nicht ganz folgenlos. Die Arbeitnehmervertreter sollen die Unternehmensinteressen wahren, was vom Grundsatz richtig ist, sind dadurch aber zugleich den Anteilseignerinteressen, also dem Shareholder Value verpflichtet. Sie geraten damit in einen interessenvertretungspolitischen Spagat. Doch nicht nur das: Die Geheimhaltungspflicht begrenzt die Transparenz über die getroffenen Aufsichtsratsentscheidungen, die von den Arbeitnehmervertretern mitgetragen werden. Zu dieser Intransparenz trägt auch eine informelle Kommunikation zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Mitgliedern der Unternehmensleitungen bei. Dieser informelle Dialog ist selbstverständlich wichtig, um auf kooperativer Basis und damit ganz im Sinne einer kooperativen Konfliktpartnerschaft Kompromisse zu erarbeiten. Die Geheimhaltungspflicht und solche informellen Arrangements begrenzen allerdings den Transfer über das Zustandekommen von wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen in die Belegschaft. Die Beschäftigten vermögen die Entscheidungsgrundlagen nicht nachzuvollziehen und können deshalb nicht bewerten, ob ihre Vertreter im Aufsichtsrat die Arbeitnehmerinteressen sachgerecht in die Entscheidungsprozesse einbringen. Es ist die durchaus komplizierte Aufgabe von Aufsichtsräten, diesen Informationstransfer so zu steuern, dass die Aufsichtsratsarbeit dadurch zwar nicht eingeschränkt, aber transparenter wird und wichtige Entscheidungen mit Unterstützung der Belegschaften umgesetzt werden.

Dieser Rollenkonflikt bleibt nicht die einzige Herausforderung für die Arbeitnehmervertreter

im Aufsichtsrat. Die institutionelle Zusammensetzung des Aufsichtsratsgremiums spiegelt institutionell die Interessenlagen von „Kapital und Arbeit“ wider. Andere gesellschaftliche Interessen sind im Aufsichtsrat nicht durch Akteure repräsentiert. Die mögliche Repräsentation weiterer zivilgesellschaftlicher Akteure in den Aufsichtsräten (z.B. Vertreter von Umweltverbänden, Verbraucherorganisationen) wäre allerdings eine problematische Lösung, da die Arbeitnehmermacht (durch Verlust an Sitz und Stimme) in dieser Interessenaushandlungsarena sinken würde. Einen Ausweg aus dem Dilemma böte zwar die Konkretisierung des Unternehmensinteresses im Aktienrecht. Juristische Ausformulierungen haben aber immer nur unterstützende Wirkung. Umso mehr sind daher aber die gewerkschaftlichen Mitbestimmungsträger im Aufsichtsrat gefordert, die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen und als zivilgesellschaftliche Akteure für Bürgerrechte und nachhaltiges (z.B. umweltschonendes) Wirtschaften einzutreten. Diese unternehmensübergreifende öffentliche Interessenvertretungsaufgabe ist anspruchsvoll und verdichtet das Rollenset, dem sich die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu stellen haben.

Wer die Rollen und die spezifischen Handlungsmuster von Aufsichtsratsmitgliedern prüft, darf auch den Gender-Aspekt nicht ausklammern. Last but not least sollte zu einer modernen Aufsichtsratsarbeit daher auch die Absicht gehören, den Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien zu erhöhen. Die Genderproblematik ist als eine durchaus wichtige Modernisierungsinitiative zu verstehen. Um dieses Ziel zu erreichen, könnten die positiven Erfahrungen aus der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes nach dem Beispiel der „Geschlechterquote“ richtungsweisend sein.<sup>5</sup>

Warum diese Modernisierungsinitiative notwendig ist, zeigt die geschlechtsspezifische Besetzung der Aufsichtsratsgremien: Die Aufsichtsratsarbeit ist danach eine Männerdomäne.

---

5 Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 leistet durch die Einführung der „Minderheitengeschlechtsquote“ einen Beitrag zur Gender-Problematik in der Arbeitswelt. Sie zielt als „Gleichstellungsquote“ auf die Gewinnung von Frauen für die Interessenvertretungsarbeit. Das betriebliche Minderheitengeschlecht soll heute entsprechend seinem Anteil in der Belegschaft im Betriebsrat vertreten sein. Diese „Geschlechterquote“ hat die Repräsentanz von Frauen in den Betriebsräten seit ihrer Einführung gesteigert.

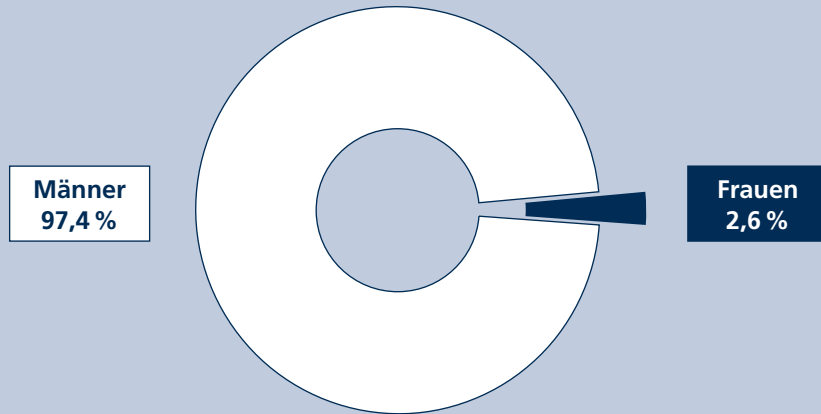


Abbildung 4:

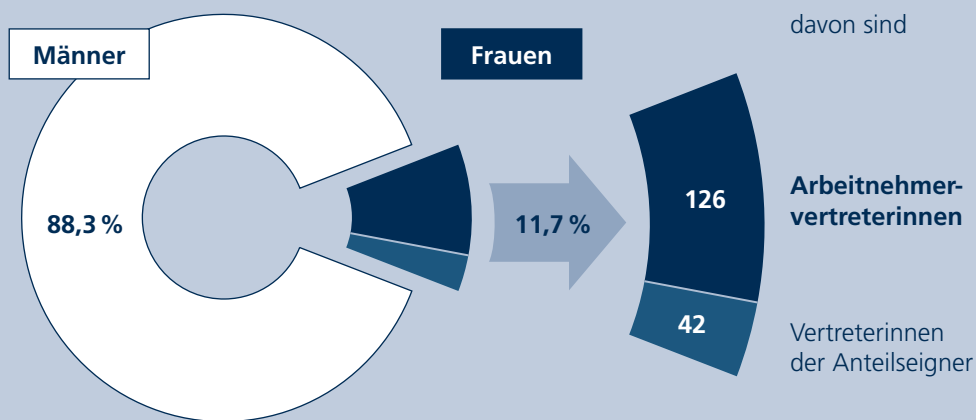
**Frauenanteil im Aufsichtsrat**

Mitbestimmung verbessert die Frauenquote im Aufsichtsrat

**In den Aufsichtsräten nicht mitbestimmter Unternehmen sitzen ...**



**In den Aufsichtsräten mitbestimmter Unternehmen sitzen ...**



Unternehmen in DAX 30. M-DAX. S-DAX und Tec-DAX

Quelle: Weckes 2009; Hans-Böckler-Stiftung 2009.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten mitbestimmter Unternehmen beträgt nach dieser Auswertung knapp zwölf Prozent, zum größten Teil gestellt von der Arbeitnehmerbank und nicht von der Anteilseignerseite. Folglich leistet die Mitbestimmung einen entscheidenden Beitrag,

dass Frauen in die Aufsichtsräte gelangen. Damit sollte für Frauen in den männerdominierten Aufsichtsräten allerdings noch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht sein. Ein Modell bietet z.B. Norwegen, wo seit dem Jahr 2006 im Kontrollgremium jeder Aktiengesellschaft beide Ge-

schlechter zu mindestens 40 Prozent vertreten sein müssen. Diese Regelung hat den Frauenanteil deutlich erhöht.

Die Förderung der Frauenquote in den Aufsichtsräten stellt sich aber auch als eine Aufgabe einer genderkompetenten Mitbestimmungsforschung. Studien müssten z.B. den spezifischen Beitrag weiblicher Aufsichtsratsmitglieder für die Entscheidungsfindung, die Binnenkommunikation im Gremium sowie für die unternehmenspolitische Steuerung herausarbeiten. Was fehlt, ist eine (Rollen- und Handlungs-) Typologie von weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern, die den genderorientierten Beitrag einer „geschlechtergerechten“ Zusammensetzung der Aufsichtsratsgremien auch forschungsgestützt verdeutlicht.

Stellt man als Nächstes das Drittelbeteiligungsgesetz separat auf den Prüfstand, zeigen sich weitere Funktions- bzw. Implementationsprobleme der Unternehmensmitbestimmung. Über ein markantes Defizit klären die neuen Untersuchungen zur Umsetzung des Drittelbeteiligungsgesetzes auf. Im Bereich der Unternehmen, die dem Drittelbeteiligungsgesetz unterliegen, ist eine „Drittelbeteiligungslücke“ zu beobachten. Forschungen spürten eine mitbestimmungsfreie Zone von aufsichtsratslosen Unternehmen auf, in denen trotz der Gesetzgebung kein Aufsichtsrat nach dem Drittelbeteiligungsgesetz eingerichtet ist. Die empirischen Fakten dieser Studien sprechen dafür, dass eine durchaus ernst zu nehmende Zahl von Unternehmen nicht über einen Aufsichtsrat mit Drittelbeteiligung verfügt, obwohl sie den gesetzlichen Schwellenwert erreichen. Danach weisen weniger als die Hälfte aller GmbHs im westdeutschen Dienstleistungssektor mit 500 bis 2.000 Beschäftigten einen drittelmitbestimmten Aufsichtsrat auf (Boneberg 2009). In Ergänzung dieses Ergebnisses belegt eine vergleichbar angelegte Untersuchung, dass auch im verarbeitenden Gewerbe rund 40 Prozent der Unternehmen keinen Aufsichtsrat einrichten, obwohl die gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerte erreicht werden (Troch 2009).

Das tatsächliche Ausmaß dieser Aufsichtsratslücke ist dennoch wissenschaftlich strittig, und zwar aus methodischen Überlegungen, die

hier nicht zu vertiefen sind. Aus diesem Grunde führt die praktische Umsetzung des Drittelbeteiligungsgesetzes aber wiederum zu einer Forschungsaufgabe. Die Drittelbeteiligungs- bzw. Aufsichtsratslücke wäre methodisch präziser zu bestimmen, um eindeutige Klarheit über die Gewichtigkeit dieser „unternehmensmitbestimmungsfreien“ Zone zu erhalten. Zugleich müssen die Beweggründe dieser Abweichung zwischen Recht und Faktizität genauer geklärt werden. Sicher ist indes, es gibt diese mitbestimmungsfreie Zone und die Umgehung der Mitbestimmung auf der Grundlage des Drittelbeteiligungsgesetzes führt zu der, und zwar noch weitgehend unbeachteten, mitbestimmungspolitischen Herausforderung, im Anschluss an die wissenschaftlich gestützte Konkretisierung dieses Implementationsproblems geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um dieser Umgehung der gesetzlichen Unternehmensmitbestimmung entgegenzuwirken.

Das Drittelbeteiligungsgesetz wirft noch eine letzte Problemstellung auf. Die Konzerngröße wird in diesem Gesetz nicht in die Schwellenwerte eingerechnet, ab denen das Drittelbeteiligungsgesetz gilt. Konzerne können folglich mit ihren Tochtergesellschaften und der Zentrale zwar den gesetzlichen Schwellenwert (von 500-2.000 Beschäftigten) überschreiten, aber trotzdem greift die Implementierung des Drittelbeteiligungsgesetzes nicht, da nur die Größe der einzelnen Gesellschaften angerechnet wird, nicht aber die Gesamtbeschäftigtenzahl eines Konzerns. Diese sollte folglich auch als eine Aufgabe zur Fortschreibung des Drittelbeteiligungsgesetzes angesehen werden.

Zieht man eine Zwischenbilanz, so lässt die Inventur zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bereits den Modernisierungsdruck erkennen, der auf den Einrichtungen der Unternehmensmitbestimmung und ihren Akteuren lastet. Einige Systemkorrekturen sind bereits angesprochen, die in eine offensive Argumentationsstrategie zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung münden sollten (vgl. 6). Diese wird von den Mitbestimmungskritikern aber zuweilen unter dem Hinweis auf

die ökonomischen Folgen der Unternehmensmitbestimmung angezweifelt. Im Folgenden steht daher die ökonomische Legitimation der Unternehmensmitbestimmung auf dem Prüfstand. Das Ziel ist, mehr Klarheit über eine kontrovers geführte Diskussion zu den Wettbewerbsvorteilen oder Wettbewerbsnachteilen der Unternehmensmitbestimmung zu gewinnen.

### 3.2 Ökonomische Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung – ein umstrittener Diskurs

Den Umstand, dass europäische Formen des Gesellschaftsrechts den Unternehmen die Gelegenheit bieten, sich aus der deutschen Unternehmensmitbestimmung zu verabschieden und einige Unternehmen diese Option zur Mitbestimmungsvermeidung auch nutzen, werten Mitbestimmungskritiker manchmal als Indiz für einen ökonomischen Standortnachteil der deutschen Unternehmensmitbestimmung (vgl. 4). Ist diese Bewertung realitätsgerecht oder lediglich ein Ausdruck verbandspolitischer Argumentationsstränge gegen die Mitbestimmung?

Antworten auf diese Frage geben diesmal die Untersuchungen der ökonomisch basierten Mitbestimmungsforschung. Im Rahmen einer relativ jungen Forschungskonjunktur seit den 1990er Jahren setzen ökonometrische Forschungsansätze über die Mitbestimmung neue methodische Impulse, um die Mitbestimmungsfolgen vor allem mit Blick auf den internationalen Standortwettbewerb bzw. die Wechselwirkung zwischen Mitbestimmung und Wettbewerbsfähigkeit zu erkunden. Diese Forschungsarbeiten überprüfen die wirtschaftlichen Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung auf z.B. Produktivität, Lohnniveau, Investitionstätigkeit etc. In der Anfangsphase lieferten die Erkenntnisse durchaus argumentativen Zündstoff, um einen ökonomischen Legitimationsdruck auf die deutsche Unternehmensmitbestimmung auszuüben. Wer die

Studien zu unterschiedlichen Performancedaten der Unternehmen unter dem Einfluss der Unternehmensmitbestimmung heute bilanziert, kommt allerdings zu dem Schluss, dass dieser Legitimationsdruck nicht durch die Forschungsergebnisse zu rechtfertigen ist, da die unterschiedlichen methodischen Zugänge keine unangreifbaren Befunde liefern und zudem von der Interessenorientierung der Forscher beeinflusst werden. Ein Auszug von Projekten aus dieser Forschungskonjunktur verdeutlicht, wie unterschiedlich der methodische Zugang ist und die Erkenntnisse ausfallen können<sup>6</sup>.

Eine Untersuchung zu den Folgen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 in 155 Aktiengesellschaften weist beispielsweise nach, dass die Unternehmensmitbestimmung keinen negativen Einfluss auf das Innovationsverhalten der Unternehmen ausübt. Im Gegenteil: Die Studie vergleicht die Patenterteilungen vor und nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und belegt einen positiven Einfluss der Mitbestimmung auf die Zahl der erteilten Patente. Mitbestimmung steigert demzufolge die Innovationsaktivität (Kraft/Stank 2004). Dieser Forschungsbefund ist auch ein Indiz für die Innovationsfunktion von Mitbestimmung (vgl. 1). Weitere Untersuchungen zeigen, dass sich keine negativen Effekte z.B. bei der Eigenkapitalrendite nachweisen lassen (Vitols 2006) oder die Mitbestimmung den Marktwert der Unternehmen senken würde (Frick 2005). Vielmehr beeinflusst die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat die Produktivität und die Gewinne der Unternehmen positiv (Renaud 2008). Ein Funktionsproblem der Mitbestimmung ist die fehlende Parität in den Aufsichtsratsausschüssen (vgl. 3.1). Auch dazu zeigt eine Studie durch Analysen zur Unternehmensperformance, dass keine Argumente gegen eine gesetzliche Verankerung des Prinzips der Parität in Aufsichtsratsausschüssen sprechen (Vitols 2009). Eine detaillierte und umfangreiche Auswertung vorliegender ökonometrischer Studien von Jirjahn (2010), insbesondere unter Einbezug der jüngsten

<sup>6</sup> Vgl. den Forschungsüberblick seit den 1990er Jahren und die Einordnung der ökonomischen Mitbestimmungsforschung bei Greifenstein/Kiessler (2010: 209-279).

Generation von Forschungsarbeiten, liefert zusätzlich Hinweise darauf, dass die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen durchaus das Potenzial besitzt, die ökonomische Leistungsfähigkeit zu steigern, und dass die paritätische Unternehmensmitbestimmung die Produktivität fördern kann.

Die „wirtschaftsnahe“ Forschung kommt erwartungsgemäß zu anderen Schlussfolgerungen. Das Drittelbeteiligungsmodell sei gegenüber der paritätischen Mitbestimmung zu bevorzugen, die z. B. mit ihren großen Gremien die Entscheidungen verzögere (Stettes 2007). Die Tatsache, dass in den Aufsichtsräten Gewerkschaftsvertreter sitzen, habe auch eine negative Wirkung auf die Wachstumsrate der Mitarbeiterzahl und entpuppe sich als eine Beschäftigungsbremse (Werner/Zimmermann 2005). Einige andere „wirtschaftsnahe“ Forschungen sprechen dagegen von einer Einengung der Handlungsspielräume auf den internationalen Kapitalmärkten durch die Unternehmensmitbestimmung.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen: Die Quintessenz aus den unterschiedlichen Untersuchungsbefunden ist nicht eindeutig und es ist inzwischen ein anspruchsvolles Unterfangen, nicht nur die Interpretationen von Forschungsergebnissen, sondern besonders auch die methodischen Anlagen der Untersuchungen mit unterschiedlichen Indikatoren bzw. Maßstäben zur Abbildung der Performance von Mitbestimmung vergleichend zu überprüfen (Frick 2010). Wissenschaftler halten fest: Jede methodische Veränderung in den Modellschätzungen führt auch zu unterschiedlichen Ergebnissen und erklärt die Unsicherheit in der Folgenabschätzung (Frick/Bermig 2009).

Eines kristallisiert sich dennoch heraus: Im Zuge der Weiterentwicklung der langjährigen Forschung gelingt der forschungsgestützte Nachweis von ökonomischen Nachteilen auch den Mitbestimmungskritikern kaum mehr. Das bedeutet aber gleichzeitig: Der Disput über die ökonomischen Vor- oder Nachteile der Mitbestimmung in Deutschland gleicht zuweilen einem

Scheingefecht, das sich nicht immer auf gesicherten Erkenntnissen, sondern auf unterschiedlichen Interessenlagen stützt, und zwar nicht nur der Sozialpartner, sondern auch der Wissenschaft selbst, die eben nicht interessenfrei ist. Diese Ökonomisierung bzw. Vermarktlichung der Analyse von Mitbestimmung ist aber auch Ausdruck eines Paradigmenwechsels in der Bewertung einer Institution zur Interessenregulierung, die aus demokratietheoretischen Vorstellungen entstanden ist: „...mit dieser veränderten Dominanz der Disziplinen (hin zu einem ‚ökonomischen Imperialismus‘) geht ein Wechsel des Blickwinkels einher: Während früher demokratietheoretische Überlegungen sowie machttheoretisch legitimierte Begrenzungen der unternehmerischen Dispositionsbefugnisse als Begründungen für die Forderungen nach Mitbestimmung angeführt wurden, rücken nunmehr einzelwirtschaftliche Effizienzüberlegungen ins Zentrum“ (Keller 2010: 2). Mit einem Wort: Der neue Paradigmenwechsel blendet den wirtschaftsdemokratischen Anspruch der Unternehmensmitbestimmung aus.

Es darf jedoch nicht übersehen werden, welche hohe Aufmerksamkeit die ökonomische Forschung bei Politik und Verbänden erlangt hat. Die Frage bleibt jedoch, ob daraus fundierte reformpolitische Handlungsempfehlungen abzuleiten sind. Die Antwort lautet nein, denn die Ökonomen können weder den Befürwortern noch den Kritikern der Mitbestimmung im Unternehmen sichere Argumentationshilfen bieten. Diese Perspektive führt also kaum weiter. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, die vorgestellten Funktionsprobleme in der Aufsichtsratsarbeit und die Implementationsdefizite bei den gesetzlichen Vorschriften zu lösen. Doch damit nicht genug: Das Spektrum von Aufgabenstellungen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung reicht noch weiter, wenn die Folgen der Europäisierung von Arbeitnehmerbeteiligung für die deutsche Unternehmensmitbestimmung überwunden werden sollen. Sie sind daher im Folgenden auszuloten.

## 4. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung unter dem Einfluss der Europäisierung

Die Europäisierung der Wirtschaftsbeziehungen und das Europarecht führen auf eine weitere Diskussionsebene zur Zukunft des deutschen Mitbestimmungsmodells. Die Unternehmen agieren in Europa grenzüberschreitend. Diese transnationalen Aktivitäten werden durch europäisches Gesellschafts- und Finanzrecht unterstützt. Die europäischen Verfahrensregeln zur Beteiligung der Beschäftigten in den Unternehmen mit europäisierten gesellschaftsrechtlichen Unternehmensformen eröffnen eine zusätzliche Dimension in dem Problemdruck, dem die deutsche Unternehmensmitbestimmung ausgesetzt ist. Wie die europäische Gesetzgebung in nationale Systeme von Arbeitnehmerbeteiligung und damit auch in das deutsche Mitbestimmungssystem „einsickert“, diese Folgenabschätzung muss nunmehr vorgenommen werden. Der Entwicklungspfad von Arbeitnehmermitbestimmung in Europa erfordert neue Antworten auf die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen hierzulande eine pfadabhängige oder -unabhängige Weiterentwicklung der deutschen Unternehmensmitbestimmung verfolgt werden soll.

Von einer landläufigen Vorstellung sollte man sich allerdings zuvor verabschieden. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung markiert keinen europäischen Sonderweg. Zwar wird nicht selten ins Feld geführt, dass die paritätische Mitbestimmung im Unternehmen nach dem Montanmodell und die quasi-paritätische nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 einzigartig wären und in Europa eine Sonderstellung einnehmen. Diese Bewertung übersieht, dass der deutsche Weg im Bereich der Mitbestimmungsgesetzgebung keineswegs so „sonderlich“ ist.

Auch in den anderen europäischen Ländern verfügen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen über unterschiedliche Rechte zur Mitbestimmung

in den Unternehmen. Jedes EU-Land beschreitet im Bereich der Arbeitnehmerbeteiligung allerdings einen eigenständigen rechtlichen Pfad, der vom jeweiligen national-kulturellen Entwicklungspfad abhängt (Weiss 2006: 5-20). Diese Historie von nationaler Arbeitnehmerbeteiligung führt zu einer unterschiedlichen Qualität der Unternehmensmitbestimmung und einem sehr heterogenen europäischen Beteiligungsfeld, wie die Topografie zur Mitbestimmung in der EU veranschaulicht (Abbildung 5).

Deutschland gehört zwar zu den Ländern mit den weit ausgebauten Mitbestimmungsrechten. Diese sind jedoch kein Alleinstellungsmerkmal, denn auch andere Länder kennen eine Mitbestimmung auf der Unternehmensebene.

In der EU beschreiben darüber hinaus verschiedene Richtlinien zur Information und Konsultation der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die Grundlagen ihrer Mitbestimmung: die EBR-Richtlinie, die Richtlinie zur Arbeitnehmermitwirkung in der SE, in der europäischen Genossenschaft, im Falle der grenzüberschreitenden Verschmelzung und in Zukunft wohl in der europäischen Privatgesellschaft. Diese Richtlinien geben das *Procedere* vor, also die Verfahrensweise, wie Arbeitnehmerbeteiligung implementiert wird. Die Europäische Union schafft damit einen übernationalen Rechtsrahmen, der einerseits in nationales Recht umzusetzen ist. Die inhaltliche Ausformung der Arbeitnehmerbeteiligung obliegt andererseits auch unternehmensspezifischen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern.

Die Heterogenität von Arbeitnehmerbeteiligungsmodellen in der EU und die europäischen Leitplanken, wie die Arbeitnehmerbeteiligung zu organisieren ist, werfen zwei Problemstellungen auf:

Abbildung 5:

## Topografie der Unternehmensmitbestimmung in Europa



Quelle: Michael Stollt, EGI 2005; Hans-Böckler-Stiftung 2005.

- Der Grundgedanke von Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen ist in Europa zwar nicht umstritten. Diskussionsbedarf weckt allerdings das institutionelle Arrangement von Arbeitnehmerbeteiligung, mithin die Fragestellung, in welcher Verfahrensform und mit welcher Beteiligungsqualität die Beschäftigten bzw. ihre Vertreter an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden.
- Durch die europäische Rechtssprechung ist die Europäisierung von Arbeitnehmerbeteiligung in Bewegung. Der Weg birgt jedoch Risiken für das deutsche Mitbestimmungssystem, wenn Unternehmen die Mitbestimmung umgehen

bzw. eine Mitbestimmungsflucht antreten (vgl. unten). Die Regulierung solcher Risiken wird umso schwieriger, aber zugleich bedeutsamer, je weiter die Entfaltung neuer gesellschaftsrechtlicher Formen und Mitbestimmungsregelungen auf europäischer Ebene voranschreitet. Nicht *die* deutsche, aber die Unternehmensmitbestimmung *in* Deutschland kennt infolge „europäisierte“ Varianten von Mitbestimmung im Unternehmen.

### Europäisierte Unternehmensmitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft

Eine europäisierte Variante von Unternehmensmitbestimmung findet man vor allem in der SE. In Deutschland wurde die dazugehörige EU-Richtlinie im Jahr 2004 in nationales Recht umgesetzt. Sie ist in einem SE-Beteiligungsgesetz übertragen und geregelt. Die Rechtsgrundlage dieser Unternehmensform ist das Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft von 2004. Was sind die Besonderheiten dieser SE-Gesetzgebung? Mehrere Regelungen erhalten hierzulande Aufmerksamkeit.

Die Sozialpartner verhandeln im Gründungsprozess über die Gestaltung der Mitbestimmung, d. h. die Firmenleitung verhandelt mit einem aus Arbeitnehmervertretern bestehenden besonderen Verhandlungsgremium (BVG) über die Beteiligungsrechte. Im Fall des Scheiterns der Verhandlungen kommt eine gesetzliche Auffangregelung zur Anwendung. Diese Auffangregelung legt fest, dass das „höchste“ Mitbestimmungsniveau in den Unternehmensorganen der an der Gründung einer SE beteiligten nationalen Gesellschaften für die SE gilt. Die Zahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bemisst sich beispielsweise nach dem höchsten Anteil an Arbeitnehmervertretern, der bei einer (oder mehreren) der Gründungsgesellschaften bestanden hat. Aber eben nur im Falle des Scheiterns der Verhandlungen wird das über die Auffangregelung oktroyierte Mitbestimmungsmodell verbindlich. Die Verhandlungslösungen besitzen stets Vorrang. Im Ergebnis variiert die Unternehmensmitbestimmung in den europäischen Aktiengesellschaften. Neben pari-

tätischer Mitbestimmung oder Drittelbeteiligung ist auch das gänzliche Fehlen von Unternehmensmitbestimmung nach dem deutschen Modell möglich.

Eine weitere Besonderheit im Rahmen der EU-Verordnung über die Struktur und die Organe der SE ist aufgrund der Unterschiede in den einzelnen europäischen Ländern die Wahlmöglichkeit zwischen einer dualistischen und monistischen Unternehmensverfassung, d. h. der dualistischen Variante mit Vorstand und Aufsichtsrat, die der deutschen Tradition entspricht, und der monistischen Form mit einem Verwaltungsrat für Leitung und Kontrolle, die für das deutsche Aktienrecht eine Neuheit darstellt.

Ein erster Trend wird somit schon transparent: Die SE differenziert und heterogenisiert das System von Unternehmensmitbestimmung in Deutschland.

Die SE ist inzwischen eine Rechtsform, für die sich auch eine steigende Anzahl von Unternehmen entscheidet.

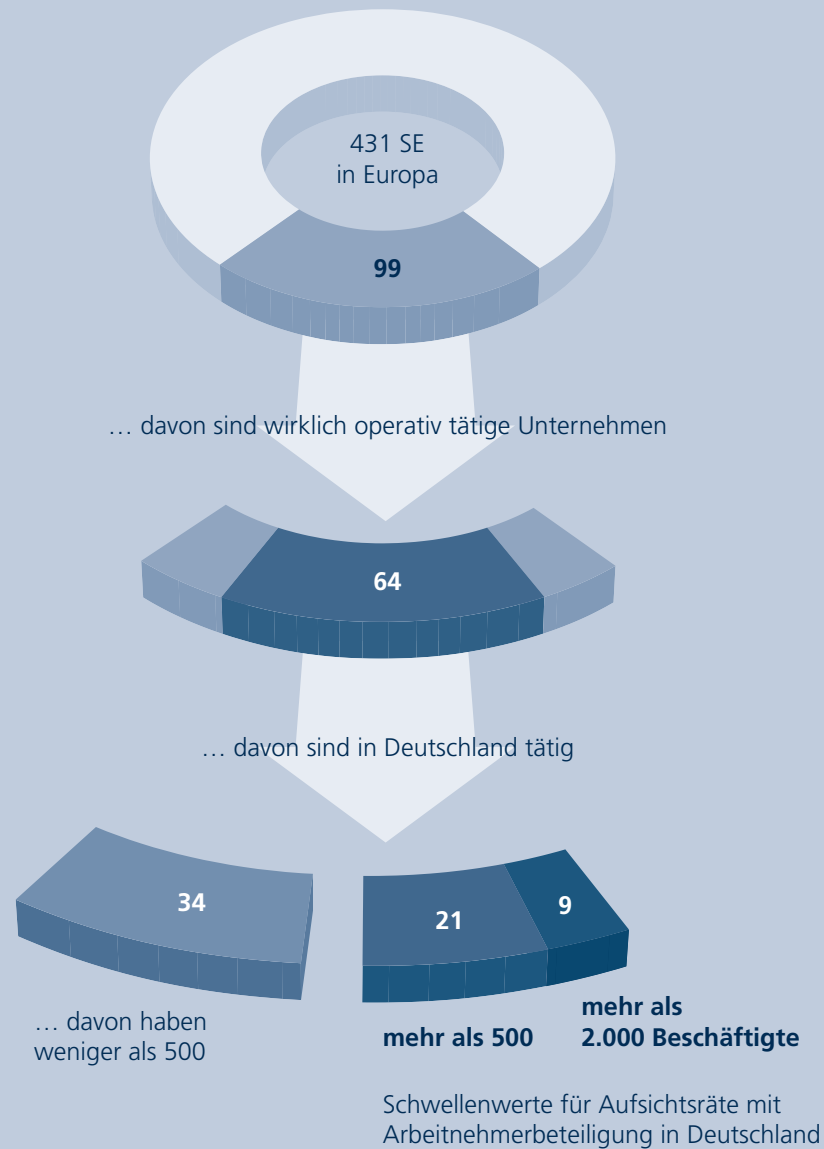
Nach den neuesten Zählungen ist die Zahl der operativ tätigen Unternehmen hierzulande im September 2010 auf 78 normale SE von 157 in der EU angestiegen, bei einer Gesamtzahl von 622 SE in der EU (Köstler 2010).

Die Struktur und die Entwicklung der Modi von Arbeitnehmerbeteiligung in der SE zeigen: Die operativ tätigen SE, d. h. die Unternehmen mit realer Geschäftstätigkeit und Beschäftigung von Arbeitnehmern, instrumentalisieren diese europäische Rechtsform entgegen anfänglichen Befürchtungen nicht oder allenfalls in wenigen Fällen zur Flucht aus der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Z. B. beschäftigen nur neun (der dualistisch organisierten) Unternehmen im Falle des Wechsels der Rechtsform mehr als 2.000 Beschäftigte und unterliegen dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. 21 Unternehmen unterliegen dem Drittelbeteiligungsgesetz, also der schwächsten Form der Unternehmensmitbestimmung, die aber im europäischen Vergleich eher im Mainstream der Unternehmensmitbestimmung liegt (Renaud 2008: 189). Bei der Wahl einer SE stehen nach diesen Erkenntnissen die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen im Allgemeinen zwar weniger im Vordergrund der

Abbildung 6:

### Anzahl der Europäischen Aktiengesellschaften

In Europa gibt es 431 Europäische Aktiengesellschaften ...



Quelle: Köstler 2009; Hans-Böckler-Stiftung 2009.

unternehmenspolitischen Entscheidung. Grundsätzlich ist die SE sicher kein Mitbestimmungsinstrument, was aber keineswegs bedeutet, dass dies keine Rolle spielen würde und alle Warnungen vor den Mitbestimmungsrisiken zu entkräften wären, denn es zeichnen sich andere Problemstellungen ab.

Nicht die Flucht aus, sondern die präventive Flucht vor der Mitbestimmung beschreibt eine Gefahr für das etablierte deutsche Mitbestimmungssystem. Wenngleich es sich nicht um einen durchgängigen Trend handelt, ist nachzuweisen, dass viele Unternehmen *kurz vor* Erreichen der unterschiedlichen Schwellenwerte nach



dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 eine Änderung der Rechtsform hin zur SE vorgenommen haben. Die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland befand sich jedenfalls unter den Schwellenwerten für Aufsichtsräte mit Arbeitnehmerbeteiligung (vgl. Abbildung 6). Besonders mittelständische Unternehmen (mit weniger als 500 Arbeitnehmern) könnten diese Mitbestimmungsflucht zunehmend antreten, wenn ein Wachstum über die gesetzlichen Schwellenwerte absehbar ist.

Aber auch in den SE, in denen über die Mitbestimmung zwar verhandelt wurde, kann sich dieses temporäre Aushandlungsergebnis durchaus als qualitatives Mitbestimmungsrisiko entpuppen: nämlich dem endgültigen „Einfrieren“ der Mitbestimmung auf diesem Ausgangsniveau trotz steigender Unternehmensgröße bzw. Beschäftigungswachstum. Eine Schwellenwertgröße für Nachverhandlungen ist für solche Fälle nicht definiert. Nach deutschem Recht führt ein Wachstum der Beschäftigtenzahl eines Unternehmens über die festgelegten Schwellenwerte dagegen zu einer gesteigerten Mitbestimmungsintensität (vgl. 2). Mit dieser Rechtsform kann die zum Gründungszeitpunkt verhandelte Mitbestimmung also stagnieren, was eine Korrektur der europäischen Regeln mit der Vorgabe erfordern müsste, in diesen Fällen eine (Nach-)Verhandlungsverpflichtung zu normieren (vgl. 6).

Ein besonderes Problemfeld eröffnet aber die Gründungsform der arbeitnehmerlosen Vorratsgesellschaft. Sie stellen die Mehrheit der SE (vgl. Abbildung 6). Die nicht operativ tätigen SE sind eine leere Rechtshülle, in der im juristischen Gründungsprozess über die Mitbestimmung überhaupt noch nicht verhandelt wird. Eine Vorrats-SE wird beispielsweise von Anwaltskanzleien nach einer vereinfachten und beschleunigten Gründung mit dem Ziel des Verkaufs erschaffen. Im Zuge der späteren Aktivierung ist allerdings nicht gesichert, ob und wann sachgerechte Verhandlungen über die Form der Arbeitnehmerbeteiligung geführt werden. Die Vorrats-SE wird zu einer rechtlichen Unsicherheitszone. Ungewiss ist, ob nach ihrer Aktivierung tatsächlich Verhand-

lungen über eine Mitbestimmung, die diesen Namen verdient, nach der normativen Verfahrensweise neu gegründeter (operativer) SE stattfinden werden. Die Gefahr einer Umgehung von kooperativ ausgehandelter Arbeitnehmerbeteiligung ist nicht auszuschließen. Diese rechtliche Unsicherheitszone wäre daher zu schließen und qualifizierte Verhandlungen zur Arbeitnehmerbeteiligung müssten als verbindlicher Standard ausgewiesen werden, sobald die Vorrats-SE aktiviert ist und ihre Geschäftstätigkeit aufnimmt.

Eine letzte Bruchstelle zum tradierten Mitbestimmungssystem sind die Änderungen der Unternehmensverfassung. Die Gründung einer SE schließt die gesellschaftsrechtliche Option ein, zwischen dem dualistischen Vorstands- und Aufsichtsratssystem der Unternehmensführung und dem monistischen Board-System zu wählen (vgl. oben). Je nach dem, in welchem Ausmaß sich daraus künftig eine Entwicklung zum Wechsel der Unternehmensverfassung abzeichnet oder ausbleibt, wird dieser Systemwechsel mehr oder minder einschneidend mit den deutschen Industrial-Relations bzw. der dualistischen Form von Corporate Governance brechen.<sup>7</sup>

Weitaus augenfälligere Mitbestimmungsrisiken als die SE beinhalten aber ausländische Rechtsformen, die offenkundig genutzt werden, um sich der deutschen Unternehmensmitbestimmung zu entziehen.

## Ausländische Rechtsformen – Signal zur Entziehung aus der deutschen Mitbestimmung

Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen betreiben in Deutschland durchaus eine faktische Mitbestimmungsvermeidung. Wenngleich ihre Größenordnung noch relativ gering ist, verfestigt sich der Trend: Es handelt sich keineswegs nur um Ausnahmefälle, sondern ein Phänomen mit aufsteigender Tendenz.

Die Grundlage ist die Rechtsprechung des EuGH im Rahmen der Niederlassungsfreiheit, nach der das Gesellschaftsrecht des Landes anzu-

7 Aktuell haben von den 78 normalen SE in Deutschland 51 eine dualistische und 27 eine monistische Struktur (Köstler 2010).

wenden ist, in dem das Unternehmen gegründet wird. Infolge wird hierzulande ausländisches Gesellschaftsrecht mit weitreichenden Folgen für die Unternehmensmitbestimmung angewendet. So werden in Deutschland ansässige Unternehmen z.B. in eine Ltd. & Co. KG umgewandelt oder der Sitz eines Unternehmens ins Ausland verlagert, so dass die deutschen Niederlassungen nicht mehr von den Mitbestimmungsrechten erfasst werden. Diese Unternehmen unterliegen daher nicht der gesetzlichen Verpflichtung zur Bildung eines mitbestimmten Aufsichtsrats nach dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Die Anzahl dieser Auslandsgesellschaften ist seit Abschluss der Kommission zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung gestiegen, die aufgrund ihrer Marginalität damals

zwar noch keinen Regelungsbedarf sah, aber dennoch empfahl, die Entwicklung zu beobachten. Heute scheint dagegen die Prognose berechtigt, dass sich immer mehr Unternehmen auf diesem Wege der deutschen Unternehmensmitbestimmung entziehen werden.

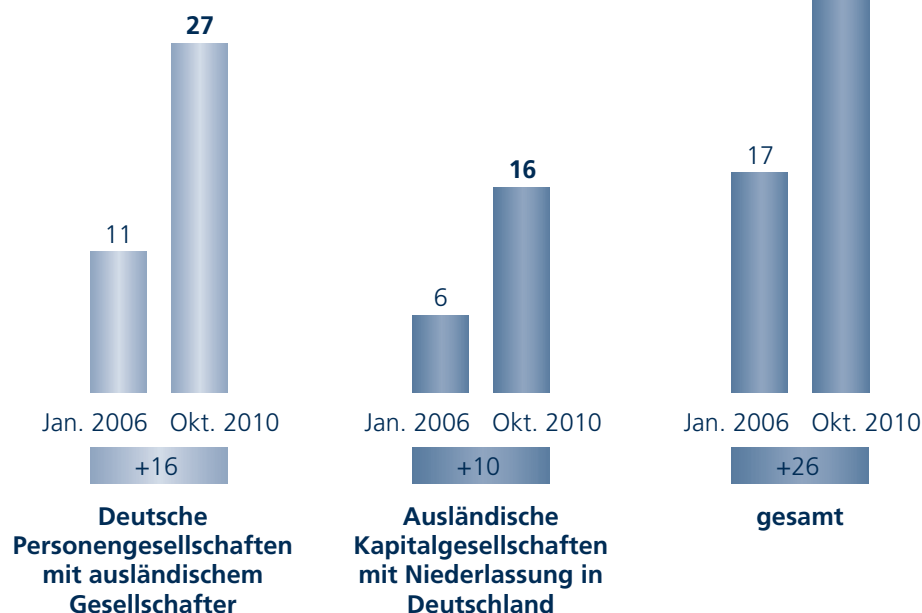
Diese Annahme bestätigt die Empirie. Seit dem Jahr 2006 wird die Ausdehnung dieses Terrains kontinuierlich geprüft (zum Folgenden und zu den unterschiedlichen Konstellationen und gesellschaftsrechtlichen Konstruktionen siehe Sick 2010 sowie Sick/Pütz 2011). Eine jüngste Aktualisierung vom Herbst 2010 belegt die konstante Zunahme der Fälle von Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern, die „normalerweise“ den deutschen Gesetzen zur Mitbestimmung im Unternehmen unterliegen würden.

Abbildung 7:

#### Unternehmen mit ausländischer Rechtsform

##### Mehr Exoten-Rechtsformen

Die Zahl der Unternehmen mit über 500 Beschäftigten, für die wegen ihrer ausländischen Rechtsform kein deutsches Mitbestimmungsrecht gilt, stieg von ...



Quelle: Sick, Pütz 2011; Hans-Böckler-Stiftung 2011.

Nach diesen Beobachtungen steigen seit dem Jahr 2006 die mitbestimmungsrelevanten Fälle an (von 17 auf 43 im Jahr 2010), in denen den Beschäftigten aufgrund eines rechtlichen Sonderstatus weniger Beteiligung zugestanden wird.

Selbstredend steht auch hier nicht in allen Fällen die Vermeidung der deutschen Mitbestimmung im Vordergrund, wenn Unternehmen eine ausländische Rechtsform führen. Von einer breiten Fluchtbewegung zu sprechen, wäre zweifellos noch überzogen. Dennoch mehren sich diese Fälle, was wiederum belegt, wie die europäische Rechtsprechung ein Einfallstor anbietet, um die deutsche Mitbestimmung im Unternehmen zu umgehen. Dieses Tor könnte sich in Zukunft weiter öffnen und noch mehr Beschäftigten würden weniger qualifizierte Mitbestimmungsrechte eingeräumt, als ihnen nach der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung zustünde. Daher kann keine „...Entwarnung für die deutsche Mitbestimmung gegeben werden ... Durch die ...Rechtsprechung des EuGH zur Niederlassungsfreiheit hat sich offenbar eine Lücke in den Gesetzen aufgetan, die zu Inkonsistenzen im deutschen Mitbestimmungssystem führt“ (Sick/Pütz 2011: 39).

Diese Entwicklung fordert gesetzlichen Handlungsbedarf. Eine Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 sollte auch in Auslandsgesellschaften mit Verwaltungssitz in Deutschland sowie in Personengesellschaften mit ausländischem Komplementär implementiert werden müssen. Das Ziel könnte die gesetzliche Erstreckung der Mitbestimmungsgesetze bei der Verwendung ausländischer Rechtsformen sein. Dieses „Erstreckungsgesetz“ würde die deutsche Unternehmensmitbestimmung europafester machen als es gegenwärtig der Fall zu sein scheint.

### Europatauglicher durch Mitbestimmung ausländischer Belegschaften

Die Absicht, das deutsche Modell von Mitbestimmung im Unternehmen „europatauglich“ zu machen, sollte zugleich eine weitere Innovation einschließen: die Beteiligung ausländisch Beschäftigter aus mitbestimmten Unternehmen.

Mit dieser Reformperspektive ist die Integration derjenigen Arbeitnehmer eines Unternehmens in die Mitbestimmung angesprochen, die im Ausland beschäftigt sind. Diese Belegschaften könnten in den Aufsichtsrat international wirtschaftender deutscher Unternehmen einbezogen werden, in dem sie im Wahlrecht Berücksichtigung finden. Die verfahrenstechnischen und -rechtlichen Optionen legten die wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung in ihrem Gutachten ausführlich vor (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 35-39). Der Einbezug ausländischer Teilbelegschaften durch Öffnungsklauseln im Mitbestimmungsgesetz und Vereinbarungen führt allerdings nicht nur zu rechtlichen Aufgabenstellungen. Wenn den im Ausland Beschäftigten nicht nur Wahlrechte zugestanden werden sollen, sondern auch eine Vertretung durch eigene Aufsichtsratsmitglieder, ist die Begrenzung der Aufsichtsratsgröße entweder gesetzlich oder durch Verhandlungslösungen zu regeln. Im Rahmen dieser Begrenzung müssten aber Aufsichtsratssitze an ausländische Vertreter abgegeben werden. Das bedeutet wiederum: Die deutschen Mitbestimmungsträger hätten Machtpositionen im Aufsichtsrat und Einfluss-sphären auf die Unternehmenspolitik freizugeben. Offen bleibt daher, ob die nationalen Arbeitnehmervertreter ein solches Verfahren akzeptieren würden, wenn sie u. U. Sitz und Stimme zugunsten ausländischer Repräsentanten abzugeben hätten.

### Fazit

Nicht nur durch die unterschiedlichen nationalen Verfahrensregeln zur Mitbestimmung im Unternehmen, sondern besonders durch europäische Rechtsformen hat ein Trend zur differenzierten und unternehmensspezifischen Industrial-Relations in Europa eingesetzt. Alle Forderungen nach einem allgemeinen europäischen Mindeststandard von Unternehmensmitbestimmung führen daher zu einem komplizierten Vorhaben mit ungewissen Erfolgsaussichten, dessen

Umsetzung einmal mehr die politischen Akteure hierzulande und auf der europäischen Politikenebene herausfordert.

Das deutsche Mitbestimmungsmodell ist also nicht mehr von dieser europäischen Dimension zu trennen und auch diese begründet einen mitbestimmungspolitischen Modernisierungsdruck. Das deutsche Mitbestimmungssystem sollte trotzdem nicht auf dem Altar der europäischen Harmonisierung geopfert werden. Eine schleichende Verformung der deutschen Unternehmensmitbestimmung ist im Zuge der Entgrenzung von industriellen Beziehungen und der europäischen Gesetzgebung aber nicht mehr auszuschließen. Die Konturen der europäischen Mit-

bestimmungsrisiken werden erst allmählich transparent und gewinnen in Deutschland an praktischer Relevanz. Eine Kernforderung im Zuge der Europäisierung von Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen europäischen Gesellschaftsrechts lautet: In den grenzüberschreitenden Unternehmen müssen den Leitungsstrukturen qualifizierte Kontrollorgane gegenüberstehen, in denen auch die Gewerkschaften Sitz und Stimme haben sollten.

Das Szenario, ob und mit welchen Folgen die deutsche Unternehmensmitbestimmung über den Umweg europäischer Rechtsformen destabilisiert wird, ist folglich weiterhin im Blick zu behalten.

## 5. Entwicklungsperspektiven der Unternehmensmitbestimmung als Politikfeld

---

Die Bestandsaufnahmen zu den Funktionsproblemen der Unternehmensmitbestimmung und den neuen Herausforderungen in der Europäisierung legen offen, dass Optimierungs- und Anpassungsbedarf besteht. Politik, Arbeitgeber und Gewerkschaften diskutieren auch über eine Reform des deutschen Systems der Unternehmensmitbestimmung. Allerdings unterscheiden sich die Zielrichtungen, unter denen sie stattfinden sollte.

Der Konsens über das deutsche Modell von Unternehmensmitbestimmung scheint brüchiger zu werden. Eine Trendwende kennzeichnet diese Debatte. Während in den 1970er und 1980er Jahren über die Ausweitung bzw. Weiterentwicklung der Mitbestimmungsrechte diskutiert und entsprechende Mitbestimmungsgesetze verabschiedet oder reformiert wurden, ist seit Mitte der 2000er Jahre ein Diskurswechsel zu bemerken, den widersprechende Forderungen nach einem alternativen Pfad zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung oder einem pfadabhängigen Konzept zur ihrer Weiterentwicklung kennzeichnen.

Bis zu Beginn des Jahrtausends schien die Unternehmensmitbestimmung dagegen akzeptiert, die Sozialpartner hatten sich mit den gesetzlichen Regelungen arrangiert und die Mitbestimmungsträger selbst in einem funktionierenden Mitbestimmungssystem eingerichtet. Nach der Wiedervereinigung gelang auch der institutionelle Transfer der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer relativ friktionslos. Ihre Implementation gleicht einer deutschen Erfolgsgeschichte. Anschließend wurden zwar kontroverse Diskussionen über die betriebliche Mitbestimmung geführt, wie im Vorfeld der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 und später über die

praktischen Folgen dieser Betriebsverfassungsreform, weniger aber über die Unternehmensmitbestimmung. Um sie war es eher still geworden, aber diese Stille erwies sich als trügerisch.

Die Unternehmensmitbestimmung geriet ins Zentrum verbandspolitischer Auseinandersetzungen. Zweifelhafte Berühmtheit hat beispielsweise die Äußerung eines ehemaligen Präsidenten des BDI erlangt, der die Mitbestimmung einen „historischen Irrtum der Geschichte“ nannte. Hinzu kommen die bereits erwähnten Reformkommissionen (vgl. 3.1). Die von Unternehmerverbänden Anfang 2004 angesetzte „Kommission Mitbestimmung“ kritisierte die Sonderstellung der deutschen Mitbestimmung in Europa und stellte Konzepte zur Einschränkung der Unternehmensmitbestimmung vor. In ihrem Kommissionsbericht schlugen BDA und BDI z. B. vor, die Mitwirkungsrechte der Beschäftigten innerhalb eines gesetzlichen Rahmens auszuhandeln (vgl. unten). Ein erster Demontageversuch zur Mitbestimmung im Unternehmen war damit initiiert und auf diese Vorschläge folgten gewerkschaftliche Gegenargumente mit dem Ziel, diesen „Anschlag“ auf die deutsche Mitbestimmung abzuwehren. Den verbandspolitischen Zündstoff, der nunmehr gelegt war, konnte aber auch die unter Bundeskanzler Gerhard Schröder eingesetzte Kommission zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung nicht mehr entschärfen, denn Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter trugen wiederum unterschiedliche und schwer vereinbare Argumente, Strategien und Konzepte vor.

Hinter den unterschiedlichen Vorstellungen verbergen sich zugleich divergierende Theorieansätze, wie sie auch in der Wissenschaft vertreten werden. Das bedeutet vereinfacht ausgedrückt:

Auf der einen Seite wird die Mitbestimmung im Unternehmen als Eingriff in Entscheidungs- und Verfügungsrechte (der Anteilseigner) interpretiert. Dem steht auf der anderen Seite ein partizipationstheoretischer Ansatz gegenüber, welcher die Vorteile von Mitbestimmung wie ihre friedensstiftende, integrative und auch innovative Funktion hervorhebt (vgl. 2).

Die Lösungsvorschläge und Konzeptionen, auf welchem Pfad die Unternehmensmitbestimmung eine tragfähige Zukunft hätte, sind bis heute unterschiedlich. Die Entwürfe beschreiben verschiedene Szenarien: zum Erhalt und Ausbau sowie zum Umbau des deutschen Systems von Mitbestimmung im Unternehmen. Undeutlich bleibt daher das Zielsystem, auf dem sich die Sozialpartner verständigen könnten. Dies belegt der nachstehende Einblick in die grundlegenden Reformvorstellungen der Interessenverbände.<sup>8</sup> Der Überblick zeigt indes auch die Schnittmengen zwischen gewerkschaftlichen und sozialdemokratischen Positionen auf, die für eine Politik zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung zu nutzen wären.

### Die gewerkschaftliche Position: Stärkung und Ausbau der Unternehmensmitbestimmung

Die Gewerkschaften verfolgen einerseits ein Konzept zur systemimmanenten Verbesserung der institutionellen Mitbestimmungspraxis und zu einem flächendeckenderen Wirkungskreis der Unternehmensmitbestimmung. Andererseits gehören zu den gewerkschaftlichen Intentionen auch rechtliche Innovationen mit der Absicht, die Risiken zu minimieren, die von der Europäisierung ausgehen. Dieses Doppelziel verdeutlichen auch die Vorhaben und Ansprüche, die mit Beschluss des 19. ordentlichen DGB Bundeskongresses im Mai 2010 in der Entschließung „Mitbestimmung und Teilhabe – Mitbestimmung für die Zukunft“ bekräftigt wurden.

Im Rahmen der institutionellen Projekte, die Unternehmensmitbestimmung weiterzuentwickeln, sind vornehmlich die folgenden hervorzuheben.

Die gesetzlichen Schwellenwerte, ab denen Drittelbeteiligungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz von 1976 greifen, gelten als überholungsbedürftig. Die alten Schwellenwerte zur Arbeitnehmeranzahl führen dazu, dass nur ein geringer Prozentsatz der abhängig Beschäftigten der Unternehmensmitbestimmung unterliegt (vgl. 2). Die Unternehmen erwirtschaften heute z.B. mehr Wertschöpfung mit weniger Beschäftigten als in der Vergangenheit, als die Mitbestimmungsrechte gesetzlich normiert und in den Unternehmen implementiert wurden. Nach einer Bewertung des DGB kommt hinzu, dass Deutschland bei diesen Schwellenwerten im europäischen Vergleich zurückliegt. Wer demnach mehr Demokratie in der Wirtschaft befürwortet, käme nicht umhin, dass mehr Beschäftigte von den Vorzügen der Unternehmensmitbestimmung profitieren sollten, als es gegenwärtig der Fall ist, und die Mitbestimmung daher einen wesentlich größeren Teil der Wirtschaft durchdringen müsste. Ein Innovationsfeld, das die Basis der Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung verbreitet, in denen über die Unternehmenspolitik mitbestimmt wird, wäre die Absenkung der gesetzlichen Schwellenwerte des Drittelbeteiligungsgesetzes von 500 auf 250 Beschäftigte und des Mitbestimmungsgesetzes von 2.000 auf 1.000 Beschäftigte.

Um die strategische Aufsichtsratsarbeit im Spiegel ihres Funktionswandels zu unterstützen und zu einer nachhaltigeren Unternehmenspolitik durch eine qualifizierte Arbeit der Mitbestimmungsträger im Aufsichtsrat beizutragen, wird als Nächstes ein gesetzlicher Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gefordert, der alle Maßnahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (wie Betriebsschließungen, Standortverlagerungen, Unternehmensverkäufe) zu umfassen hätte. Darüber hinaus soll einer quali-

<sup>8</sup> Im Fokus des folgenden Vergleichs stehen die strittigen Zielsysteme der Sozialpartner. Die konzeptionellen Einzelheiten zu durchaus konformen Vorhaben, wie z.B. dem Einbezug im Ausland Beschäftigter in die Mitbestimmung, werden an dieser Stelle ausgeblendet.

fizierten Minderheit im Aufsichtsrat (ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder) die Option eröffnet werden, den Katalog bedarfsorientiert zu ergänzen. Diese Vorschläge sollen ein Leitbild fördern: die „Gute Aufsichtsratsarbeit“.

Auch die Montanmitbestimmung hat für die Gewerkschaften ihren Glanz nicht verloren. Die Montanmitbestimmung fördere ausgewogene Machtverhältnisse im Aufsichtsrat und leiste einen positiven Beitrag zu einer sozial verantwortlichen Krisenbewältigung. Das Modell unterstütze auch eine mitbestimmte Personalarbeit, die im Wandel zur industriellen Wissensgesellschaft den Wissensträger Mensch in den Mittelpunkt stellt (Hexel 2009: 143-151). Vor diesem Hintergrund erhalten die institutionellen Regelungen der Montanmitbestimmung im gewerkschaftlichen Zielkatalog Vorbildcharakter. Die Montanmitbestimmung ist nicht nur zu erhalten, sondern es wäre nach gewerkschaftlicher Auffassung vielmehr zu prüfen, wie dieses Mitbestimmungsmodell auf andere Wirtschaftsbereiche zu übertragen ist. Verschiedene Elemente der Montanmitbestimmung sollten deshalb in das Mitbestimmungsgesetz von 1976 übernommen werden. Die machtpolitische Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wäre durch eine „echte“ und nicht nur quasi-paritätische Mitbestimmung zu stärken. Dieses Vorhaben beinhaltet die Abschaffung des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden und eine zusätzliche neutrale Person im Aufsichtsratsgremium, die in Pattsituationen den Weg für ausbalancierte Entscheidungen ebnet und für einen tragfähigen Interessenausgleich sorgt. Nach dem Vorbild aus dem Montanbereich und mit dem Ziel einer mitbestimmten Personalarbeit sollte darüber hinaus der Arbeitsdirektor nicht mehr gegen den Willen der Arbeitnehmerseite bestellt werden können.

Gute Aufsichtsratsarbeit kommt auch nicht ohne eine weitere akteurspezifische Verstärkung dieses Gremiums aus. Beinahe schon selbstredend, aber trotzdem besonders hervorzuheben ist die genderorientierte Perspektive, mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu integrieren, und zwar nicht nur auf der Arbeitnehmerbank, die bereits deutlich ausgeprägter mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern besetzt ist. Die gewerkschaftliche

Zielmarke für die Integration von Frauen liegt bei 40 Prozent und wäre im Aktiengesetz zu fixieren.

Mit dem Ziel, die Mitbestimmungsrisiken der Europäisierung zu minimieren, ergänzt diese Agenda weitere gewerkschaftliche Mitbestimmungsforderungen (Thannisch 2010 a, b).

Mitbestimmungskritische Unternehmen können rechtliche Lücken im Schutzbereich der Unternehmensmitbestimmung missbrauchen, die ihnen im europäischen Wirtschaftsraum geboten werden. Auf diesem Nährboden sind in Deutschland bereits mitbestimmungsfreie Zonen entstanden (vgl. 4). Zu den gesetzlichen Zielen der Gewerkschaften zählen daher die Eingrenzung der Mitbestimmungsvermeidung durch ausländische Rechtsformen, die Verhinderung eines „Einfrierens“ von Mitbestimmungsrechten sowie Gegenmaßnahmen für eine präventive Mitbestimmungsflucht. Folglich wird die Forderung nach einem Mitbestimmungserstreckungsgesetz mit Blick auf die sogenannten Scheinauslandsgesellschaften formuliert, das mit der Niederlassungsfreiheit vereinbar ist. Zugleich wird der Anspruch erhoben, dass die Standards nationaler Mitbestimmungsregelungen und ihre Weiterentwicklung nicht durch die Umwandlung ehemals nationaler Rechtsformen in Unternehmen mit europäischer Rechtsform gefährdet werden dürfen. Eine Perspektive könnte die Festlegung eines Mindeststandards von Unternehmensmitbestimmung in Unternehmen europäischer Rechtsform sein, um Anreize zur Umgehung der Mitbestimmung durch die Wahl einer europäischen Rechtsform zu verringern.

Das Modell der Verhandlungslösungen ist eine grundsätzliche Perspektive zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung, die Arbeitgeberverbände vortragen (vgl. unten). Die Gewerkschaften sind allerdings skeptisch gegenüber nationalen Verhandlungslösungen, d. h. der Zulassung einer an das europäische Beispiel angelehnten Verhandlungslösung über die Mitbestimmung in Aktiengesellschaften und GmbHs deutscher Rechtsform. Dieses Modell würde im Ergebnis zu einem einschneidenden Umbau des deutschen Mitbestimmungssystems führen und die Gefahr einer Einschränkung qualifizierter Mitbestimmung im Unternehmen bergen. Ver-

handlungslösungen wären im nationalen Kontext im Prinzip auch überflüssig, da hier nicht, wie in der SE, unterschiedliche europäische Regelungsmodelle von Arbeitnehmerbeteiligung aufeinander treffen.

### Die Arbeitgeberperspektive: Modifikation des Mitbestimmungssystems

Die gewerkschaftlichen (Politik-) Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung treffen bei den Arbeitgebervertretern auf abschlägige Antworten und wenig Gegenliebe. Die gewerkschaftliche Vorstellung, institutionelle Kernelemente der Montanmitbestimmung auf andere Branchen zu übertragen, wird als eine unzeitgemäße Option bewertet. Die Arbeitgeberseite interpretiert eine Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung dagegen als ein Reformvorhaben, das eher mit ihrem prinzipiellen Umbau gleichzusetzen ist.

Die Positionsbestimmung sollte zunächst nicht damit verwechselt werden, dass die Mitbestimmung der Beschäftigten als Kernelement der sozialen Marktwirtschaft nicht Akzeptanz und Anerkennung fände. Jedoch markiert die Richtung, was Mitbestimmung der Beschäftigten in Zukunft bedeuten könnte, einen andersgearteten Entwicklungspfad. Auf diesem steht die gesetzlich regulierte Form von Arbeitnehmerbeteiligung auf der Unternehmensebene zur Disposition. Diese (Gegen-) Argumentation beinhaltet verschiedene Stränge.

Zum einen steht die sachgerechte Einordnung von sozialer Marktwirtschaft und Mitbestimmung auf dem Prüfstand (Stettes 2010). Mitbestimmung gehöre zwar zwingend zur sozialen Marktwirtschaft, was indes nicht mit einer bestimmten Form oder einem spezifischen Umfang der Mitbestimmung gleichbedeutend sei. Der Schutz der Beschäftigten wäre darüber hinaus ausreichend durch Tarifvertrag, Betriebsverfassung und Arbeitsrecht gewährleistet und eine weitere gesetzlich vorgeschriebene Schutzfunktion auf Unternehmensebene somit prinzipiell zu hinterfragen. Hinzu käme, dass jeder Eingriff in die Verfügungsrechte einer ökonomischen

Legitimation bedarf. Für eine über die betriebliche Mitbestimmung hinausgehende (voll- oder quasi-) paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat fehle jedoch diese ökonomische Rechtfertigung. Diese Argumentation beruft sich auf die uneinheitlichen Ergebnisse empirischer Studien zu dem Zusammenhang zwischen Unternehmensmitbestimmung und wirtschaftlichen Kennzahlen (vgl. 3.2). Es gäbe jedoch einen Ausweg aus diesem Dilemma und einen Wegweiser zur Reform der Unternehmensmitbestimmung. Dieser zielt auf einen Wettbewerb der Systeme (auch in Europa), bei dem sich die Unternehmen zwischen verschiedenen Mitbestimmungsregimes entscheiden könnten und sich das „Bessere“ letztlich durchsetzen würde (Stettes 2007: 14).

Diskussionswürdig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Perspektive einer Verhandlungslösung über die Mitbestimmung im Unternehmen. Im Konzept der unternehmensspezifischen Verhandlungslösung werden eine Stärkung der Autonomie der Sozialpartner und eine Politikaufgabe zur Ausgestaltung des deutschen Mitbestimmungsmodells identifiziert. Im Klartext: „In Anlehnung an europäische Lösungsansätze muss es Unternehmen und Arbeitnehmern freigestellt werden, ein für das jeweilige Unternehmen und seine gesellschaftsrechtliche Struktur passendes Mitbestimmungssystem zu verhandeln“ (BDA 2010: 1). Wollen die Vertragspartner kein eigenes System entwickeln, sollte der Gesetzgeber Vereinbarungsoptionen in Anlehnung an das heutige Drittelbeteiligungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und die Möglichkeit der Einrichtung eines Konsultationsrates zur Verfügung stellen. Scheitern dagegen alle unternehmensspezifischen Verhandlungen, sollte eine gesetzliche Auffangregelung greifen, die im Falle des dualistischen Systems mit Vorstand und Aufsichtsrat eine Drittelbeteiligung und im Falle der monistischen Unternehmensverfassung einen Konsultationsrat vorsieht. Im Übrigen sollte mit Blick auf die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten zugleich die Reservierungspflicht von Sitzen für Gewerkschaftsvertreter zur Disposition stehen.

Dieses Konzept zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung würde nicht nur der



Internationalisierung Rechnung tragen, sondern im grenzenlosen Wettbewerb auch unternehmensrechtliche Ausweichstrategien verhindern, da sich die Standortattraktivität durch unternehmensspezifische Verhandlungslösungen zur Mitbestimmung im Unternehmen und maßvolle Mitbestimmungsrechte erhöhe.

## Die sozialdemokratische Antwort

Die Maxime von Willy Brandt „Wir wollen mehr Demokratie wagen“ beschreibt ein gesellschaftliches Leitmotiv, auf dessen Verwirklichung in der Wirtschaft nicht verzichtet werden kann. Auf die Agenda einer zukunftsorientierten Politik für mehr Demokratie in der Wirtschaft gehört für die Sozialdemokratie daher der Ausbau der Mitbestimmung in den Unternehmen und die zeitgemäße Weiterentwicklung dieses deutschen Mitbestimmungsmodells, um die demokratische Teilhabe von Belegschaften und ihren Vertretern an unternehmerischen Entscheidungen zu stärken.

Die Sozialdemokratie hebt die besonderen Vorteile der Unternehmensmitbestimmung hervor, d. h. den entscheidungserheblichen Einfluss der Beschäftigten auf unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen, ein sozialverträgliches Krisenmanagement sowie die Standortsicherung in wirtschaftlichen Umbruchzeiten. Das sozialdemokratische Konzept zeigt (über-)deutliche Gemeinsamkeiten mit den gewerkschaftlichen Reformansätzen, wie ein Auszug aus dem Zielkatalog verdeutlicht (Brandner 2010).<sup>9</sup> Folgende Kernelemente sind hervorzuheben:

- die Absenkung unzeitgemäßer Schwellenwerte für das Mitbestimmungsgesetz von 1976 auf 1.000 Beschäftigte und für das Drittelbeteiligungsgesetz auf 250 Beschäftigte;
- die gesetzliche Erstreckung der deutschen Mitbestimmung auf Unternehmen ausländischer

Rechtsform mit Verwaltungssitz oder Zweigniederlassung in Deutschland bzw. deutschen Personengesellschaften mit ausländischem Komplementär, und dies nicht nur als Verhandlungslösung;

- da die Zustimmungskataloge der Aufsichtsräte in der Praxis zu knapp ausfallen, ist ein gesetzlicher Mindestkatalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte im Aufsichtsrat mit dem Ziel guter und nachhaltiger Unternehmensführung zu entwickeln, der neben Betriebsschließungen, Standortverlagerungen und Unternehmensverkäufen außerdem Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte sowie Betriebsänderungen berücksichtigt;
- die rechtliche und wirtschaftliche Gleichstellung von Kapital und Arbeit über die Etablierung einer „echten“ Parität durch eine neutrale Person im Aufsichtsrat und die Abschaffung des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden im Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Im Umgang mit der Debatte über Verhandlungslösungen anstelle einer gesetzlichen Fixierung von Mitbestimmungsrechten im Unternehmen wird zur Vorsicht gemahnt. Die europäischen Regelungen würden keine Begründungen und Veranlassung für die Öffnung des deutschen Modells bieten. Verhandlungslösungen dienen aufgrund der Heterogenität industrieller Beziehungen in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten zwar als strategisches Instrument zur flexiblen Implementation und Festigung von Arbeitnehmerbeteiligung auf der europäischen Ebene. Ein Traditionsbruch wäre aber keine Perspektive für das deutsche Mitbestimmungsmodell, das sich im nationalen Handlungsrahmen bewährt und entscheidend zur Gestaltung der Bedingungen beigetragen hat, unter denen die Menschen zu arbeiten haben. Vielmehr wäre der Gesetzgeber gefordert, in Zukunft zu verhindern, dass solche Verhandlungslösungen das Niveau der deutschen Mitbestimmung im Inland absenken könnten.

<sup>9</sup> Vgl. zum Folgenden ausführlicher auch den Antrag namentlicher Abgeordneter und der Fraktion der SPD, Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/2122 vom 16.06.2010 sowie den Bericht des SPD-Gesprächskreises „Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland und Europa“ vom 21. Juni 2007.

## Verstellter Blick nach vorn?

Der Einblick in divergierende Grundsätze der Interessenverbände zur Zukunft der Unternehmensmitbestimmung dokumentiert: Die politischen Erfolgsaussichten ihrer Weiterentwicklung treffen auf ein Spannungsfeld gegensätzlicher Gestaltungskonzepte, das die Suche nach einem politischen Konsens deutlich erschwert. Dieses Spannungsfeld erzeugt einen Reformstillstand. Der Stillstand ist aber kontraproduktiv, denn der

Veränderungsdruck auf die Mitbestimmungseinrichtungen bleiben bestehen und die Probleme in der Mitbestimmungspraxis ungelöst.

Die treibende Kraftquelle zur Weiterentwicklung des deutschen Mitbestimmungssystems wäre aber eine mitbestimmungspolitische Allianz zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie. Beide vertreten durchaus analoge Konzepte für eine Mitbestimmung im Unternehmen als ein zukunftsfähiges Kooperations- und Regulierungsmodell.

## 6. Fazit: die zentralen Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung

---

Mitbestimmung bedeutet Wirtschaftsdemokratie und Verankerung von Bürgerrechten in den Unternehmen. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung, das mitbestimmte Krisenmanagement hat im Zuge der Abschwächung und Überwindung der Wirtschaftskrise weltweit Beachtung gefunden. Die Förderung der Nachhaltigkeit deutscher Unternehmensmitbestimmung sollte daher auf der politischen Agenda stehen, um diesen Grundpfeiler der deutschen Wirtschaftsordnung zu stärken. Der Gestaltungsbedarf resultiert aus einem Funktionswandel der Aufsichtsratsarbeit, der Notwendigkeit, mitbestimmungsfreie Zonen in der Wirtschaft zu schließen sowie der Dringlichkeit, europäische Mitbestimmungsrisiken zu minimieren. Diese Zustandsbeschreibung fordert die Sozialpartner und die politischen Akteure. Doch wie ist dieser Weg auszugestalten?

Einer dieser Wege führt auf ein risikovolles Gelände. Die europäischen Entwicklungen im Bereich der Arbeitnehmerbeteiligung haben eine Vorlage geliefert, um einen anderen Pfad zu legitimieren: die Verhandlungslösung mit ihren Flexibilisierungspotenzialen. Ausdruck dieses Trends ist die Überlegung, ob die Regeln zur Mitbestimmung im Unternehmen zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen vertraglich ausgehandelt werden sollten, z. B. nach dem Muster der SE. Unsicher ist aber weiterhin, ob neue europäisierte Rechtsformen, neben ihren unternehmenspolitischen Chancen im Rahmen der europäischen Integration, künftig nicht zur Aushebelung oder zumindest Abschwächung von Mitbestimmungsrechten nach dem deutschen Modell führen. Verhandlungslösungen sind angesichts divergierender industrieller Beziehungen in Europa bei den europäischen Rechtsformen zwar sinnvoll. Jedoch lassen sich wesentliche

Bedenken anführen, ob dieses Regulierungsmuster der Pate für einen alternativen Pfad zur Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland sein sollte.

Dieser Pfad zur Reform der Unternehmensmitbestimmung könnte sich als das trojanische Pferd entpuppen, um die Mitbestimmungsrechte in Deutschland grundlegend zu verändern, falls die Verhandlungslösungen Tür und Tor öffnen, um die Qualität der deutschen Unternehmensmitbestimmung zu verringern. Das Regelwerk zur Mitbestimmung zwischen den Sozialpartnern auszuhandeln, ist z. B. ein riskantes Vorhaben, falls es der Arbeitnehmerseite nicht gelingt, qualifizierte Mitbestimmungsrechte durchzusetzen. Hinzu kommt das weitere Risiko, die industriellen Beziehungen zu verwässern, wenn machtpolitisch starke, gewerkschaftlich hoch organisierte Belegschaften als Verhandlungsergebnis eine bessere Mitbestimmungsqualität erzielen als interessenvertretungspolitisch schwächer ausgestattete Belegschaften, die auf dem Verhandlungsterrain verlieren. Ob dieses Konzept daher eine tragfähige Perspektive für das System der deutschen Mitbestimmung ist, bleibt mehr als fraglich. Nicht dieser Umbau, sondern die Stärkung der gesetzlichen Mitbestimmung ist daher die empfehlenswertere Zukunftsaussicht.

Folgt man vor diesem Hintergrund einem pfadabhängigen Konzept zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung, finden sich durchaus substanzielle Maßnahmen, die heute mit dem Ziel ergriffen werden können, die deutsche Unternehmensmitbestimmung zu unterstützen. Sie sind keineswegs strukturkonservativ, sondern als eine zukunftsorientierte Fortschreibung zu begreifen.

Diese Einsicht führt zu unterschiedlichen Vorhaben, um das Fundament der Unterneh-

mensmitbestimmung zu festigen und zu verbreitern. Die Ansatzpunkte zu einer dynamischen Entfaltung der deutschen Unternehmensmitbestimmung sind durchaus vielfältig. Im Kern zielen sie darauf ab, dass die Interessen von mehr Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen qualifiziert vertreten werden und zugleich das institutionelle und rechtliche Niveau der Mitbestimmung verbessert wird.

### Basisverbreiterung durch Modifikation der Schwellenwerte

Die Unternehmensmitbestimmung in den unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschiedener Größenordnung kommt nur einem relativ geringen Teil der Beschäftigten zu Gute. Daher sollten durchaus die gesetzlichen Schwellenwerte, ab denen die Mitbestimmung im Unternehmen einsetzt, auf den Prüfstand gestellt werden. Dieses Vorhaben ist durchaus „eurokompatibel“, denn in einigen europäischen Ländern (z.B. Schweden und Dänemark) liegen sie ohnehin niedriger als in Deutschland. Wenn Drittelbeteiligungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz von 1976 für mehr Unternehmen bindend sind, begründet auch diese Erweiterung keine deutsche Sonderstellung in der europäischen Beteiligungslandschaft. Der Geltungsbereich der (quasi-)paritätischen Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 wäre diskussionswürdig. Richtungweisend wäre aber vor allem auch die Absenkung des Schwellenwertes im Rahmen der Drittelbeteiligung, um diese gesetzliche Mitbestimmungsform in Unternehmen mittlerer Größenordnung zu etablieren.

Dieses Vorhaben eröffnet allerdings ein Problemfeld. Gemeint ist die „Drittelbeteiligungslücke“ in Unternehmen, in denen schon heute kein Aufsichtsrat nach dem Drittelbeteiligungsgesetz eingerichtet ist (vgl. 3.1). Die Ausweitung des Drittelbeteiligungsgesetzes würde daher die Notwendigkeit unterstreichen, Lösungen zu finden, die in einem erweiterten Geltungsbereich gewährleisten, dass sich diese Kluft zwischen Recht und Faktizität nicht weiter vertieft. Dazu gehört beispielsweise die Aufklärung von Unter-

nehmensleitungen, Betriebsräten und Belegschaft über das Mitbestimmungsverfahren und die Anforderungen, die auf sie zukommen würden. Aufzuklären ist aber auch über die Chancen, die eine Mitbestimmung auf der Unternehmensebene bietet. Eine weitere Innovation sollte im Drittelbeteiligungsgesetz auf jeden Fall auf die reformpolitische Tagesordnung gesetzt werden. Zur Ermittlung der vom Drittelbeteiligungsgesetz geforderten Arbeitnehmerzahl sind die Beschäftigten der faktisch beherrschten Tochterunternehmen von Konzernen einzurechnen.

Eine weitere Herausforderung im Zuge einer Verbreiterung der Basis von Unternehmen, in denen mitbestimmt wird, sollte allerdings nicht unterschätzt werden. Eine Erweiterung des Geltungsbereichs der Unternehmensmitbestimmung fordert die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen, mit adäquaten Ressourcen darauf zu reagieren. Auf der einen Seite sind die internen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in der Praxis vielfach auch exponierte und langjährige Mitglieder von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen (Identität von Aufsichtsratsmitgliedern und Vorsitzenden des Betriebsrats, Gesamtbetriebsrats oder Konzernbetriebsrats). Neue Beteiligungsaufgaben kämen durch eine Absenkung der Schwellenwerte aber auf mehr Betriebsratsmitglieder aus kleineren Gremien mit weniger Freistellungen zu. Betriebsräte haben indes (als Co-Manager) auf der betrieblichen Handlungsebene schon heute eine enorme Aufgabenfülle zu bewältigen, deren Bewältigung von den unterschiedlichen Betriebsratskapazitäten (Zahl der Freistellungen, Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium etc.) und somit von dem Professionalisierungsgrad betrieblicher Interessenvertretung abhängt. Auf der anderen Seite stärkt aber gerade die Unternehmensmitbestimmung die Interessenvertretungspolitischen Ressourcen des Betriebsrats, da eine personelle Identität von Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitgliedschaft die betriebliche Interessenvertretungsarbeit durch die Nutzung der Informationsmöglichkeiten des Aufsichtsrats fördert und umgekehrt betriebliches Know-how in die Aufsichtsratsstätigkeit einfließt. In vielen Unternehmen gibt es einen erfolgreich praktizierten Informationsaustausch zwischen

Aufsichtsrat, Betriebsrat und Gewerkschaft. Die Interaktion zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Unternehmensleitung spannt eine Art Schutzschirm für den Betriebsrat auf, d.h. die Mitbestimmung im Aufsichtsrat hat auch eine dienende Funktion für die betriebliche Interessenvertretung (Kißler et al. 2011: 104).

Um diese Kultur in mehr Unternehmen zu fördern, hätten die Gewerkschaften nach einer Absenkung der Schwellenwerte aber erhebliche Beratungsleistungen bereitzustellen und in die Mitbestimmungsträger durch einen Ausbau ihres Weiterbildungsangebots (bei gewerkschaftlichen Bildungsträgern und HBS) zu investieren. Diese personellen und finanziellen Ressourcen wären aufgrund des beschriebenen Verhältnisses zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung auf der Unternehmensebene allerdings gut eingesetzt und die Gewerkschaften sollten auch imstande sein, sie vorzuhalten.

### Gute Aufsichtsratsarbeit durch einen gesetzlichen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte

Nicht nur der Shareholder Value und der Ertragsdruck dürfen Gegenstand der strategischen Unternehmenspolitik sein. Das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung fordert daher besonders die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in ihrer zivilgesellschaftlichen Rolle heraus, nicht nur arbeitspolitische, sondern auch volkswirtschaftliche, gesamtgesellschaftliche und auch ökologische Akzente zu setzen. Unter dieser Prämisse eröffnet sich ein Problemfeld. Der präventive Einfluss der Aufsichtsräte auf die Unternehmenspolitik ist inhaltlich begrenzt, da viele strategische Geschäfte keinem qualifizierten Zustimmungsvorbehalt unterliegen (vgl. 3.1). Ein Mechanismus, die Beschäftigten vor negativen Unternehmensentscheidungen zu schützen und ein Instrument, eine nachhaltigere Unternehmenspolitik zu fördern, ist ein gesetzlich vorgegebener (Mindest-)Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte. Dieser Katalog sollte alle Maßnahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beinhalten, um zu gewährleisten,

dass der Aufsichtsrat eine vorausschauende Politik sowohl mit Blick auf die Wahrung zentraler Arbeitnehmerinteressen als auch gesellschaftlicher Belange verfolgen kann. Dafür stehen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und mit ihnen die Gewerkschaftsvertreter als zivilgesellschaftliche Akteure.

### Montanmitbestimmung: nicht nur Auslaufmodell

Ist die Montanmitbestimmung antiquiert? Die Antwort lautet nein, denn sie hat sich im wirtschaftlichen Strukturwandel der Montanindustrie als ein effizientes Modell von Unternehmensmitbestimmung erwiesen. Wer also mehr Wirtschaftsdemokratie will, den sollte diese Erkenntnis durchaus dazu ermuntern, Regelungen aus dem Montanmitbestimmungsmodell in ein Konzept zur Weiterentwicklung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 zu übernehmen: d.h. die vollparitätische Mitbestimmung sowie die Institutionalisierung des Arbeitsdirektors als ein Mitbestimmungsorgan.

### Erhöhung der Frauenquote im Aufsichtsrat

Die jüngste politische Debatte zeigt: Die Frauenquote ist zwar ein strittiges Feld, wenn es darum geht, wie sie erhöht werden soll, allerdings nicht in der Frage, ob der Anteil von Frauen in den Unternehmensorganen zu steigern wäre. Einerseits fehlen Frauen in den Führungspositionen der Vorstände. Andererseits sollte aber auch die Aufsichtsratsstätigkeit keine Männerdomäne mit einer entsprechend einseitigen Kultur geschlechtsspezifischer Interessenaushandlungsmuster und Zielorientierungen bleiben. Die Erhöhung der Frauenquote in den Aufsichtsräten ist daher ein Ziel, das zur Ausreifung einer modernen Unternehmensmitbestimmung dazugehört. Fraglich ist dagegen, ob das im Deutschen Corporate Governance enthaltene Konzept, den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten zu erhöhen, in der Praxis greift. Freiwillige Verpflichtungen und Regeln bleiben stets Absichtserklärungen. Bisher

war es jedenfalls überwiegend die Arbeitnehmerbank und mit ihr die Mitbestimmung, die Frauen einen Zugang zu diesem Unternehmensorgan verschafften. Daher wäre eine gesetzliche Quotenregelung durchaus ein adäquates Mittel, um auch dort eine qualifizierte Genderpolitik durchzusetzen. Dafür sprechen auch die positiven Erfahrungen mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes. Die „Geschlechterquote“ war und ist ein Hebel, um mehr Frauen in die Betriebsräte zu bringen und sie agieren dort nicht als „Quotenfrauen“, sondern als qualifizierte Mandatsträgerinnen.

### Die Folgen der europäisierten Arbeitnehmerbeteiligung regulieren

In der EU existieren Richtlinien zu Information und Konsultation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und europäisierte Formen des Gesellschaftsrechts. Sie haben Rückwirkungen auf die deutsche Unternehmensmitbestimmung, d. h. es sind Lücken im Schutzbereich der deutschen Unternehmensmitbestimmung entstanden, die zu schließen sind. Bei der SE könnte eine Revision der Richtlinie die offenkundigen Regelungsdefizite aufarbeiten (vgl. zum Folgenden Weiß 2010: 3). Dabei müsste vor allem eine Verhandlungspflicht festgezurrert werden, sobald eine Vorrats-SE aktiviert ist und Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt werden. Eine weitgehendere und offensivere Forderung wäre, die Eintragung von arbeitnehmerlosen Vorratsgesellschaften (als SE in das Handelsregister) gänzlich zu untersagen. Darüber hinaus sollte im Rahmen einer Novellierung dem Einfrieren der Mitbestimmung trotz steigender Arbeitnehmergrenzzahlen begegnet werden. Der gegenwärtige Status kann jedenfalls zu einer Festigung von Nicht- oder Minimalbeteiligung in der SE führen, falls die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach deutschem Recht keine Mitbestimmung oder nur eine Drittelbeteiligung erfordert. Diese Option, qualifizierte Formen von Unternehmensmitbestimmung zu vermeiden, ist unhaltbar.

Unverzichtbar ist darüber hinaus, die Mitbestimmung auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland zu erstrecken, die in ausländischer Rechtsform geführt werden und nicht dem deutschen Mitbestimmungsmodell unterliegen. Ein rechtssicheres Mitbestimmungserstreckungsgesetz zu entwickeln, wird allmählich zu einer dringlichen Aufgabe des deutschen Gesetzgebers, um die zunehmende Zahl auslandsgegründeter Unternehmen mit Sitz in Deutschland in den Schutzbereich der Unternehmensmitbestimmung einzufangen.

Die Integration derjenigen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eines Unternehmens in die Mitbestimmung, die im Ausland beschäftigt sind, markiert eine weitere Reformperspektive. Der Einbezug ausländischer Beschäftigter führt allerdings nicht nur zu einer rechtlichen Aufgabenstellung. Sollten den im Ausland Beschäftigten nicht nur Wahlrechte zugestanden werden, sondern auch eine Vertretung durch eigene Aufsichtsratsmitglieder, wäre die dann erforderliche Begrenzung der Aufsichtsratsgröße entweder gesetzlich oder durch Verhandlungslösungen zu regeln. Im Rahmen dieser Begrenzung müssten Aufsichtsratssitze an ausländische Vertreter abgegeben werden. Das bedeutet aber wiederum: Die deutschen Mitbestimmungsträger hätten Machtpositionen im Aufsichtsrat und Einflussphären freizugeben. Diese interessenvertretungspolitischen Folgen wären im Vorfeld wissenschaftlich abzuschätzen und im Dialog mit den Gewerkschaften zu diskutieren.

### Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung als Politikaufgabe

Der Schutz und die Weiterentwicklung der deutschen Unternehmensmitbestimmung wie ihre institutionelle Stabilisierung im Zuge der Europäisierung stellen sich als eine Politikaufgabe. Diese Arbeit am Reformprojekt zur Zukunftsarchitektur der deutschen Unternehmensmitbestimmung wäre (wieder)aufzunehmen. Die gegenwärtige Regierungskoalition dokumentiert allerdings keine Mitbestimmungspolitik, die zu

einer Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung führen könnte. Antworten auf die neuen Herausforderungen formulieren dagegen die Sozialdemokraten und die Gewerkschaften.

Die Ansätze, die Unternehmensmitbestimmung weiterzuentwickeln, müssen aber in die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Zu diesem Vorhaben gehört, Transparenz über die Vorteile der Mitbestimmung zu schaffen und ihre Realerfolge aufzuzeigen, also das, was „Gute Mitbestimmung“ gesellschafts- und wirtschaftspolitisch leistet, und zwar nicht nur für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen, sondern auch für einen funktionierenden Sozialstaat bzw. eine soziale Demokratie.

Eine starke Mitbestimmung stärkt die Demokratie. Darin liegt beider Zukunft. Die wichtigsten programmatischen Ziele und Handlungsempfehlungen zur institutionellen und rechtlichen Stärkung der Qualität, mit der in Deutschland mitbestimmt wird, haben den Weg in eine vitale Zukunft der Unternehmensmitbestimmung verdeutlicht – für mehr und nicht weniger Demokratie in den Unternehmen. Die Unternehmensmitbestimmung bleibt somit eine Reformbaustelle, und nach der letzten Reformdebatte ist wieder vor der nächsten Reformdebatte. Der gegenwärtige Stillstand auf der politischen Baustelle ist jedenfalls ungerechtfertigt.

## Literatur

---

- Bayer, Walter 2010: Drittelbeteiligung in Deutschland. Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_drittelbeteiligung.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_drittelbeteiligung.pdf)
- Bamberg, Ulrich; Dzielak, Willi; Hindrichs, Wolfgang; Martens, Helmut; Peter, Gerd 1984: Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 76. Eine Problemstudie. Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13, Düsseldorf.
- Boneberg, Franziska 2009: Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe, in: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 16, Heft 4, S. 349-366.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh.
- Brandner, Klaus 2010: Rede anlässlich der Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung „Unternehmensmitbestimmung: Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?“  
Abrufbar unter <http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/251010/brandner.pdf>
- BDA 2010: Unternehmensmitbestimmung. [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/37D302E8999A0D8DC12574EB003786A4/\\$file/kompakt-Unternehmensmitbestimmung.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/37D302E8999A0D8DC12574EB003786A4/$file/kompakt-Unternehmensmitbestimmung.pdf)
- Deutscher Bundestag 2010: Demokratische Teilhabe von Belegschaften und ihren Vertretern an unternehmerischen Entscheidungen stärken. Drucksache 17/2122.
- DGB-Bundesvorstand 2004: Stellungnahme des DGB-Bundesvorstands, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI, Berlin.
- Frick, Bernd 2005: Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung, in: Windolf, Paul (Hrsg.): Finanzmarktkapitalismus. Sonderheft 45/2005 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, S. 418-440.
- Frick, Bernd 2010: Corporate Governance, Mitbestimmung und Unternehmensperformance. Beitrag zur Tagung „Unternehmensmitbestimmung: Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?“ der Friedrich-Ebert-Stiftung am 25.10.2010, unv. Ms., Universität Paderborn.
- Frick, Bernd; Bermig, Andreas 2009: Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf Unternehmenswert und operative Entwicklung. Arbeitspapier, Universität Paderborn.
- Friedrich-Ebert-Stiftung 2002: Die neue Betriebsverfassung im Praxistest. Bilanz und Perspektiven. Reihe „Wirtschaftspolitische Diskurse“ Nr. 148 des Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrums, Abt. Wirtschaftspolitik, Bonn.



- Gerum, Elmar 2007: Das Deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart.
- Götzen, Ute 2002: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung, ohne Ort.
- Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo 2010: Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952-2010, Berlin.
- Hans-Böckler-Stiftung 2004: Zur Kritik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Fakten für eine faire Arbeitswelt, Düsseldorf.
- Hexel, Dietmar 2009: Mitbestimmung als Entwicklungsressource in der wissensbasierten Industriegesellschaft, in: ders. (Hrsg.): „Never change a winning system. Erfolg durch Mitbestimmung, Marburg, S. 143-151.
- Jirjahn, Uwe 2010: Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung: Ein Update. Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung, Heft 186, Düsseldorf.
- Jürgens, Ulrich; Lippert, Inge; Gaeth, Frank 2008: Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, Baden-Baden.
- Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo 2010: Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952-2010, Berlin.
- Keller, Bernd 2010: Demontage oder Stärkung? Funktionsprobleme und Entwicklungschancen der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland. Impulsreferat zu einem Expertengespräch der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn. <http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/210410/Kellerfinal.pdf>
- Kißler, Leo; Greifenstein, Ralph; Schneider, Karsten 2011: Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission, ohne Ort. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Archiv16/Artikel/2006/12/Anlagen/2006-12-20-mitbestimmungskommission,property=publicationFile.pdf>
- Köstler, Roland 2010: Europäische Aktiengesellschaften: Keine Aushöhlung der Mitbestimmung. HBS-Pressemitteilung vom 23.04.2010, Düsseldorf.
- Kraft, Cornelius; Stank, Jörg 2004: Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen, in: Schmollers Jahrbuch 124, Berlin, S. 421-449.
- Lompe, Klaus; Blöcker, Antje; Marquardt, Bernd; Rölke, Peter; Weis, Hinrich 2003: Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung: Entwicklung, Erfahrungen, Herausforderungen, Berlin.
- Martens, Helmut 1991: Mitbestimmung und Demokratisierung: Zur Krise einer Institution und den Perspektiven ihres stabilen Wandels, in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena, Berlin, S. 107 ff.

- Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.) 1999a: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriel-  
len Beziehungen, München und Mering.
- Müller-Jentsch, Walther 1999b: Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage (zugleich eine Einleitung in die  
Thematik), in: ders. 1999: 7-11.
- Renaud, Simon 2008: Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel, Marburg.
- Rölke, Peter 2001: Mitbestimmung 2000 (I). Methoden- und Ergebnisbericht einer Belegschaftsumfrage  
bei der Salzgitter AG/PPS, Braunschweig.
- Sick, Sebastian 2010: Mitbestimmungsrelevante Unternehmen mit ausländischen/kombiniert auslän-  
dischen Rechtsformen, Düsseldorf.
- Sick, Sebastian; Pütz, Lasse 2011: Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der  
Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst, in: WSI-Mitteilungen 1/2011, S. 34-40.
- Stettes, Oliver 2007: Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat. Ergebnisse einer Unterneh-  
mensbefragung, in: IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem  
Institut der deutschen Wirtschaft, 34. Jahrgang, Nr. 1/2007, Köln, S. 17-29.
- Stettes, Oliver 2010: Vorstellungen zur Weiterentwicklung der deutschen Unternehmensmitbestim-  
mung. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. Vortrag auf der Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-  
Stiftung „Unternehmensmitbestimmung: Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?“  
Abrufbar unter <http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/251010/Stettes.pdf>
- Thannisch, Rainald 2010a: Die Mitbestimmung im Kontext europäischer Herausforderungen. WISO  
direkt, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn.  
<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07222.pdf>
- Thannisch, Rainald 2010b: Europäisierung als aktuelle Herausforderung für die Unternehmensmit-  
bestimmung. Thesen für das Expertengespräch der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, abrufbar unter  
[http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/240210/thannisch\\_presentation\\_umb\\_240210.pdf](http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/240210/thannisch_presentation_umb_240210.pdf)
- Troch, Sebastian 2009: Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmens-  
praxis. Ausmaß und Bestimmungsgründe der Umgehung des Drittelbeteiligungsgesetzes in Indus-  
trieunternehmen. Working Papers Series in Economics Nr. 128, Universität Lüneburg  
<http://www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers/2009.html>
- Vitols, Sigurt 2006: Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung. Themenheft Mit-  
bestimmung und Unternehmenspolitik, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Berlin.
- Vitols, Sigurt 2009: Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen  
auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung. HBS-Arbeitspapier Nr. 163, Düsseldorf.
- Weiss, Manfred 2006: Arbeitnehmermitwirkung. Kernelement des Europäischen Sozialmodells, in:  
Industrielle Beziehungen, Heft 1/2006, S. 5-20.

Weiss, Manfred 2010: Europäisierung: Quo vadis Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen? Vortrag auf der Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung „Unternehmensmitbestimmung: Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?“

Abrufbar unter <http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/2010/251010/Weiss.pdf>

Welge, Martin K.; Eulerich, Marc; Pawlitzki, Christina 2010: Strategische Unternehmensüberwachung durch den mitbestimmten Aufsichtsrat in Krisenzeiten, Dortmund.

Werner, Jörg-Richard; Zimmermann, Jochen 2005: Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten, in: Industrielle Beziehungen, Heft 3, S. 339-354.

WSI-Mitteilungen 2010: Innovation und Mitbestimmung, Schwerpunktheft 2/2010, Frankfurt/Main.

## Liste der Expertinnen und Experten

---

### **Unternehmensmitbestimmung Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?**

Projekt des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik

**Rosina Baumgartner**

SPD Bundestagsfraktion

**Dr. Manfred H. Bobke-von Camen**

Rechtsanwalt

**Jan Brahmst**

SPD Parteivorstand

**Klaus Brandner, MdB**

Parlamentarischer Staatssekretär a.D.

**Julia Cuntz**

IG Metall

**Michael Eberhard**

ver.di

**Dr. Peter Engelen**

Mitglied des Vorstands TUI AG

**Prof. Dr. Bernd Frick**

Universität Paderborn

**Ralph Greifenstein**

Sozialwissenschaftler

**Josip Juratovic, MdB**

Mitglied der Arbeitsgruppe Arbeit und Soziales  
der SPD Bundestagsfraktion

**Prof. Dr. em. Berndt Keller**

Universität Konstanz

**Dr. Norbert Kluge**

Europäisches Gewerkschaftsinstitut, Brüssel

**Martin Lemcke**

ver.di

**Andrea Nahles**

Generalsekretärin der SPD

**Dr. Thomas Prinz**

Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände

**Manfred Rosenbach**

Betriebsrat, RWE Power AG

**Prof. Dr. Dr. Dieter Sadowski**

Universität Trier

**Thomas Schlenz**

Mitglied des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG

**Ottmar Schreiner, MdB**

Bundesvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft  
für Arbeitnehmerfragen

**Volker Schroeter**

Sprecher des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik

**Dr. Sebastian Sick**

Hans Böckler Stiftung

**Dr. Oliver Stettes**

Institut der Deutschen Wirtschaft

**Rainald Thannisch**

DGB-Bundesvorstand,  
Bereich Mitbestimmung und  
Unternehmenspolitik

**Klaus Ulrich**

IG Bauen-Agrar-Umwelt

**Dr. Sigurt Vitols**

Wissenschaftszentrum Berlin

**Helmut Weber**

Friedrich-Ebert-Stiftung

**Prof. em. Dr. Dres. h. c. Manfred Weiss**

Universität Frankfurt a. M.

## Der Autor

---

**Ralph Greifenstein**

freischaffender Sozialwissenschaftler in Meschede





## Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

**Der Staat bezahlt die Krisenzeche**

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

**Soziales Wachstum gegen die Schuldenkrise**

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

**Globales Wachstum zwischen Klima, Gleichheit und Demographie**

WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik

**Exporte um jeden Preis? Zur Diskussion um das deutsche Wachstumsmodell**

WISO direkt

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik

**Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!**

WISO direkt

Steuerpolitik

**Welche Steuerpolitik gehört zum „sozialdemokratischen Modell“?**

WISO direkt

Arbeitskreis Mittelstand

**Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz – Förderungsgesetz für KMU?**

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Was die Verbraucherpolitik von der Verhaltensökonomie lernen kann**

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Nanotechnik im Lebensmittelsektor – Entwicklungen nicht dem Zufall überlassen!**

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

**Zukunft der deutschen Automobilindustrie – Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

**Das Programm Soziale Stadt –**

**Kluge Städtebauförderung für die Zukunft der Städte**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Soloselbstständige in Deutschland – Strukturen, Entwicklungen und soziale Sicherung bei Arbeitslosigkeit**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Sozialpolitische Probleme bei der Eingliederung von Selbstständigen in die gesetzliche Rentenversicherung**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

**Die Mitbestimmung im Kontext europäischer Herausforderungen**

WISO direkt

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Arbeitsplatz Hochschule Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

**Ethnische Unterscheidungen in der Einwanderungsgesellschaft – Eine kritische Analyse**

WISO Diskurs

Frauen- und Geschlechterforschung

**Gleichstellungspolitik kontrovers Eine Argumentationshilfe**

WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

[www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)