ECONSTOR

WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Höpner, Martin; Waclawczyk, Maximilian

Working Paper

Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime

MPIfG Discussion Paper, No. 12/1

Provided in cooperation with:
Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung

Suggested citation: Höpner, Martin; Waclawczyk, Maximilian (2012) : Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime, MPIfG Discussion Paper, No. 12/1, http://hdl.handle.net/10419/58259

Nutzungsbedingungen:
Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:
The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG
MAX PLANCK INSTITUTE FOR THE STUDY OF SOCIETIES

MPIfG Discussion Paper 12/1

Opportunismus oder Ungewissheit?
Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime

Martin Höpner und Maximilian Waclawczyk

MPIfG Discussion Paper

Martin Höpner, Maximilian Waclawczyk
Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime

MPIfG Discussion Paper 12/1
Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne
May 2012

MPIfG Discussion Paper
ISSN 0944-2073 (Print)
ISSN 1864-4325 (Internet)

© 2012 by the author(s)

Martin Höpner is a researcher at the Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne.
hoepner@mpifg.de

Maximilian Waclawczyk was a research assistant at the Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, until March 2012.
Maximilian.Waclawczyk@web.de

Downloads
www.mpifg.de
Go to *Publications* / *Discussion Papers*

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Max Planck Institute for the Study of Societies
Paulstr. 3 | 50676 Cologne | Germany

Tel. +49 221 2767-0
Fax +49 221 2767-555

www.mpifg.de
info@mpifg.de

Abstract

In the course of the codetermination debate of the 2000s, managers of large companies surprisingly made codetermination-friendly statements by claiming to disagree with employer federation demands to reduce the number of employee seats on supervisory boards from one half to one third. This claim can be interpreted in two different ways. According to the power resource interpretation, managers hesitated to publically articulate their aversion to codetermination so as not to undermine cooperation with the employee representatives in their own companies. In contrast, the production regime interpretation assumes that managers really had changed their basic preferences. We compare the attitudes of managers and federations in the 1970s and the 2000s and show that the power resource interpretation cannot be upheld. The key to understanding the diverging attitudes between managers and federations in the 2000s does not lie in the supposed opportunism of managers, but in the uncertainty of the effects of institutional change.

Zusammenfassung

In der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre überraschten die Führungskräfte vieler Großunternehmen mit positiven Äußerungen zur Unternehmensmitbestimmung. Damit widersprachen sie den Forderungen ihrer Verbände, die sich dafür einsetzten, die paritätische Mitbestimmung abzuschaffen und auf eine Drittelbeteiligung zurückzuführen. Dieser Sachverhalt lässt sich auf zweierlei Weise interpretieren. Der machtressourcentheoretischen Interpretation zufolge vermieden es die Führungskräfte aus strategischen Gründen, ihre Mitbestimmungsaversion in die Öffentlichkeit zu tragen, um die Kooperationsbereitschaft interner Arbeitnehmervertreter nicht zu unterminieren. Die produktionsregimetheoretische Interpretation geht hingegen von einem fundamentalen Präferenzwandel aufseiten der Führungskräfte aus. Wir vergleichen die Haltungen der Verbände und Unternehmen in den siebziger und den 2000er Jahren und zeigen, dass die machtressourcentheoretische Interpretation der empirischen Überprüfung nicht standhält. Der Schlüssel zum Verständnis der vorgefundenen Konstellation liegt nicht in vermeintlichem Opportunismus der Unternehmensleitungen, sondern in der Ungewissheit der Folgen institutionellen Wandels.

Inhalt

1 Arbeitgeberhaltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat als theoretisches Puzzle 1

2 Siebziger Jahre: Der Kampf gegen die Ausweitung der Arbeitnehmermitbestimmung 5

2.1 Der Kontext der Debatte 5

2.2 Verbände 7

2.3 Unternehmen 8

3 Die Mitbestimmungsdebatte der frühen 2000er Jahre 10

3.1 Der Kontext der Debatte 10

3.2 Verbände 12

3.3 Unternehmen 14

4 Fundamentale Akzeptanz der Mitbestimmung oder strategische Vermeidung von Kritik? 16

4.1 Zwischenfazit und weiteres Vorgehen 16

4.2 Jenseits der Öffentlichkeit 17

4.3 Die Befragungsstudie des IW und des ILF 20

4.4 Unterbleibende Mitbestimmungsflucht 22

5 Interpretation und Ausblick 25

Literatur 30

Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime

1 Arbeitgeberhaltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat als theoretisches Puzzle

Wie kaum eine andere Institution steht die Unternehmensmitbestimmung für das auf Machtaufteilung und Aushandlung setzende „organisierte“ oder „koordinierte“ deutsche Wirtschaftsmodell. Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 werden die Aufsichtsorgane großer deutscher Kapitalgesellschaften hälftig mit Vertretern der Beschäftigten besetzt. Die Arbeitnehmervertreter[1] erhalten damit Mitspracherechte bei der Einsetzung und Überwachung der Vorstände sowie bei operativen Unternehmensentscheidungen von grundsätzlicher strategischer Bedeutung.

In den frühen 2000er Jahren wurde die Unternehmensmitbestimmung zum Gegenstand einer scharf geführten Auseinandersetzung zwischen Gegnern, die eine Rückführung auf eine Drittelbeteiligung oder gar eine gänzliche Entfernung der Arbeitnehmervertreter aus den Aufsichtsräten forderten, und Befürwortern, die sich im Wesentlichen für den Erhalt des Status quo einsetzten. Im Zuge dieser Auseinandersetzung offenbarte sich eine nicht nur politisch folgenreiche, sondern auch sozialwissenschaftlich bemerkenswerte Konstellation. Konzentriert man sich nämlich auf die Positionierungen innerhalb des Arbeitgeberlagers und verortet empirisch vorgefundene Haltungen auf einer Achse zwischen Gegnerschaft und Akzeptanz des Status quo, zeigt sich ein Muster: Die Industrie- und Arbeitgeberverbände positionierten sich näher am Pol der Gegnerschaft als jene Großunternehmen, die der Institution der Mitbestimmung direkt unterworfen waren. Kontrastiert man die Positionierungen der Unternehmen und Verbände zudem mit jenen aus der letzten großen Mitbestimmungsdebatte – der Debatte der siebziger Jahre, die sich um die Ausgestaltung des 1976er Mitbestimmungsgesetzes drehte –, dann zeigt sich, dass die Diskrepanz zwischen den Positionierungen über die Zeit variiert. In den Siebzigern schienen sich Unternehmen und Verbände in ihrer Gegnerschaft zur paritätischen Mitbestimmung weitgehend einig. Seither wuchs ein *gap* zwischen eindeutiger Gegnerschaft aufseiten der Verbände und zunehmender Akzeptanz aufseiten der Unternehmen.

In diesem Beitrag wenden wir uns gegen eine in Forschungsliteratur und politischer Debatte vorgefundene Interpretation des *gaps*. Der Reiz, sich in diese Interpretation

Wir danken Martin Behrens, Cornelia Girndt, Roland Köstler, Thomas Paster, Hubertus Schmoldt, Sebastian Sick, Arndt Sorge, Rainald Thannisch und Joachim F. Tornau für hilfreiche Hinweise.

1 Gemeint sind stets Repräsentanten beiderlei Geschlechts.

und unsere Gegenposition hineinzudenken, ergibt sich indes nicht nur aus der Brisanz des empirischen Gegenstands selbst, sondern vielmehr auch aus der Tatsache, dass die Kontroverse für etwas Größeres steht: für die Debatte über Arbeitgeberpräferenzen gegenüber dekommodifizierenden Institutionen und Praktiken, die seit einigen Jahren zwischen Vertretern des Machtressourcenansatzes und des Spielarten-des-Kapitalismus-Ansatzes geführt wird.[2] Machtressourcentheoretikern zufolge streiten Arbeitgeber für die Maximierung ihrer Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel und für die Minimierung sozialstaatlicher Intervention. Institutionen wie statusbezogene Sozialpolitik, Kündigungsschutz und Arbeitnehmermitbestimmung beruhen deshalb, so diese Sicht, als „geronnene Kräfteverhältnisse" auf den *gegen* das Kapital gerichteten Machtressourcen der Arbeiterklasse und der ihnen nahe stehenden Parteien. In den Worten Esping-Andersens:

> Decommodification strengthens the worker and weakens the absolute authority of the employer. It is exactly for this reason that employers have always opposed decommodification.
> (Esping-Andersen 1990: 22)

Autoren wie Swenson (2002) und Mares (2003) haben sich gegen diese Interpretation gewandt und behaupten, dass arbeitgeberseitige Interessenlagen die Entstehung und Genese des modernen Wohlfahrtsstaats genauso nachhaltig geprägt haben wie die Macht der Arbeiterklasse. Sie begründen diese These mit den positiven Rückwirkungen der Dekommodifizierung auf Produktion und Wettbewerbsfähigkeit, namentlich mit der Bereitschaft der Beschäftigten, unter bestimmten Bedingungen in die Ausbildung vergleichsweise spezifischer, also nur bedingt über Unternehmens- und Sektorengrenzen transferierbarer Fertigkeiten zu investieren. Allerdings blieb auch diese produktionsregimetheoretische Reinterpretation der politischen Dynamiken von Dekommodifizierung nicht unwidersprochen. So warf Korpi (2006) den Protagonisten der „revisionistischen Wohlfahrtsstaatsdebatte" vor, die Rolle der Arbeitgeber bei Entstehung und Genese des Wohlfahrtsstaats ebenso zu überschätzen, wie klassische Machtressourcentheoretiker in den siebziger Jahren die Macht der Arbeiterklasse als Erklärungsfaktor verabsolutierten. Ein Ende dieser Debatte ist noch nicht in Sicht. Immerhin können wir festhalten: Die Kritiker der Machtressourcentheoretiker haben gute theoretische Gründe für die Annahme benannt, dass Unternehmen *nicht notwendigerweise* Antagonisten von Dekommodifizierung sind, und dass es statt theoretischer Deduktion empirischer Forschung bedarf, um die Präferenzen der Arbeitgeber gegenüber den zahlreichen Dimensionen sozialstaatlicher Intervention zu bestimmen (vergleiche auch Münnich 2010; Paster 2011a).

Nun scheinen die empirischen Befunde über die Arbeitgeberhaltungen zur Unternehmensmitbestimmung beiden Seiten gleichzeitig Recht und Unrecht zu geben, je nachdem, ob man die Präferenzen der Großunternehmen oder der Verbände als maßgeblich wertet und wie man diese Präferenzen interpretiert. Für die Zwecke der vorliegenden

2 Dekommodifizierend – also den Warencharakter der Arbeitskraft abschwächend – wirkt die Unternehmensmitbestimmung, weil sie den Faktor Arbeit mit *voice* ausstattet.

Argumentation folgen wir Hall (2005: 131) in der analytischen Unterscheidung zwischen drei Typen individueller Präferenzen. Die ursprünglichste Form von Präferenzen sind demnach „fixed aspirations" wie das Streben nach allgemeinem Wohlergehen. Konkreter als diese Aspirationen sind die sogenannten fundamentalen (oder auch: vorstrategischen) Präferenzen, in denen sich auch die gesammelten Erfahrungen von Präferenzträgern widerspiegeln, die es ihnen erlauben, ihre Umwelt dahin gehend zu interpretieren, dass bestimmte Vorgehensweisen anderen vorzuziehen sind. Von diesen sind schließlich strategische Präferenzen zu unterscheiden, die zusätzlich das Wissen über das konkrete institutionelle Umfeld, die Beschaffenheit der betreffenden Entscheidungssituation und die Verteilung von Präferenzen auf andere Präferenzträger in Rechnung stellen. Freilich erweisen sich die Grenzen zwischen diesen Typen von Präferenzen in der Praxis als fließend.

Um die Übertragbarkeit dieser Unterscheidung auf politökonomische Problemstellungen anhand eines Beispiels zu veranschaulichen: Das Streben eines Unternehmers nach Rentabilität und nach Minimierung der damit einhergehenden Ungewissheit wäre als fixe Aspiration zu qualifizieren. Ist er im Exportsektor tätig und sind seine Ausfuhren über eine große Anzahl unterschiedlicher Länder gestreut, wird er eine fundamentale Präferenz für einen institutionell abgesicherten Freihandel aufweisen. Um dieses Ziel zu erreichen, mag er aber von Fall zu Fall und aus strategischen Gründen für ein Handelsregime eintreten, das hinter seinen fundamentalen Zielen zurückbleibt oder diesen sogar zunächst zuwiderläuft – um Schlimmeres zu verhüten oder etwa, um die Kooperation mit politischen Stellen oder anderen Unternehmen nicht zu unterminieren. Für die nachfolgende Argumentation können wir die fixen Aspirationen vernachlässigen und uns auf die Unterscheidung zwischen vorstrategischen, also fundamentalen Präferenzen einerseits und strategischen Präferenzen andererseits konzentrieren.

Zur vorliegenden Argumentation herausgefordert fühlen wir uns durch eine Interpretation des Puzzles divergierender Mitbestimmungspräferenzen von Unternehmen und Verbänden, die sich sowohl in der politökonomischen Forschungsliteratur als auch in der öffentlichen Auseinandersetzung über die Unternehmensmitbestimmung findet. Zunächst zur Forschungsliteratur. Jüngst hat sich Paster (2011b) in der Zeitschrift Socio-Economic Review mit den Arbeitgeberhaltungen zur Unternehmensmitbestimmung beschäftigt. Er behauptet nicht, dass die Führungskräfte mitbestimmter Großunternehmen überwiegend Mitbestimmungsgegner seien. Aber Paster argumentiert, dass die öffentliche Debatte ein verzerrtes Bild von den Arbeitgeberhaltungen zur Unternehmensmitbestimmung zeichne, und zwar dergestalt, dass die Gegnerschaft zur Mitbestimmung unterschätzt werde. Das, so der Autor weiter, liege am Opportunismus der Führungskräfte. Denn befürworte eine Führungskraft die Unternehmensmitbestimmung, dann unterläge sie dem Anreiz, dies öffentlich kundzutun, um so die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmerseite zu unterfüttern. Sei die Führungskraft aber gegen den mitbestimmten Aufsichtsrat, unterläge sie dem Anreiz, sich der öffentlichen Debatte zu enthalten oder sich sogar präferenzwidrig zu äußern, um das dringend benötigte Wohlwollen der internen Belegschaftsvertreter – nicht zuletzt in den sensiblen

Fragen der Vorstandsbestellung und der Führungskräftevergütung – nicht zu unterminieren (ebd.: 16). In diesem Fall also schweige sich die Führungskraft über ihre fundamentale Präferenz aus und delegiere das entsprechende Lobbying an die Verbände. Im Ergebnis sollte die Mitbestimmungsaversion der Führungskräfte größer sein, als es in der öffentlichen Debatte den Anschein hat.[3]

Ein ähnliches Argument wurde während der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre von BDA und BDI, akademischen Mitbestimmungsgegnern und wirtschaftsliberalen Journalisten geführt – nur dass diese, anders als Paster, den Unternehmen *generell* strategische Zurückhaltung von Mitbestimmungskritik unterstellten. Beispielsweise kommentierte der Mitbestimmungskritiker Baums positive Äußerungen leitender Manager zur Unternehmensmitbestimmung wie folgt:

> Die Aussagen aus diesen Ecken dürfen Sie nicht für bare Münze nehmen. Deren Wahl oder Abberufung ist … von den Arbeitnehmern im Aufsichtsrat abhängig. Solche Aussagen sind daher politischer Natur. (Spiegel Online vom 4.11.2004)

Ähnlich argumentierte der Mitbestimmungskritiker Adams, als er darlegte, es sei „eine tödliche Karrierebedrohung für jeden Manager, sich zu irgendeinem Zeitpunkt mit Gewerkschaftsvertretern anzulegen“ (Adams 2006: 2). Weitere Belege für die Behauptung opportunistisch-strategischer Enthaltung von Mitbestimmungskritik seitens deutscher Manager, geäußert von Kritikern des mitbestimmten Aufsichtsrats, ließen sich anführen.[4] Es ist offensichtlich, worin der Reiz des Opportunismus-Arguments für Mitbestimmungsgegner liegt, lässt sich mit ihm doch ein durchschlagender Rückhalt für eigene Positionen behaupten, ohne diese Behauptung empirisch belegen zu müssen: Seht her, die Führungskräfte sind meiner Meinung, und gerade die Tatsache, dass man dies nicht sieht, beweist, wie Recht ich habe.

Wir wollen nachfolgend zeigen, dass die Annahme einer fundamental vorhandenen, aus strategischen Gründen aber verdeckten Mitbestimmungsaversion deutscher Führungskräfte[5] der vorliegenden Empirie nicht gerecht wird. Gäbe es, so unser Einwand, die

---

3 Des Weiteren argumentiert Paster, dass auch die Befürworter der Mitbestimmung bereit seien, die radikalen Forderungen der Verbände zu billigen. Denn diesen Unternehmen stünde immer noch offen, die Aufsichtsräte auf dem Wege der freiwilligen Mitbestimmungsvereinbarung paritätisch zu besetzen; möglicherweise seien solch freiwillige Formen der Mitbestimmung zur Unterfütterung der Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmerseite sogar besser geeignet als die gesetzlichen Vorschriften (Paster 2011b: 19). Dieses Argument setzt freilich voraus, dass es keines Beschlusses der Hauptversammlung bedarf, um eine größere als die gesetzlich vorgeschriebene Anzahl an Aufsichtsratssitzen mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen; siehe zu Mitbestimmungsvereinbarungen nur Köstler/Zachert/Müller (2009 Rz. 332ff.).

4 So etwa BDA/BDI (2004: 5) und Kaden auf Spiegel Online vom 4.4.2011. Zudem beispielhaft für zahlreiche Belege aus dem Wirtschaftsjournalismus: Stuttgarter Zeitung vom 27.10.2004: 11, Stern 43/2004: 208 und Welt am Sonntag vom 31.10.2004: 7.

5 Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag auf die Führungskräfte, die in Großunternehmen in aller Regel angestellte Manager und nicht gleichzeitig Eigentümer der Unternehmen sind. Wie die Corporate-Governance-Forschung gezeigt hat, können sich die Präferenzen von angestell-

behauptete fundamentale Opposition gegen die Arbeitnehmermitbestimmung wirklich, dann wäre sie über verschiedene Kanäle, die nachfolgend besprochen werden, zu beobachten. Wir schlagen also eine Interpretation des vorgefundenen Puzzles vor, die ohne die Behauptung opportunistischen Verhaltens der Manager auskommt und die stattdessen auf die Ungewissheit der Folgen institutionellen Wandels verweist. Zunächst führen die Abschnitte 2 und 3 in die Mitbestimmungskontroversen der siebziger und der 2000er Jahre ein und vergleichen die Haltungen von Unternehmensleitungen und Verbänden. Diese Abschnitte belegen, dass über die Zeit tatsächlich eine Diskrepanz zwischen den Haltungen der Unternehmen und Verbände gewachsen ist. In Abschnitt 4 führen wir vor, warum entscheidende empirische Befunde der Opportunismus-Interpretation derart zuwiderlaufen, dass wir sie als falsifiziert ansehen. Abschließend zeigen wir in Abschnitt 5, wie sich das Puzzle divergierender Äußerungen zur Unternehmensmitbestimmung ohne die Annahme der strategischen Verdeckung fundamentaler Mitbestimmungsaversion auflösen lässt, und diskutieren Implikationen für die Zukunft des mitbestimmten Aufsichtsrats und für die Debatte über Arbeitgeberpräferenzen gegenüber Dekommodifizierung.

2 Siebziger Jahre: Der Kampf gegen die Ausweitung der Arbeitnehmermitbestimmung

2.1 Der Kontext der Debatte

Die erste von uns betrachtete Sequenz beginnt mit der Diskussion über den im Jahr 1970 veröffentlichten Bericht der Biedenkopf-Kommission (Mitbestimmungskommission 1970), die schließlich in das Mitbestimmungsgesetz von 1976 mündete, und endet mit der kurz darauf von Arbeitgeberseite eingereichten Verfassungsklage, die das Bundesverfassungsgericht mit seinem Mitbestimmungsurteil des Jahres 1979 beantwortete. Den rechtlichen Status quo konstituierten die beiden Mitbestimmungsgesetze der frühen fünfziger Jahre, das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 und das Betriebsverfassungsgesetz von 1952. Der Regelungsbereich des Montanmitbestimmungsgesetzes ist auf Großunternehmen (oberhalb der Schwelle von 1.000 Beschäftigten) des Bergbaus sowie der Eisen- und Stahlindustrie beschränkt und sieht eine paritätische Besetzung der Aufsichtsgremien vor. Für zwei bis vier Sitze, je nach Größe des Kontroll-

ten Führungskräften und Anteilseignern unterscheiden (Shleifer/Vishny 1997). Systematische Befragungen zu den Mitbestimmungspräferenzen von Aktionären existieren unseres Wissens nicht. Allerdings lassen sich mittelbare Schlussfolgerungen aus der ökonometrischen Forschung über die Aktienpreiswirkungen der Mitbestimmung ableiten: Wären die Aktionäre mitbestimmungsavers, würden sie überdurchschnittlich mitbestimmte Unternehmen mit einem Aktienpreisdiscount belegen. Ein solcher Discount existiert nach überwiegender Ansicht nicht. Zusammenfassungen des Stands der ökonometrischen Mitbestimmungsforschung bieten Höpner (2004), Jirjahn (2005) und Raabe (2011: Kapitel 2).

organs, haben die zuständigen Gewerkschaften ein Vorschlagsrecht, das faktisch einem Entsenderecht nahekommt. Pattsituationen (Stimmengleichheit bei Abstimmungen) werden durch ein zusätzliches, neutrales Aufsichtsratsmitglied aufgelöst, auf das sich beide Bänke des Aufsichtsrats verständigen müssen. Diese Form der Unternehmensmitbestimmung wurde 1947 in der britischen Besatzungszone eingeführt und 1951 vom Bundestag, unter Zustimmung der größten Oppositionspartei SPD, in das MontanMitbestG überführt (Thum 1982). Allerdings kam die von den Gewerkschaften geforderte Ausweitung dieser Mitbestimmungsform auf andere Sektoren nicht zustande: Das im Juli 1952 verabschiedete Betriebsverfassungsgesetz sah außerhalb des Geltungsbereichs des MontanMitbestG nur eine oberhalb der Schwelle von 500 Beschäftigten einsetzende Drittelbeteiligung vor.

Nachdem es während der ersten Großen Koalition zu keiner Reform der Unternehmensmitbestimmung kam, hofften die Gewerkschaften nach dem Regierungswechsel 1969 auf die Erstreckung der paritätischen Mitbestimmung auf Großunternehmen unabhängig ihrer sektoralen Zugehörigkeit. Lediglich auf die Einsetzung einer Kommission, die die Erfahrungen mit der Montanmitbestimmung empirisch auswerten sollte, hatte sich die Regierung Kiesinger verständigen können. Die von Kurt Biedenkopf geleitete Kommission würdigte in dem 1970 veröffentlichten Bericht die im Geltungsbereich des MontanMitbestG gelebte kooperative Praxis und empfahl eine „Vermehrung der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat", aber „unter Beibehaltung eines, wenn auch geringen zahlenmäßigen Übergewichts der Vertreter der Anteilseigner" (Mitbestimmungskommission 1970: 96). In den Folgejahren wurde eine Vielzahl von Reformmodellen diskutiert, die im Hinblick auf das Ausmaß an vorgesehener Arbeitnehmerbeteiligung zwischen einer Drittelbeteiligung und der Parität des Montanmodells rangierten (Lauschke 2006). Nach langer Debatte legte die Bundesregierung im Februar 1974 einen Regierungsentwurf vor, der schließlich in das im Mai 1976 verabschiedete MitbestG mündete. Die Verabschiedung des Gesetzes beendete die kontroverse Debatte indes nicht: Im Juli 1977 legten 9 Unternehmen und 29 Verbände Verfassungsklage ein, die das Bundesverfassungsgericht mit seinem Mitbestimmungsurteil vom März 1979 in allen Punkten abwies – unter Verweis auf die wirtschaftspolitische Neutralität des Grundgesetzes und damit in Bekräftigung seiner in der Investitionshilfe-Entscheidung des Jahres 1954 (BVerfGE 50, 290) zum Ausdruck kommenden Rechtsprechung (BVerfGE 4, 7). Erst damit ebbte die Mitbestimmungsdiskussion ab und sollte erst gut 20 Jahre später, in den frühen 2000er Jahren, wieder an Fahrt gewinnen.

Das MitbestG sieht für Kapitalgesellschaften ab der Schwelle von 2.000 Beschäftigten die hälftige Besetzung der Kontrollorgane mit Arbeitnehmervertretern vor, bei Pattsituation erhält der Aufsichtsratsvorsitzende ein – in der Praxis nur selten eingesetztes – Doppelstimmrecht. Gelingt es dem Aufsichtsrat nicht, den Vorsitzenden mit einer Zweidrittelmehrheit zu bestimmen, wählt die Anteilseignerbank den Vorsitzenden allein. Faktisch weicht die Parität deshalb einem stärkeren Gewicht der Anteilseignerbank. Zudem ist die Zusammensetzung der Arbeitnehmerbank zu beachten. Den Gewerkschaften kommt für 2 bis 3 Sitze (je nach Größe des Aufsichtsrats) ein Vorschlagsrecht

zu, auch die von den Gewerkschaften vorgeschlagenen Kandidaten müssen sich einer Urwahl durch die Beschäftigten beziehungsweise, oberhalb der Schwelle von 8.000 Beschäftigten, einer Delegiertenwahl stellen. Ein weiterer Sitz der Arbeitnehmerbank ist für einen Vertreter aus der Gruppe der leitenden Angestellten reserviert. Insgesamt ist dem Regelwerk deutlich anzumerken, welche politischen und gesellschaftlichen Gruppen an der Mitbestimmungskontroverse der 1970er Jahre beteiligt waren und sich in dem Kompromiss wiederfinden sollten: Die numerische Parität sowie die Gewerkschaftsbeteiligung entsprechen den Forderungen der Gewerkschaften, der SPD und des Arbeitnehmerflügels der CDU, die faktische Unterparität sowie der sehr hohe Schwellenwert von 2.000 Beschäftigten[6] den Forderungen der Arbeitgeber- und Industrieverbände sowie der Christdemokraten außerhalb des Arbeitnehmerflügels, und die besondere Berücksichtigung der leitenden Angestellten den Vorstellungen der FDP.

2.2 Verbände

Aufgrund des scharfen Widerstands der Arbeitgeber- und Industrieverbände kann das MitbestG von 1976 als eines der umstrittensten Arbeits- und Sozialgesetze in der Geschichte der Bundesrepublik gewertet werden. In den siebziger Jahren wurde die Mitbestimmungsfrage zu einem der wichtigsten Betätigungsfelder der BDA und der Kampf gegen die paritätische Mitbestimmung zudem zu einem persönlichen Anliegen der Vorsitzenden Friedrich, Schleyer und Esser. Im Zuge der Auseinandersetzung verzichteten die Verbände darauf, ein eigenes, potenziell kompromissfähiges Reformmodell vorzulegen, und wandten sich gegen *jegliche* Ausweitung des mitbestimmungspolitischen Status quo. So hatte die CDU auf ihrem Düsseldorfer Parteitag des Jahres 1971 ein Reformkonzept beschlossen, das ein klares numerisches Übergewicht der Kapitalbänke über die Arbeitnehmerbänke im Verhältnis 7:5 vorsah. Auch dieses Konzept lehnte die BDA ab – mit der Begründung, dass es eine „Verstärkung der Arbeitnehmerposition im Aufsichtsrat bis unmittelbar unter die Paritätsgrenze“ (BDA-Jahresbericht 1971: 56) implizierte. Insgesamt kann kein Zweifel daran bestehen, dass die Verbände der Kapitalseite in den 1970er Jahren eine – im Sinne des Abschnitts 1 – „fundamentale“ Mitbestimmungsaversion aufwiesen und die Ausweitung der Aufsichtsratsmitbestimmung vehement bekämpften, den Gang vor das BVerfG eingeschlossen.

---

6 Hörisch (2009: Kapitel 3) hat zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass internationale Vergleiche, die das deutsche Mitbestimmungsmodell aufgrund der numerischen Parität als besonders weitgehend qualifizieren, in die Irre führen, weil sie die Schwellenwerte ignorieren. In Dänemark, Norwegen, Schweden, der Slowakei und Tschechien setzt die Arbeitnehmerbeteiligung auf Ebene der Leitungsorgane bereits oberhalb von Schwellenwerten von weniger als 100 Beschäftigten ein (in Dänemark zum Beispiel oberhalb von 35 Beschäftigten). Zu Tschechien ist allerdings anzumerken, dass dort gesetzliche Einschnitte in die Arbeitnehmerbeteiligung bevorstehen (Conchon 2011: 25; wir danken Roland Köstler für diesen Hinweis.) Vergleiche Abschnitt 5 zu den sehr hohen Schwellenwerten als potenzieller Sollbruchstelle des deutschen Mitbestimmungsmodells.

Zahlreiche Passagen der BDA-Jahresberichte der siebziger Jahre geben Aufschluss über die Begründungen, mit denen die BDA ihre ablehnende Haltung untermauerte. Diese Begründungen atmeten spürbar den Zeitgeist und waren – ganz anders als, wie wir später sehen werden, im Zuge der Mitbestimmungsdiskussion der 2000er Jahre – vor allem politisch-gesellschaftlicher Natur. Jede Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung, so das Argument, störe das machtpolitische Gleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital, führe zur Subordination des Kapitals unter die Herrschaft der Gewerkschaften und bedrohe damit die marktwirtschaftliche, ja letztlich: die demokratische Ordnung. Auch unterparitätische Mitbestimmungsmodelle, so die BDA, würden in Interaktion mit den bereits bestehenden tarifpolitischen Beteiligungsrechten sowie der Mitbestimmung über den Betriebsrat im Ergebnis in eine arbeitnehmerseitige Überparität münden[7] und „das gewerkschaftliche ‚Lohndiktat' an die Stelle der Tarifautonomie treten lassen" (BDA-Jahresbericht 1974: 161).[8] Eine solche Überparität habe „gefährliche wirtschafts-, gesellschafts- und letztlich staatspolitische Konsequenzen", die „in ihrer Gesamtheit ordnungssprengend wären" (ebd.: 160);[9] letztlich stünden „hochrangige verfassungsrechtliche Werte auf dem Spiel" (BDA-Jahresbericht 1971: 16). Jedes Mehr an Mitbestimmung berge letztlich Gefahr, eine fundamentale Systemtransformation auszulösen:

> Immer zahlreicher werden doch die Stimmen im gewerkschaftlichen Lager, die deutlich machen, dass man auf dieser Seite nicht Partnerschaft, sondern Macht will. Und immer deutlicher wird auch, dass in diesem Land Stimmen sich mehren, die in der Unternehmensmitbestimmung nur die Vorstufe und den Übergang zur Alleinbestimmung im Sinne einer syndikalistischen Arbeiterselbstbestimmung sehen. Das sind die Dimensionen, in denen die Auseinandersetzung um die Mitbestimmung gesehen werden muss.
> (Hanns Martin Schleyer im BDA-Jahresbericht 1974: 236)

2.3 Unternehmen

Auch zahlreiche Repräsentanten aus den Vorständen großer, von den Reformplänen potenziell betroffener Unternehmen meldeten sich in den siebziger Jahren öffentlich zu Wort, um zur Mitbestimmungsfrage Stellung zu nehmen. Die vorgefundenen Stellungnahmen lassen keine Abweichungen von den Haltungen der Verbände erkennen, sowohl im Hinblick auf die inhaltliche Stoßrichtung der Forderungen als auch auf deren argumentative Begründung.

Einige wenige Zitate sollen genügen, um die Positionierung der Großunternehmen zu illustrieren. Der Spiegel zitierte das Schering-Vorstandsmitglied Witzel mit den Worten, die Unternehmen empfänden die Ausweitung der Mitbestimmung als „Knüppel, Dau-

7 Siehe zur Kulmination unterschiedlicher Kanäle des Arbeitnehmer- und Gewerkschaftseinflusses auch BDA-Jahresbericht (1972: 20) und BDA-Jahresbericht (1979: 162).
8 Ähnlich auch BDA-Jahresbericht (1970: 212) und BDA-Jahresbericht (1973: 19).
9 Ähnlich auch BDA-Jahresbericht (1978: XXII).

menschraube und zur Schlinge geknüpftem Strick“ (Spiegel 6/1973: 31). Der BASF-Vorstandsvorsitzende Timm warf den Gewerkschaften vor, in der Mitbestimmungsfrage „einen dominierenden Einfluss nicht nur im einzelnen Unternehmen, sondern in der gesamten Wirtschaft anzustreben“ (FAZ vom 3.7.1974: 17). In den Worten des Wienerwald-Vorstandschefs Jahn: „Ich lasse mir doch meinen Betrieb nicht von Fremden kaputtmachen“ (Spiegel 51/1977: 41). Der Bayer-Vorstandsvorsitzende Hansen prophezeite, das Mehr an Arbeitnehmermitbestimmung werde eine „Zwischenstation auf dem Wege zur sozialistischen Staatswirtschaft“ sein (Spiegel 15/1974: 26). Zahlreiche weitere Stellungnahmen, die in dieselbe Richtung weisen, ließen sich nennen.[10] Der Einklang zwischen Verbänden und Großunternehmen kommt auch darin zum Ausdruck, dass einige Unternehmen bei der Verfassungsklage der Verbände gegen das Mitbestimmungsgesetz selbst als Kläger in Erscheinung traten, darunter die sehr großen Unternehmen Bayer, Daimler-Benz, Hoechst, Linde und Bosch.

Offenbar existieren also keine Stellungnahmen aus großen Unternehmen, die von denen der Verbände abweichen. Hiervon allerdings ist ein Unternehmenstyp auszunehmen: Vertreter jener Unternehmen, die wegen ihrer Zugehörigkeit zum Montansektor schon vor der Verabschiedung des 1976er MitbestG paritätisch mitbestimmt waren, setzten andere Akzente. Namentlich brachten sich die Vorstandsvorsitzenden Mommsen (Krupp), Birnbaum (Salzgitter) und Schmücker (Volkswagen, vormals Vorstandsmitglied bei Rheinstahl und Thyssen) mit befürwortenden Stellungnahmen in die Mitbestimmungsdebatte ein (Girndt 2006).[11] So sprach sich Birnbaum ausdrücklich für die echte, also nicht nur numerische Parität nach dem Vorbild der Montanmitbestimmung aus:

> Ich habe auf einem wissenschaftlichen Kongress des DGB über die Erfahrungen berichtet, die wir in den letzten 20 Jahren mit dem Montan-Modell der paritätischen Mitbestimmung im Salzgitter-Konzern gesammelt haben. Und diese Erfahrungen sind alles in allem positiv. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat sich die Mitbestimmung als durchaus praktikabel erwiesen. […] Auch auf der Arbeitnehmerseite standen Personen, die sich der großen Verantwortung bewusst waren, die sie gegenüber den Menschen, aber auch gegenüber dem Konzern hatten. (Spiegel 42/1975: 48)

Allerdings zeigen sich auch in der Gruppe der Führungskräfte montanmitbestimmter Unternehmen wiederum Ausnahmen. Der Mannesmann-Vorstandsvorsitzende Overbeck lehnte die paritätische Mitbestimmung ab, machte dies wiederholt in der Öffentlichkeit deutlich (siehe etwa Spiegel 32/1980: 23f.) und versuchte, Mannesmann vom Geltungsbereich der Montanmitbestimmung auszunehmen.[12] Besonders interessant

10 Siehe beispielsweise Spiegel 30/1970: 66; FAZ vom 1.2.1975: 12; Spiegel 52/1976: 76; Zeit 38/1978: 17; FAZ vom 11.8.1978: 9.

11 Hierbei ist Mommsen besonders hervorzuheben. Siehe zu Mommsen Seiffert (1977: 294f.), Spiegel 30/1974: 24f. und Handelsblatt vom 23.10.1980: 29. Vergleiche zudem Grieger (2008: 54–64) zu Schmücker.

12 Mannesmann versuchte, sich dem Geltungsbereich der Montanmitbestimmung mithilfe einer rechtstechnischen Konstruktion zu entziehen (siehe die Einzelheiten in Kißler/Greifenstein/Schneider 2011: 74). Daraufhin erließ der Gesetzgeber im Jahr 1981 ein Mitbestimmungssiche-

ist in diesem Zusammenhang die Positionierung des BDI-Präsidenten Sohl, der vormals Vorstandsmitglied des montanmitbestimmten Stahlkonzerns Thyssen war: Als BDI-Präsident kritisierte er „das System der paritätischen Mitbestimmung" (Spiegel 28/1973: 46), betonte aber gleichzeitig, seine persönlichen Erfahrungen mit der Mitbestimmung seien durchweg positiv.[13]

3 Die Mitbestimmungsdebatte der frühen 2000er Jahre

3.1 Der Kontext der Debatte

Die zweite Sequenz unseres zeitversetzten Vergleichs umfasst das erste Jahrzehnt der 2000er Jahre. Der legislative Kontext besteht aus dem in Abschnitt 2 vorgestellten MitbestG von 1976 sowie dem weiter fortgeltenden MontanmitbestG von 1951. In den frühen 2000er Jahren waren ungefähr 760 Kapitalgesellschaften oberhalb der Schwelle von 2.000 Beschäftigten der numerisch paritätischen, wegen des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden aber faktisch unterparitätischen 1976er Mitbestimmung unterworfen, die Parität der Montanmitbestimmung fand in ungefähr 30 Unternehmen des Montansektors oberhalb der Schwelle von 1.000 Beschäftigten Anwendung. Unterhalb dieser Schwellen galt weiterhin die Drittelbeteiligung nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952, das im Jahr 2004 in das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) überführt wurde. Wir gehen davon aus, dass diese Form der Mitbestimmung seinerzeit in ungefähr 1.500 Unternehmen Anwendung fand.[14] Gegenstand der Kontroverse wa-

---

rungsgesetz („Lex Mannesmann"), das das entsprechende Schlupfloch für die nachfolgenden sechs Jahre schloss; ein im Jahr 1988 erlassenes Nachfolgegesetz zum Mitbestimmungsergänzungsgesetz erklärte das Bundesverfassungsgericht allerdings im Jahr 1999, also kurz vor dem Übernahmekampf zwischen Mannesmann und Vodafone, für verfassungswidrig.

13 Einige Jahre später äußerte Sohl: „Ich selbst habe alle Spielarten der Mitbestimmung – von der alliierten Montan-Mitbestimmung bis hin zur Mitbestimmung 1976 – als Vorstandsmitglied und Aufsichtsrat praktiziert und exerziert und habe in diesem Bereich mit allen Beteiligten durchweg gute Erfahrungen gemacht" (Hemmer/Wahle-Homann 1985: 298). Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die von der ersten Biedenkopf-Kommission durchgeführten Befragungen von Führungskräften aus dem Anwendungsbereich der Montanmitbestimmung. Obwohl die mitbestimmungskritischen Vorstände Overbeck und Sohl zu den Befragten gehörten, wird an mehreren Stellen des Berichts von einer starken Ablehnung der Kritik an der Montanmitbestimmung durch die Befragten gesprochen (zum Beispiel Mitbestimmungskommission 1970: 59, 73, 75).

14 Die Zahlenangaben stammen aus Bayer (2009) sowie Peukert (2007: 52). Die Angabe zur Verbreitung der Drittelbeteiligung bezieht sich aber nicht auf die frühen 2000er Jahre, sondern auf 2009, den Erhebungszeitpunkt der von Bayer durchgeführten und von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Studie zur Anwendung des Drittelbeteiligungsgesetzes. In den frühen neunziger Jahren bezifferte Bürger (1991: 22–27) die Anzahl drittelbeteiligter Unternehmen auf mindestens 1.400.

ren aber vor allem die numerisch paritätischen Mitbestimmungsformen, während das DrittelbG nur vereinzelt kritisiert wurde.[15]

Graduell transformiert hatte sich der legislative Kontext allerdings durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Bis einschließlich der neunziger Jahre konnte im Wesentlichen davon ausgegangen werden,[16] dass im Inland tätige Unternehmen inländischen Rechtsformen unterworfen werden konnten. Die hierbei angewandte „Sitztheorie" besagte, dass für die Rechtsverhältnisse eines Unternehmens das Recht maßgeblich ist, in dem das Unternehmen seinen tatsächlichen Sitz hat. Diese Praxis verwarf der EuGH mit seinen Urteilen zu den Rechtssachen *Centros*, *Überseering* und *Inspire Art*.[17] Demnach ist das Recht des Landes maßgeblich, in dem die Gesellschaft gegründet wurde, unbeschadet etwaiger späterer Verlegungen des Verwaltungssitzes. Weil das Gericht zudem die ausländische Briefkastenholding dem Schutz des europäischen Rechts unterwarf, impliziert die EuGH-Rechtsprechung, dass der deutsche Gesetzgeber die Gründung deutscher Unternehmen mit ausländischer Rechtsform nicht beanstanden kann. Sehen diese Rechtsformen keine Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane vor und wachsen die betroffenen Unternehmen über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinaus, bleiben die Unternehmen ohne Arbeitnehmerbeteiligung (Sick/Pütz 2011).[18] Die Unternehmensmitbestimmung war somit unter europarechtlichen Druck geraten. Auf die Probleme der europarechtlich ermöglichten „vorauseilenden Mitbestimmungsflucht" werden wir in Abschnitt 5 noch einmal zu sprechen kommen.

Die Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre wurde nicht durch Forderungen nach umfassendem Arbeitnehmerschutz, sondern durch Sorgen über die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen angestoßen. Vor allem in den neunziger Jahren wurde in Deutschland eine intensive Debatte über die deutschen Standortbedingungen geführt. In diesem Zusammenhang kam es zu einer kontroversen öffentlichen Diskussion über die deutsche Spielart der Unternehmenskontrolle (Corporate Governance), die eine Welle von Reformen auslöste. Beispielhaft sei das Verbot von Höchst- und Mehrfachstimmrechten auf Hauptversammlungen genannt (vergleiche

15 So forderte das Berliner Netzwerk Corporate Governance (2003) die Verlagerung der Arbeitnehmermitbestimmung vom Aufsichtsrat in einen sogenannten Konsultationsrat. Die Umsetzung dieses Modells hätte nicht nur die numerisch paritätische Mitbestimmung, sondern auch die Drittelbeteiligung tangiert. Auch von der Mitbestimmungskommission von BDA und des BDI wurde der Konsultationsrat aufgegriffen: Er sollte als Auffanglösung bei gescheiterten Mitbestimmungsverhandlungen in Unternehmen mit monistischer Board-Struktur fungieren (BDA/BDI 2004: 37–39).

16 Ein amerikanisch-deutscher Handelsvertrag aus dem Jahr 1954 ermöglicht es amerikanischen Unternehmen, deutsche Tochterunternehmen in amerikanischer Rechtsform zu gründen (vergleiche hierzu Abschnitt 4.4).

17 EuGH, C-212/97 (Centros); EuGH, C-208/00 (Überseering); EuGH, C-167/01 (Inspire Art).

18 Zwar kann der deutsche Gesetzgeber die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Rechtsform auf Grundlage der neuen Rechtsprechung nicht beanstanden, eine Möglichkeit der Minimierung der Folgewirkungen auf die Mitbestimmung wäre aber ein Mitbestimmungserstreckungsgesetz. Vergleiche hierzu Abschnitt 5.

Cioffi/Höpner 2006 zu den politischen Dynamiken aktionärsorientierter Reformen). Von diesen Debatten wurde schließlich auch die Unternehmensmitbestimmung erfasst.

Im Rahmen dieser neuen Mitbestimmungsdiskussion wurden verschiedene Reformmodelle ausgearbeitet und an den Gesetzgeber herangetragen (siehe etwa Berliner Netzwerk Corporate Governance 2003). Gegen Anfang 2004 setzten BDA und BDI eine Kommission mit dem Auftrag ein, ein eigenes Reformmodell zu erarbeiten. Die Kommission legte ihren Bericht im November desselben Jahres vor. Der Forderungskatalog sah Verhandlungen über die Modi der Mitbestimmung auf Unternehmensebene vor, bei denen nicht die numerische Parität, sondern die Drittelbeteiligung als Auffanglösung fungieren sollte (BDA/BDI 2004: Abschnitt II). Hierauf reagierte die Regierung Schröder, indem sie – im Juli 2005 – eine aus Arbeitgebervertretern, Gewerkschaftsvertretern und wissenschaftlichen Mitgliedern zusammengesetzte Kommission einsetzte, die etwaigen Reformbedarf ausloten sollte und die ihr Mandat auch nach Bildung der zweiten Großen Koalition unter Kanzlerin Merkel (der Regierungswechsel erfolgte im Herbst 2005) beibehielt.

Nicht nur die an dieser zweiten Biedenkopf-Kommission (erneut, wie auch schon 1970, fungierte Kurt Biedenkopf als Vorsitzender) beteiligten Gewerkschaftsvertreter, sondern auch die wissenschaftlichen Kommissionsmitglieder erteilten diesen Forderungen eine Absage. „Die wissenschaftlichen Mitglieder", so einer der Kernsätze des im Dezember 2006 vorgelegten Berichts, „halten eine grundsätzliche Korrektur der bestehenden Gesetzeslage nicht für erforderlich und den durch die bestehenden Regelungen bewirkten Schutz von Arbeitnehmerbelangen weiterhin für geboten" (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 14). Folglich weigerten sich die Arbeitgebervertreter, die Kommissionsempfehlungen mitzutragen. Ab 2007 ebbte die Mitbestimmungsdebatte spürbar ab. Nachfolgenden Reformbefürwortern gelang es nicht mehr, eine mit den frühen 2000er Jahren vergleichbare Reformdebatte auszulösen (vergleiche etwa Arbeitskreis Unternehmerische Mitbestimmung 2009).

3.2 Verbände

Die Beschreibung des Kontextes der Mitbestimmungsdebatte der frühen 2000er Jahre hat ein entscheidendes Ergebnis bereits vorweggenommen: Erneut zeigten sich die Verbände in der Mitbestimmungsfrage äußerst aktiv und präsentierten, anders als in den siebziger Jahren, ein eigenes Reformmodell (BDA/BDI 2004). Weil der Fluchtpunkt dieses Modells die Drittelbeteiligung war, blieben die Verbände ihren Positionen aus den siebziger Jahren treu: Sie verlangten im Wesentlichen ein Zurück zu jenem Status quo, den sie vor Verabschiedung des 1976er MitbestG verteidigt hatten. Erhebliche Unterschiede zeigen sich allerdings in Bezug auf die argumentative Unterfütterung des eingenommenen Standpunkts. Skizzierten die Verbände in den siebziger Jahren noch eine Beweiskette, die versuchte, die faktisch überparitätischen Effekte unterparitätischer Lö-

sungen und, daraus folgend, ihre ordnungspolitische Sprengkraft nachzuweisen, argumentierten sie nunmehr, dass die Unternehmensmitbestimmung die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen – aus unterschiedlichen Gründen – zunehmend schädige. Die Mitbestimmung müsse „einer grundlegenden Modernisierung unterzogen werden, damit sich Deutschland künftig noch im Standortwettbewerb behaupten" könne (BDA Halbjahresbilanz 2004: 2).

Im Einzelnen hielten die Verbände eine Rückführung des deutschen Mitbestimmungsniveaus aus folgenden Gründen für geboten:

1. Mit zunehmender Globalisierung steige für die Unternehmen die Notwendigkeit schneller Entscheidungen. Solche würden durch den mitbestimmten Aufsichtsrat konterkariert. Ein Problem sei in diesem Zusammenhang insbesondere auch die Größe der Aufsichtsgremien. Numerische Parität und Gremiengröße führten „zu ineffektiver Arbeit und einer Verzögerung von Entscheidungsprozessen" (BDA/BDI 2004: 9).

2. Dem deutschen Mitbestimmungsmodell mangele es an Ausstrahlungskraft. „Allein diese Tatsache, dass die deutsche Mitbestimmung weltweit und insbesondere in Europa keine Nachahmer gefunden [hat]", so die Verbände, „erforder[t] eine Modernisierung unseres Mitbestimmungssystems" (BDA/BDI 2004: 7; vergleiche zum Beispiel auch BDA-Geschäftsbericht 2004: 22).

3. Insbesondere die Attraktivität Deutschlands als Holding-Standort werde durch die Ineffizienz und die mangelnde Ausstrahlungskraft der Mitbestimmung beschädigt. Angesichts der EuGH-Rechtsprechung zur Niederlassungsfreiheit (vergleiche Abschnitt 3.1) sei mit verstärkter Abwanderung der Konzernzentralen in das europäische Ausland und mit der Flucht in ausländische Unternehmensrechtsformen zu rechnen (BDA/BDI 2004: 7–8 und 14–18).

4. Ein ähnlicher Benachteiligungseffekt sei in Bezug auf die Gründung europäischer Aktiengesellschaften (SEs) zu erwarten (vergleiche Abschnitt 5): Angesichts der Nachteile der Unternehmensmitbestimmung würden sich europäische Unternehmen davor scheuen, deutsche Unternehmen bei SE-Gründungen als Partner zu wählen (BDA/BDI 2004: 18–20). Die Absenkung des Mitbestimmungsniveaus sei notwendig, „damit die Europa AG vor den Toren des Standorts Deutschland nicht Halt macht" (BDA-Geschäftsbericht 2002: 36).

5. Zudem sei die Unternehmensmitbestimmung mit den Grundsätzen einer „guten Corporate Governance", die auf die Bewahrung und Steigerung des Kapitalmarktvertrauens in die Unternehmen ziele, nicht vereinbar. Diese setze die Professionalität und Unabhängigkeit der Aufsichtsräte voraus. Professionalität sei bei den Arbeitnehmervertretern aber nicht vorhanden, und Unabhängigkeit sei aufgrund der „Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen" (BDA/BDI 2004: 21) schon im Ansatz nicht gegeben (siehe auch BDA-Geschäftsbericht 2003: 25f.).

Zugespitzte Äußerungen wie jene des BDI-Präsidenten Rogowski, die Unternehmensmitbestimmung habe sich als „Irrtum der Geschichte" erwiesen (Stern 43/2004: 210), trugen zusätzlich dazu bei, dass die Forderungen der Mitbestimmungskritiker gegen Mitte des ersten Jahrzehnts der 2000er Jahre große Aufmerksamkeit fanden und insbesondere in der Wirtschaftspresse intensiv diskutiert wurden. Betrachten wir nachfolgend, wie sich die Führungskräfte aus den Unternehmen in die Debatte einbrachten.

3.3 Unternehmen

Erwies es sich für die Debatte der siebziger Jahre als schwierig, Äußerungen von Führungskräften auszumachen, die den Forderungen ihrer Verbände widersprachen, scheint für die Debatte der 2000er Jahre das Gegenteil der Fall zu sein: Mitbestimmungskritische Äußerungen aus Großunternehmen waren nunmehr eher Ausnahme- als Regelfall. Namentlich fallen zwei Repräsentanten auf, die sich offensiv für die Forderungen der Verbände nach Rückführung des Mitbestimmungsniveaus engagierten. Dabei handelt es sich um den DaimerChrysler-Finanzvorstand Gentz, selbst als Arbeitgebervertreter an der zweiten Biedenkopf-Kommission beteiligt, sowie um den Siemens-Finanzvorstand Neubürger. Beide bestritten die Vereinbarkeit der Unternehmensmitbestimmung mit den Regeln einer zeitgemäßen Corporate Governance und traten für ein Zurück zur Drittelbeteiligung oder eine Verlagerung der Arbeitnehmerbeteiligung in einen nicht mit Kontrollrechten ausgestatteten Konsultationsrat ein (FTD vom 19.12.2003: 29; Börsen-Zeitung vom 24.9.2003: 5; Frankfurter Rundschau vom 16.1.2006: 9).

Die Mehrzahl der sich an der Debatte beteiligenden Repräsentanten von Großunternehmen setzte hingegen andere Akzente. Der DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzende Schrempp äußerte, die deutsche Industrie sei „reichlich unglücklich" über Rogowskis Behauptung, die Mitbestimmung sei ein historischer Irrtum (SZ vom 21.10.2004: 2), und führte an anderer Stelle aus:

> Ich habe es auf der Arbeitnehmerseite insgesamt immer mit sehr kompetenten Menschen zu tun gehabt, die mit dem Unternehmen und dessen Erfolg eng verbunden sind. Ich bin damit gut gefahren. … Wir haben Ende Juli ein Sparprogramm von 500 Millionen Euro pro Jahr erfolgreich verhandelt. Das hat bei uns funktioniert, weil die Arbeitnehmer gewusst haben: Das Management legt die Karten offen auf den Tisch und will für alle im Unternehmen etwas erreichen. (Stern 44/2004: 200)[19]

Ähnlich wie Schrempp verwiesen zahlreiche Mitglieder von Unternehmensvorständen auf die konstruktive Mitwirkung der Mitbestimmungsträger bei Umstrukturierungen. So äußerte Leibinger, geschäftsführender Gesellschafter bei Trumpf, dass mit der Aufsichtsratsmitbestimmung „viele Maßnahmen besser und glaubwürdiger umsetzbar"

19 Dieser Auffassung schloss sich der Porsche-Vorstandsvorsitzende Wiedeking mit explizitem Verweis auf Schrempp an (FTD vom 21.10.2004: 7).

seien (Stuttgarter Nachrichten vom 21.10.2004: 9). E.ON-Personalvorstand Krüper unterstrich, dass der mitbestimmte Aufsichtsrat wichtig sei, „um die Belegschaft hinter die Ziele des Unternehmens zu versammeln", und der Salzgitter-Finanzvorstand Fuhrmann äußerte, dass die Unternehmensmitbestimmung „extreme Produktivitätssteigerungen und erhebliche Strukturveränderungen" ermögliche (beides zitiert in FTD vom 16.1.2004: 13). Ähnlich das Telekom-Vorstandsmitglied Weiss: „Wir hätten unser Konzept nicht hinbekommen ohne die Mitbestimmung" (FTD vom 1.12.2004: 12).

Auch anderen Bestandteilen der Argumentation der Verbände widersprachen Unternehmensvorstände offensiv. So vertraten einige Führungskräfte die Ansicht, die Unternehmensmitbestimmung sei nicht nur kein Standortnachteil, sondern im Gegenteil sogar ein Standortvorteil. Der Vattenfall-Vorstandsvorsitzende Rauscher äußerte:

> Ohne die Mitbestimmung wären wir heute nicht die Nummer drei am deutschen Strommarkt. … Wir haben oft unterschiedliche Standpunkte …, aber uns eint das gemeinsame Interesse am Wohl unseres Unternehmens. (Manager Magazin Online vom 31.7.2005)

Der RAG-Vorstandsvorsitzende Müller führte aus:

> Gerade wegen der Mitbestimmung hat sich bei den deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Identifikation mit ihrem Unternehmen herausgebildet, um die wir im Ausland beneidet werden. Statt unverbindlichem Job-Denken fühlen sich deutsche Arbeiter und Angestellte für ihr Unternehmen mitverantwortlich – ein Standortvorteil. (RAG Magazin 1/2005: 3)

Ähnlich auch der Siemens-Vorstandsvorsitzende Löscher:

> Für mich ist die Mitbestimmung ein Standortvorteil Deutschlands. … Als Vorstandsvorsitzender von Siemens sage ich nur: Wir haben keinerlei Anlass, Mitbestimmung oder Kündigungsschutz in Deutschland infrage zu stellen. (Berliner Morgenpost vom 26.10.2009: 6)

Der Telekom-Personalvorstand Klinkhammer kritisierte das Argument der Verbände, die Mitbestimmung stelle ein Investitionshemmnis dar und mache den Standort Deutschland unattraktiv:

> Die Kriterien der Standortwahl sind primär ganz andere: Infrastruktur, Lohnkosten, Steuervorteile. Das ist doch kostengetrieben und nicht abhängig von der Struktur des Aufsichtsrates. (FTD vom 29.11.2004: 4)

Die Ansicht, den Mitbestimmungsträgern mangele es an Kompetenz zur konstruktiven Mitwirkung an den Kontrollorganen, wurde vom EnBW-Vorstandsvorsitzenden Claaßen zurückgewiesen:

> Die Arbeitnehmervertreter bringen oft mehr Kompetenz in den Aufsichtsrat ein als die Vertreter der Kapitalseite. (FTD vom 1.12.2004: 12)[20]

20 An anderer Stelle äußerte Claaßen, die Behauptung, das deutsche Mitbestimmungsmodell wirke als Standortnachteil, komme „häufig von Leuten, die keinerlei Auslandserfahrung besitzen" (Welt am Sonntag 46/2004: 28).

Auch wenn diese Zitate nicht notwendig Repräsentativität für alle Vorstandsmitglieder paritätisch mitbestimmter Großunternehmen beanspruchen können, illustrieren die Nachweise doch einen deutlichen Unterschied zwischen den Mitbestimmungsdebatten der siebziger und der 2000er Jahre. Offenbar hat die Bereitschaft der Unternehmensvertreter zugenommen, sich von der Mitbestimmungskritik der Verbände abzusetzen, und in einigen Fällen geschah dies derart offensiv, dass von einer offenen Brüskierung der Verbände durch die Großunternehmen gesprochen werden muss. Die entscheidende Frage ist nun, wie die veränderten Haltungen aufseiten der Unternehmen zu interpretieren sind.

4 Fundamentale Akzeptanz der Mitbestimmung oder strategische Vermeidung von Kritik?

4.1 Zwischenfazit und weiteres Vorgehen

Umfang und Deutlichkeit der vergleichsweise mitbestimmungsfreundlichen Äußerungen aus den Unternehmen lassen sich im Zuge der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre nicht ignorieren. Allerdings sind die in Abschnitt 3.3 gezeigten Zitate nicht geeignet, einen Wandel fundamentaler Mitbestimmungspräferenzen der Führungskräfte tatsächlich nachzuweisen, bestehen doch weiterhin zwei unterschiedliche Möglichkeiten, diese Äußerungen zu interpretieren (vergleiche auch Abschnitt 1).

Auf der einen Seite steht die machtressourcentheoretische Interpretation. Unternehmensmitbestimmung impliziert den Verzicht auf einen Teil der Verfügungsrechte über die Produktionsmittel und ihre Übertragung auf den – in der Terminologie der Machtressourcentheoretiker – Klassengegner. Die Annahme einer fundamentalen Mitbestimmungsaversion der Unternehmensleitungen steht deshalb auf solider theoretischer Grundlage. Zwar setzten die sich an der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre beteiligenden Führungskräfte hiervon abweichende Akzente. Diese lassen sich aber mit der machtressourcentheoretischen Interpretation in Einklang bringen, wenn überzeugend argumentiert werden kann, dass die entsprechenden Äußerungen tatsächlich nicht auf fundamentale Präferenzen hindeuten, sondern strategischer Natur sind. Demnach sehen sich die Unternehmensleitungen gezwungen, sich mit den internen Mitbestimmungsträgern gutzustellen, verzichten deshalb auf die Artikulation ihrer Mitbestimmungsaversion und delegieren das Lobbying gegen die Mitbestimmung an die Verbände.[21]

21 Es sei daran erinnert, dass Paster (2011b) diese machtressourcentheoretische Interpretation für einen Teil der Führungskräfte als zutreffend ansah, nicht aber für alle. In Reinform findet sich das Opportunismus-Argument bei Mitbestimmungsgegnern, die sich in der Debatte der 2000er Jahre äußerten (vergleiche die Verweise in Abschnitt 1).

Auf der anderen Seite steht die Interpretation, die insbesondere mit Einsichten der Spielarten-des-Kapitalismus-Forschung kompatibel ist (vergleiche die kritische Einführung von Streeck 2011). Dieser Literatur zufolge beruhen die Wettbewerbsvorteile des deutschen Industriesektors auf der langfristigen Koordination der Unternehmen mit ihren Stakeholdern, zu denen auch die Kernbelegschaften zählen. Die Unternehmensmitbestimmung mag sich, einmal eingeführt, zur institutionellen Unterfütterung solch langfristiger Koordination bewährt haben. Die Unternehmensleitungen mögen diese Koordinationsgewinne bei der Formierung ihrer Präferenzen mit den zweifellos vorhandenen Verlusten an Direktionsfreiheit gegenwiegen und dabei zu einem insgesamt positiven Urteil gelangen – und im Ergebnis eine mehr als nur „strategische" Mitbestimmungsakzeptanz entwickeln. Offen bleibt dann allerdings, warum die Unternehmen die akzeptablen Effekte der Mitbestimmung nicht schon vor der Verabschiedung des 1976er MitbestG antizipierten, und warum sich die fundamentale Mitbestimmungsakzeptanz von den Großunternehmen nicht auf die Verbände fortpflanzt.

Anhand der bisher gezeigten Empirie lässt sich der Streit nicht entscheiden. In den nachfolgenden Unterabschnitten des Abschnitts 4 werden wir die Diskussion deshalb weiter vertiefen und im Einzelnen vorführen, warum die Annahme einer lediglich strategischen, die fundamentale Mitbestimmungsaversion unberührt lassenden Mitbestimmungsakzeptanz der Führungskräfte der Datenlage nicht gerecht wird.

4.2 Jenseits der Öffentlichkeit

Zwar würde das Argument strategischer Zurückhaltung von Mitbestimmungskritik besser zu einer Empirie passen, in der sich Unternehmen der öffentlichen Teilnahme an der Mitbestimmungsdebatte verweigern, als zu der vorgefundenen Empirie, in der die Unternehmen den Einschätzungen der Verbände offensiv widersprachen und die produktiven Wirkungen der kritisierten Institution betonten (Abschnitt 3.3). Wenn aber denkbar erscheint, dass die Mitbestimmungsträger die Unternehmensleitungen derart kontrollieren, dass jene sich gehindert sehen, ihre Mitbestimmungsaversion öffentlich zu äußern, dann ist zumindest auf theoretischer Ebene auch denkbar, dass dieses Verhalten in präferenzwidrige offensive Verteidigung der Mitbestimmung umschlägt. Schließlich lassen sich positive ebenso wie negative öffentliche Äußerungen der Unternehmensleitungen durch die Mitbestimmungsträger auf ihre Urheber zurückverfolgen, und diese können positiv ebenso wie negativ sanktioniert werden. Anzumerken ist aber bereits auf theoretischer Ebene, dass diese Interpretation eine Sanktionsmacht der Arbeitnehmervertreter gegenüber Topmanagern voraussetzt, deren Existenz mit einem großen Fragezeichen zu versehen ist.

Gänzlich unplausibel wird die angebotene Interpretation unserer Ansicht nach aber für Situationen, in denen eine Sanktionsmöglichkeit der Mitbestimmungsträger theoretisch wie praktisch ausgeschlossen werden muss. Dies trifft auf ehemalige Führungskräfte

(bereits beendete Amtszeiten) und auf anonyme Präferenzartikulationen zu. Wäre die Annahme einer nur aus strategischen Gründen unterdrückten fundamentalen Mitbestimmungsaversion korrekt, wäre dann nicht zu erwarten, dass zumindest ehemalige Manager ihre wahren Präferenzen offenbaren und entsprechend gegen die Unternehmensmitbestimmung opponieren? Im Zuge der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre war ein solcher Effekt nicht zu beobachten. Und wäre nicht ebenso zu erwarten, dass die Mitbestimmungsaversion der Topmanager – so denn vorhanden – offen zutage tritt, sobald aktiven Führungskräften Anonymität zugesichert wird? Dazu äußerte sich Wolfgang Kaden, der mitbestimmungskritische Chefredakteur des Manager Magazins:

> Ich war immer wieder verblüfft, wenn ich in Gesprächen mit den Vorstandsvorsitzenden großer Unternehmen so gut wie nie Kritik an der Mitbestimmung hörte, selbst in vertraulichen Gesprächen nicht. Im Gegenteil: die meisten loben ausdrücklich die so genannte paritätische Mitbestimmung. (Manager Magazin Online vom 14.11.2002)

Diese Beobachtung, so meinen wir, ist mit der Annahme einer fundamentalen Mitbestimmungsaversion der Führungskräfte nicht mehr sinnvoll in Einklang zu bringen. Zwar bringt das Zitat Kadens lediglich eine Einzelbeobachtung zum Ausdruck. Diese korrespondiert aber mit den Ergebnissen der umfassenden Interviewstudie von Raabe (2011), der im Zuge der Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre neben Mitbestimmungsträgern zahlreiche Mitglieder der Kapitalbänke der Aufsichtsräte paritätisch mitbestimmter Unternehmen interviewt hatte (die häufig Führungskräfte anderer großer Unternehmen waren). Raabes Ergebnisse stehen trotz zugesicherter Anonymität der Befragten in Einklang mit den Befunden aus Abschnitt 3.3:

> Die von den Wirtschaftsverbänden vorgetragene Forderung, von der Quasi-Parität zur Drittelbeteiligung überzugehen, wird nicht nur von den Arbeitnehmervertretern, sondern auch von einem überraschend hohen Anteil der Vertreter der Kapitalseite als Scheindiskussion betrachtet. … Der Hauptnutzen der Unternehmensmitbestimmung sei schließlich, dass die Arbeitnehmervertreter eine Mitverantwortung für die strategischen Entscheidungen des Aufsichtsrats übernähmen. Mit dem Wegfall der Quasi-Parität wäre dieser Mehrwert der Mitbestimmung gefährdet. (Raabe 2011: 167)

Unklar ist auch, warum sich das behauptete opportunistische Verhalten der Vorstandsmitglieder in die arbeitgeberinterne Mitbestimmungskommission von BDA und BDI hätte fortpflanzen sollen. Eine Frühfassung des Berichts der BDA/BDI-Kommission (zitiert als BDA/BDI Entwurf 2004) wies aus, dass in der Kommission „unterschiedliche Standpunkte“ darüber diskutiert wurden, ob als Rückfalloption bei gescheiterten Verhandlungen über das auf Unternehmensebene angestrebte Mitbestimmungsmodell die Parität oder die Drittelbeteiligung fungieren sollte, und dass sich eine Mehrheit schließlich für die Drittelbeteiligung aussprach (ebd.: 37). Angesichts des in Abschnitt 3 beschriebenen Musters liegt die Vermutung nahe, dass Plädoyers für die Parität als Rückfalloption vor allem von den in der Kommission vertretenen Repräsentanten der Unternehmen kamen. Einen entsprechenden Nachweis können wir hier allerdings nicht führen.[22]

22 Die endgültige Fassung des Berichts weist aus (BDA/BDI 2004: 56–61), dass die vom BDA-

Zurück zu Raabes Interviewstudie: Diese sät auch Zweifel an der Existenz der von den Mitbestimmungskritikern behaupteten Sanktionsmöglichkeit der Arbeitnehmervertreter. Diesem Argument zufolge erwächst aus der Angewiesenheit der Vorstandsmitglieder auf die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter bei Fragen der Vorstandsbestellung und -vergütung ein Erpressungspotenzial, das den Verzicht auf Mitbestimmungskritik begründet. Raabe legt dar, die Bedeutung der Arbeitnehmervertreter bei der Vorstandsbestellung werde in der öffentlichen Diskussion überschätzt (ebd.: 280). Namentlich fand er auch keine Hinweise auf sachwidrige Verknüpfungen der Vergütungsfrage mit allgemeinen unternehmenspolitischen Zielen der Mitbestimmungsträger:

> Kein Anhaltspunkt konnte somit dafür gefunden werden, dass die Arbeitnehmervertreter im Personalausschuss ihre Zustimmung zu Vergütungssteigerungen von Zugeständnissen der Vorstände auf betrieblicher Ebene abhängig machen oder sich im Fall solcher Zugeständnisse aktiv für Vergütungserhöhungen einsetzen. (Raabe 2011: 280)

Eine andere Konstellation, in der eine unter der Oberfläche opportunistischer Akzeptanz vorhandene fundamentale Mitbestimmungsopposition eigentlich offen zutage treten müsste, ergibt sich bei anonymen Meinungsumfragen unter Führungskräften. Auch hier gilt, dass jegliche Sanktionsmöglichkeit interner Arbeitnehmervertreter entfällt. Wäre die machtressourcentheoretische Interpretation also zutreffend, müssten sich in solchen Umfragen überwältigende Mehrheiten gegen die Unternehmensmitbestimmung finden. Allerdings sind schriftliche Befragungen von Führungskräften, die die Einstellungen zur Unternehmensmitbestimmung systematisch erheben, selten.[23] Die Unternehmensbefragung von Glaum (1998) fragte unter anderem auch Haltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat ab. Führungskräfte von DAX-Unternehmen wurden gefragt, ob sie für oder gegen eine Abschaffung der Aufsichtsratsmitbestimmung seien. 53 Prozent der Manager sprachen sich tendenziell gegen eine Abschaffung aus, 18 Prozent waren ohne Einschränkung dagegen. Nur eine Minderheit von 23 Prozent votierte für die Abschaffung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene (ebd.: 23). Allerdings ging diese Umfrage der eigentlichen Mitbestimmungsdebatte um einige Jahre voraus.

Hauptgeschäftsführer Göhner geleitete Kommission 72 Mitglieder hatte. Dabei handelte es sich um 40 Vertreter der Arbeitgeber- und Industrieverbände (das entspricht 56 Prozent), 24 Vertreter der Unternehmen (33 Prozent) und 8 arbeitgebernahe Wissenschaftler (11 Prozent). Die Unterscheidung ist jedoch nicht trennscharf, weil zahlreiche Unternehmensvertreter gleichzeitig Funktionen in den Verbänden ausübten und weil gleichzeitig einige der Verbandsmitglieder Aufsichtsratsmandate innehatten.

23 Wesentlich häufiger sind Befragungen zur allgemeinen Standortqualität Deutschlands, die allenfalls mittelbar auch auf die Haltungen zur Unternehmensmitbestimmung schließen lassen; Befragungen, die sich mit unterschiedlichen Merkmalen des deutschen Corporate-Governance-Systems befassen; und Befragungen unter kleinen und mittleren Unternehmen, die zwar mitunter auch die Mitbestimmung tangieren, hier aber nicht die Aufsichtsratsmitbestimmung, sondern die Mitbestimmung über den Betriebsrat betreffen. Vergleiche als Überblicke über die empirische Mitbestimmungsforschung (hier mit Schwerpunkt auf der Umfrageforschung): Greifenstein/Kißler (2010); Kißler/Greifenstein/Schneider (2011: Kapitel 3 und Anhang); Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006: 12–19); Raabe (2011: Kapitel 2).

Glücklicherweise aber existiert eine Studie, die – wenn auch ungewollt – ein unserer Ansicht nach geradezu perfektes Design zum Test der These von der unterschwellig-fundamentalen Mitbestimmungsaversion deutscher Führungskräfte aufweist: die Mitbestimmungsstudie des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) sowie des Institute for Law and Finance (ILF) (zitiert als Stettes 2007). Dieser Studie wenden wir uns nachfolgend zu.

4.3 Die Befragungsstudie des IW und des ILF

Die Befragung des IW und des ILF wurde im Juni 2006 durchgeführt, also zur Phase des Abschlusses der Arbeit der zweiten Biedenkopf-Kommission. Anders als alle anderen bisher vorliegenden Umfragestudien konzentrierte sie sich auf die Haltungen der Führungskräfte zu unterschiedlichen Aspekten der Unternehmensmitbestimmung. Aus Unternehmensdatenbanken wurde eine Stichprobe von 2.498 Unternehmen gezogen, die mindestens der Drittelbeteiligung unterlagen. Den Befragten wurden diverse Detailfragen vorgelegt, so etwa, wie sich die Kosteneffizienz der Aufsichtsratswahl steigern ließe (Stettes 2007: 21–22) oder wie sich die Mitbestimmung auf die Anlagebereitschaft von Eigenkapitalgebern, auf die Beschaffung von Fremdkapital oder auf die Beurteilung durch Ratingagenturen auswirke (ebd.: 27). Im Mittelpunkt aber stand die Frage, wie die Unternehmen die Mitbestimmung insgesamt bewerteten: positiv oder negativ (ebd.: 24).

Die Befragung wies einige Auffälligkeiten auf (vergleiche zu den nachfolgenden Punkten auch Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 16 sowie Peukert 2007):

1. Dem Fragebogen war ein Anschreiben mit dem Hinweis beigefügt, dass „die gesetzlichen Regelungen der deutschen Unternehmensmitbestimmung die gravierenden (globalen) Veränderungen bisher nur ganz unzureichend“ berücksichtigten (zitiert nach Peukert 2007: 52).

2. Neben diesem wertenden Anschreiben war dem Fragebogen ein persönliches Empfehlungsschreiben des BDA-Präsidenten Hundt und des BDI-Präsidenten Thumann angehängt, das deutlich machte, dass sich die Ergebnisse der Studie in der damals aktuellen Reformdebatte als Druckmittel zur Untermauerung der Forderungen von BDA und BDI würden verwenden lassen: „Ihre praktischen Erfahrungen mit den Vorzügen und Nachteilen der deutschen Unternehmensmitbestimmung können einen wesentlichen Beitrag leisten, die Diskussion über die Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung[24] auf eine sichere empirische Grundlage zu

24 Diese Formulierung korrespondiert mit dem Titel des Forderungskatalogs von BDA/BDI (2004).

stellen und Anhaltspunkte für deren Weiterentwicklung zu gewinnen“ (ebenfalls zitiert nach Peukert 2007: 52).

3. Der Fragebogen wies keine Möglichkeit der indifferenten Positionierung zur Unternehmensmitbestimmung auf. Sie konnte ausschließlich positiv oder negativ bewertet werden.

Seriöse Umfrageforschung ist bemüht, Verzerrungseffekte zu vermeiden, die daraus resultieren, dass Befragte bestimmte Antwortmöglichkeiten als sozial mehr oder weniger erwünscht erkennen (Porst 2008: 104). Dieser Grundsatz guter Demoskopie wurde in der Studie eklatant verletzt. Das Anschreiben und das Empfehlungsschreiben suggerierten den befragten Unternehmensleitungen, welche Antworten sich die Initiatoren der Befragung erhofften und wie sich diese in der Debatte würden instrumentalisieren lassen (obige Ziffern 1 und 2).[25] Das Fehlen einer indifferenten Antwortkategorie (Ziffer 3) ist für sich genommen nicht zu beanstanden. In Kombination mit der gezielten Suggestion ist die lediglich binäre Antwortmöglichkeit aber geeignet, den *bias* zu verstärken. Aus diesen Gründen war von der Befragung von Anfang an kein faires, unverzerrtes Resultat zu erwarten. Für die vorliegende Diskussion allerdings erscheint die Studie gerade aufgrund ihres politisch-zweckgetriebenen Charakters und ihrer manipulativen Tendenzen als perfekter Testfall. Denn wo, wenn nicht hier, jenseits aller etwaigen Sanktionsmöglichkeiten interner Arbeitnehmervertreter und im Kontext eines politischen Kampfs gegen die Unternehmensmitbestimmung, sollte die unterschwellige Mitbestimmungsaversion der Führungskräfte großer deutscher Unternehmen – so denn vorhanden – zum Ausdruck kommen?

Die Ergebnisse der Studie sind in mehrerlei Hinsicht bemerkenswert. Erstens, trotz der Anschreiben und des politischen Kontextes konnte lediglich ein Rücklauf 216 Fragebögen erreicht werden (das entspricht rund 8 Prozent). Es gelang den Initiatoren trotz eindeutiger Hinweise auf den politischen Zweck der Befragung also kaum, die Unternehmen zur Teilnahme zu motivieren. 117 der ausgefüllten Fragebogen entfielen auf Unternehmen im Geltungsbereich des 1976er Mitbestimmungsgesetzes. Zweitens, selbst unter jenen, die zur Teilnahme motiviert werden konnten, ergab sich auf die entscheidende Frage, wie die 1976er Unternehmensmitbestimmung insgesamt zu bewerten sei, lediglich ein Patt: 34,2 Prozent bewerteten sie positiv, 37,8 Prozent negativ. Auffallend ist drittens, dass sich die restlichen 28 Prozent einer Antwort enthielten – obwohl, wie die zweite Biedenkopf-Kommission in ihrer Auseinandersetzung mit der Studie zu Recht hervorhob, der Fragebogen eine solche Antwortmöglichkeit nicht vorsah (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 16). Am Rande sei erwähnt, dass uns auch eine vierte Auffälligkeit der Studie nicht verborgen blieb: Von den 216 zurückgeschickten Fragebögen wurden jene 17 aus der Be-

25 In den Worten Peukerts (2007: 52): „Das Anschreiben könnte in Statistiklehrbüchern einen Stammplatz als Beispiel dafür erobern, wie man bei einer seriösen Umfrage nicht vorgehen sollte.“

trachtung ausgeschlossen, die der Montanmitbestimmung unterlagen (Stettes 2007: 20). Aus der Logik der Untersuchung ist nichts ersichtlich, das diese Nichtberücksichtigung rechtfertigen würde. Namentlich ist nicht ersichtlich, warum diese Unternehmen bei der entscheidenden Frage nach der Gesamtbeurteilung der Unternehmensmitbestimmung (ebd.: 24) nicht mitgezählt *oder die entsprechenden Ergebnisse nicht zumindest separat ausgewiesen wurden.* Die Vermutung liegt nahe, dass die Berücksichtigung dieser Fragebögen das Gesamtbild sogar zugunsten der numerischen Parität verschoben hätte.

Im Ergebnis war der Versuch der Mitbestimmungsgegner gescheitert, die zahlreichen, die Forderungen von BDA und BDI konterkarierenden positiven Äußerungen deutscher Führungskräfte zur Unternehmensmitbestimmung durch den Nachweis einer in Wahrheit vorhandenen grundlegenden Mitbestimmungsaversion zu relativieren.[26] Angesichts unseres nun erreichten Stands der Argumentation erscheint eindeutig, warum der Versuch der Mitbestimmungsgegner misslang. Die von den Initiatoren der Studie erwartete fundamentale Gegnerschaft zur Unternehmensmitbestimmung *konnte* nicht nachgewiesen werden – weil sie nicht existierte.

4.4 Unterbleibende Mitbestimmungsflucht

Unseres Erachtens kann die Opportunismus-These aufgrund der Betrachtungen des Abschnitts 4.2 und der Ergebnisse der gemeinsamen Studie von IW und ILF (Abschnitt 4.3) als falsifiziert betrachtet werden. Gleichwohl wollen wir die Diskussion um einen zusätzlichen Gesichtspunkt anreichern: Wäre die behauptete Mitbestimmungsaversion tatsächlich existent, müsste es unserer Einschätzung nach mehr aktive Mitbestimmungsflucht geben.

Mitbestimmungsflucht existiert und stellt eine ernsthafte Bedrohung des deutschen Mitbestimmungsmodells dar. Manifeste Ausmaße hat Mitbestimmungsflucht allerdings vor allem als *vorauseilende* Mitbestimmungsflucht: Unternehmen unterhalb der relevanten Mitbestimmungsschwellen nutzen die Möglichkeiten, die ihnen das Europarecht bietet, um ihren mitbestimmungspolitischen Status quo „einzufrieren" und die Einsetzung eines mitbestimmten Aufsichtsrats nach vollzogenem Beschäftigungswachstum zu vermeiden, oder sie nutzen die vom EuGH geschaffene Möglichkeit der Wahl ausländischer Rechtsformen (siehe zur empirischen Verbreitung Sick/Pütz 2011). Auf diese Phänomene werden wir im Schlussabschnitt 5 noch einmal zurückkommen. Worauf es uns hier ankommt, ist die Tatsache, dass im Prinzip auch Großunternehmen rechtliche Schlupflöcher zur Mitbestimmungsvermeidung offenstehen. Unternehmen und Unternehmensgruppen können zur Umgehung der Mitbestimmung rechtlich zer-

26 Zur Erinnerung: Auch in ihrem Forderungskatalog hatten BDA und BDI behauptet, der Grund für das Fehlen öffentlich geäußerter Mitbestimmungskritik liege in der Sanktionsmacht der internen Mitbestimmungsträger (BDA/BDI 2004: 5).

gliederte Strukturen wählen, aufgrund derer die Mitbestimmungsgesetze keine Anwendung finden (häufig in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft & Co. KG), so wie es beispielsweise bei Aldi und Liebherr International der Fall ist. Die Wahl solcher Strategien ist aber kein massenhaftes Phänomen.[27]

In diesem Zusammenhang sind deutsche Tochterunternehmen amerikanischer Mutterkonzerne besonders interessant, weil diesen aufgrund eines amerikanisch-deutschen Handelsvertrags von 1954 im Prinzip schon lange die Wahl amerikanischer Rechtsformen offenstand (Mayer 1974). Diese Unternehmen sind auch deshalb ein bemerkenswerter Testfall, weil der These von der Mitbestimmungsaversion der Führungskräfte wegen der kulturellen Distanz der Leitungen der Mutterkonzerne mehr Ad-hoc-Plausibilität zukommt als im Fall der inländischen Unternehmen. Aber auch dieses Phänomen bleibt in seinem Umfang begrenzt. Beispiele für sehr große deutsche Töchter amerikanischer Mutterkonzerne, die sich unbeschadet bestehender Möglichkeiten der Mitbestimmungsvermeidung für deutsche Rechtsformen entschieden haben, sind die deutschen Niederlassungen von Procter & Gamble, ExxonMobil, Ford und Coca-Cola.

Aber auch inländischen Großunternehmen im Geltungsbereich der deutschen Mitbestimmungsgesetze stünden im Prinzip mehr Möglichkeiten partieller Mitbestimmungsflucht offen, als tatsächlich zur Anwendung kommen. Die empirische Mitbestimmungsforschung hat gezeigt, dass die Reichweiten der tatsächlich zur Anwendung kommenden Arbeitnehmerbeteiligung auch im Geltungsbereich desselben Mitbestimmungsgesetzes beträchtlich variieren können (Gerum 2007; Höpner/Müllenborn 2010; Hörisch 2009: Kapitel 4; Zugehör 2003: Kapitel 4). Wir wollen diesen Sachverhalt anhand eines Beispiels verdeutlichen: anhand der Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse.

Angesichts der Komplexität der von Aufsichtsräten zu behandelnden und zu entscheidenden Sachfragen verweisen viele Aufsichtsräte ausgesuchte Sachfragen an Ausschüsse, was beispielsweise auch vom Deutschen Corporate Governance Kodex als gute Praxis empfohlen wird (dort in Abschnitt 5.3). Die unter deutschen Großunternehmen am häufigsten vertretenen Ausschüsse sind der Präsidialausschuss, der Prüfungsausschuss und der Personalausschuss (Gerum 2007: 215). Eigentlich wäre zu erwarten, dass außer Frage steht, dass Ausschüsse analog zum Kräfteverhältnis der Bänke im Aufsichtsrat zu besetzen sind. Allerdings fehlt hierfür eine gesetzliche Vorschrift. Eine Entscheidung

27 Ein paralleles Argument ließe sich möglicherweise im Hinblick auf Möglichkeiten der Mitbestimmungsflucht im Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes führen. Jüngst wurde kontrovers diskutiert, ob – und wenn ja, in welchem Umfang – die Pflicht zur Einsetzung eines drittelbeteiligten Aufsichtsrats verletzt wird. Zwar ist davon auszugehen, dass Boneberg (2009, 2010) und Troch (2009) das Ausmaß des Problems deutlich überschätzt haben (sie gingen davon aus, dass ungefähr die Hälfte der westdeutschen GmbHs im Dienstleistungssektor mit 500 bis 2.000 Beschäftigten – gesetzeswidrigerweise – keinen Aufsichtsrat haben); vergleiche hierzu Dilgers (2009) Kritik. Allerdings geht auch Dilger davon aus, dass eine gesetzeswidrige „Aufsichtsratslücke“ besteht, wenn auch in erheblich geringerem Umfang (ebd.: 374f.). Wir danken Roland Köstler für seine Hinweise zum Thema.

des Bundesgerichtshofs aus dem Jahr 1993 besagt lediglich, dass es nicht im Sinne des Gesetzgebers ist, wenn Aufsichtsratsausschüsse gänzlich ohne Arbeitnehmerbeteiligung gebildet werden (Köstler/Zachert/Müller 2009: Rn. 402).

Theoretisch stünde Unternehmen also die Möglichkeit offen, das Ausmaß an Mitbestimmung durch die gezielte Verweisung wichtiger Sachverhalte an unterparitätische Ausschüsse zu minimieren. Bleibt diese Möglichkeit ungenutzt, lässt sich dies – je nach Standpunkt – als freiwillige Mitbestimmung oder als unterbliebene Mitbestimmungsflucht interpretieren.[28] Mehrere empirische Mitbestimmungsstudien haben in der jüngeren Vergangenheit – für unterschiedliche Unternehmenssamples – Erhebungen zur Zusammensetzung von Aufsichtsratsausschüssen durchgeführt. Sie deuten übereinstimmend auf ein signifikantes Ausmaß an Verzicht auf die Nutzung rechtlicher Schlupflöcher zur Mitbestimmungsminimierung.

1. Vitols (2008: 14) fand in seiner Studie zu 104 paritätisch mitbestimmten börsennotierten Unternehmen 57 Prozent paritätisch besetzte Personalausschüsse an allen vorgefundenen Personalausschüssen. 63 Prozent der vorgefundenen Prüfungsausschüsse und 71 Prozent der vorgefundenen Präsidialausschüsse waren paritätisch besetzt.

2. Höpner und Müllenborn (2010: 20) fanden in einem Sample der 100 größten deutschen (börsennotierten und nicht börsennotierten) Unternehmen 48 Prüfungsausschüsse vor, von denen 30 paritätisch besetzt waren.

3. Raabe (2011: 205–206) hat Informationen über die Besetzung der Ausschüsse in den DAX-30-Unternehmen zusammengestellt, von denen 29 in den Geltungsbereich der numerischen Parität fielen. In 27 dieser 29 Unternehmen gab es Ausschüsse. 15 von ihnen besetzten ihre Ausschüsse grundsätzlich paritätisch, 9 grundsätzlich unterparitätisch. In den verbliebenen 3 Unternehmen gab es unterschiedliche Regelungen für unterschiedliche Ausschüsse.

4. Die derzeit umfangreichste Datenerhebung zu Aufsichtsratsausschüssen stammt von Gerum (2007: 293), der unter 400 paritätisch mitbestimmten Unternehmen 68 Prozent fand, die ihre Ausschüsse grundsätzlich paritätisch besetzten, und 32 Prozent, die dies nicht taten. Im Zeitverlauf beobachtete Gerum zudem einen deutlichen Rückgang an Unternehmensstatuten, in denen die unterparitätische Besetzung der Ausschüsse festgeschrieben wurde (1979: 46 Prozent, 2004: 16 Prozent).[29]

---

28 Zwar setzt das Aktienrecht der Verweisung von Sachfragen an Ausschüsse durch die Abgrenzung von Kernaufgaben, die nicht delegiert werden dürfen, Grenzen. Wie Raabe (2011: 207) aber herausstellt, hat sich der Präsidialausschuss faktisch „in nicht wenigen Aufsichtsräten … zu einer Art von geschäftsführendem Ausschuss entwickelt, der nicht nur Entscheidungen vorbereitet, sondern faktisch anstelle des Aufsichtsratsplenums entscheidet". Es ist also davon auszugehen, dass durch Verweis an unterparitätisch besetzte Ausschüsse tatsächlich ein erhebliches Ausmaß an Mitbestimmungsminimierung erreicht werden könnte.

29 Vergleiche für die achtziger Jahre auch Bamberg et al. (1987: 114–117).

Einzuräumen ist, dass die Beobachtung ausbleibender Mitbestimmungsflucht allein nicht beweist, dass die Unternehmensmitbestimmung dort, wo sie bereits etabliert ist, von den Führungskräften im Wesentlichen akzeptiert wird. Andere Ursachen als die von uns vermutete Mitbestimmungsakzeptanz der Unternehmensleitungen mögen für den Verzicht auf Mitbestimmungsvermeidung verantwortlich sein. Wir wollen an dieser Stelle deshalb zurückhaltend argumentieren und lediglich herausstellen, dass die Beobachtung ausbleibender Mitbestimmungsflucht gut zu unserer Interpretation der Arbeitgeberhaltungen zur Mitbestimmungsfrage passt: Eine durchgreifende Mitbestimmungsaversion der Führungskräfte würde mehr Flucht und namentlich mehr Auseinandersetzungen um die Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse erwarten lassen.

5 Interpretation und Ausblick

Wie die Abschnitte 2 und 3 gezeigt haben, weisen die kapitalseitigen Haltungen zur Unternehmensmitbestimmung ein erklärungsbedürftiges Puzzle auf. Während der siebziger Jahre kämpften Unternehmen und Verbände gemeinsam gegen die numerische Parität. Als dann in den 2000er Jahren erneut über die Unternehmensmitbestimmung gestritten wurde, setzten Unternehmen und Verbände unterschiedliche Akzente. Während das Lobbying der Verbände eindeutig auf eine Absenkung des Mitbestimmungsniveaus zielte, schienen die Äußerungen der Führungskräfte aus den betroffenen Unternehmen auf eine zwischenzeitlich entstandene Akzeptanz der gefundenen Regelungen hinzudeuten. Im vorliegenden Beitrag haben wir uns auf die Zurückweisung einer spezifischen Interpretation der Diskrepanzen im Arbeitgeberlager konzentriert, die im Kern besagt, dass die der numerischen Parität unterliegenden Großunternehmen ihre fundamentale Gegnerschaft zur Unternehmensmitbestimmung grundsätzlich beibehalten haben, angesichts der Sanktionsmacht der internen Arbeitnehmervertreter – und also aus strategischen Motiven – aber von öffentlich geäußerter Mitbestimmungskritik absahen und das Lobbying gegen die Mitbestimmung deshalb an die Verbände delegierten.

Wir hoffen, die Leserinnen und Leser davon überzeugt zu haben, dass die empirische Basis für diese Auflösung des vorgefundenen Puzzles schwach bleibt. Zwar ist die machtressourcentheoretisch inspirierte Interpretation als theoretische Möglichkeit ernst zu nehmen. Sicherlich ist denkbar, dass die Unternehmen ihre Gegnerschaft zum mitbestimmten Aufsichtsrat seit den siebziger Jahren beibehalten haben, aber eine strategische Arbeitsteilung mit ihren Verbänden eingegangen sind, die es ihnen erspart, ihre fundamentale Mitbestimmungsaversion in die Öffentlichkeit tragen zu müssen. Aber plausibilisiert diese Interpretation auch die zahlreichen, in Abschnitt 3.3 gezeigten Äußerungen von Unternehmensvorständen, die der Ausrichtung des Lobbyings der Verbände offensiv widersprachen – bis hin zu der die Verbände offen brüskierenden Behauptung, die Unternehmensmitbestimmung sei sogar ein Standortvorteil? Warum

finden sich auch in qualitativen Interviewstudien unter Zusicherung von Anonymität oder in den Äußerungen ehemaliger Führungskräfte keine Hinweise auf fundamentale Mitbestimmungsaversion (Abschnitt 4.2)? Müsste die Gegnerschaft zur Unternehmensmitbestimmung nicht zumindest in anonymen Unternehmensbefragungen zum Ausdruck kommen, deren Ergebnisse durch die mit potenzieller Sanktionsmacht ausgestatteten Arbeitnehmervertreter gewiss nicht auf die einzelnen Befragten zurückverfolgt werden können? Warum gelang selbst der anonymen Befragungsstudie des IW und des ILF im Jahr 2007 kein Nachweis einer durchgreifenden Mitbestimmungsgegnerschaft der Unternehmen (Abschnitt 4.3)? Und müsste es, wäre das Opportunismus-Argument stichhaltig, nicht mehr Mitbestimmungsflucht geben (Abschnitt 4.4)?

Die alternative Erklärung scheint uns deshalb die zutreffendere zu sein: Unternehmensleitungen wägen die durch die Mitbestimmung entstehenden Verluste an Verfügungsgewalt gegen die aus Kooperation und Koordination resultierenden Gewinne ab und gelangen zu einer nicht vorgespielten, sondern tatsächlich vorhandenen Akzeptanz der institutionalisierten Arbeitnehmerbeteiligung. Allerdings verlagert diese Deutung das Puzzle lediglich von den 2000er Jahren in die siebziger Jahre. Denn hätten rational kalkulierende Unternehmen dann nicht schon in den siebziger Jahren für die Unternehmensmitbestimmung eintreten müssen? Und, so wäre in einem zweiten Schritt zu fragen, warum sind die Verbände der Mitbestimmungsakzeptanz der Großunternehmen nicht gefolgt?

Der Schlüssel zum Verständnis der in den Abschnitten 2 und 3 skizzierten Konstellation liegt unseres Erachtens nicht in vermeintlichem *Opportunismus* der beteiligten Präferenzträger – und auch nicht darin, dass den beteiligten Akteuren zu bestimmten Zeitpunkten Irrationalität zu unterstellen wäre –, sondern in der zum Zeitpunkt der Institutionenschöpfung bestehenden *Ungewissheit* über die künftigen Wirkungen der Institution. Mitbestimmungsregeln sind Verfahrensregeln. Sie zwingen zur Übertragung eines Teils der Verfügungsrechte auf Personen, deren Verhalten *ex ante* nicht vorhergesagt werden kann. Theoretisch wäre denkbar, dass Belegschaften Vertreter wählen, die sich in der Mitbestimmungspraxis auf unproduktive Nullsummen-Verteilungskonflikte konzentrieren. Zweifellos hat sich die Mitbestimmung nicht in diese Richtung entwickelt. Vielmehr hat die paritätische Mitbestimmung die Mitverantwortung der Belegschaftsvertreter für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg gefestigt (so argumentiert Müller-Jentsch 2008: 189 mit Bezug auf die Evolution der betrieblichen Mitbestimmung). Trotz der bereits in den siebziger Jahren bekannten positiven Erfahrungen mit der Montanmitbestimmung konnte dies aber nicht mit Gewissheit vorhergesagt werden. Die Ungewissheit über die Effekte einer Ausweitung der Aufsichtsratsmitbestimmung, und insbesondere die theoretische Möglichkeit destruktiver Anwendungen der neu hinzugewonnenen Rechte, lassen die Arbeitgeberproteste der siebziger Jahre rational erscheinen. Erst *ex post*, nach erfolgter Anpassung der Akteure an die neuen Regeln und nach erfolgreicher Erschließung der der neuen Institution innewohnenden Handlungspotenziale, erscheint der Widerstand gegen das 1976er Mitbestimmungsgesetz überideologisiert und unglaubwürdig.

Was wir in Abschnitt 3 – vordergründig – als 180-Grad-Wende der Unternehmen erlebten, erscheint aus dieser Perspektive ebenso rational wie frei von Opportunismus. Beide Haltungen der Unternehmen, jene der siebziger und jene der 2000er Jahre, verfolgten das Ziel der Minimierung von Ungewissheit. Denn die Debatte der 2000er Jahre zielte auf die Abschaffung etablierter, in der Praxis bereits gelebter Regeln. Die Ungewissheit über die Wirkungen der numerischen Parität in Aufsichtsräten war für die betroffenen Unternehmen nach 25 Jahren wechselseitiger Anpassung und wechselseitigen Lernens bereits beseitigt. Ungewiss waren in dieser Konstellation vielmehr die potenziellen Konsequenzen des von den Mitbestimmungsgegnern geforderten Rückbaus der Mitbestimmung, da *ex ante* nicht bekannt sein konnte, ob sich die produktiven Wirkungen der Mitbestimmung auch nach einer Rückführung der numerischen Parität auf eine Drittelbeteiligung würden realisieren lassen.

Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, warum wir die insbesondere durch das Europarecht eröffneten Möglichkeiten der Mitbestimmungsflucht vor allem als *vorauseilende* Mitbestimmungsflucht erleben. Wie unsere Argumentation nahelegt, ist die Mitbestimmungsaversion gerade dort ausgeprägt, wo die Mitbestimmung noch nicht etabliert ist. Keller und Werner (2009) und die Hans-Böckler-Stiftung haben eine bemerkenswerte Anzahl an SE-Gründungen dokumentiert, die offensichtlich dem Ziel folgen, niedrige Beteiligungsniveaus einzufrieren.[30] Diese werden vor allem als mitbestimmungsfreie „Vorrats-SEs" gegründet oder nahe mitbestimmungsrelevanter Schwellen, deren Überschreitung eine Ausweitung des vorgefundenen Mitbestimmungsniveaus nach sich ziehen würde. Gelegenheiten zu vorauseilender Mitbestimmungsflucht eröffnen zudem auch die durch die EuGH-Rechtsprechung zur Niederlassungsfreiheit geschaffene Möglichkeit der Wahl mitbestimmungsfreier ausländischer Rechtformen (Sick/Pütz 2011) und die 10. Richtlinie zur grenzüberschreitenden Verschmelzung (RL 2005/56/EG.), potenziell zudem auch die Pläne zur Schaffung einer neuen Rechtsform der europäischen Privatgesellschaft (SPE) und die geplante 14. Sitzverlegungsrichtlinie.[31, 32] Werden diese Schlupflöcher nicht geschlossen, muss erwartet werden, dass das

30 Keller und Werner (2009: 417) legen dar, dass es sich bei etwa drei Vierteln der zum Zeitpunkt Ende 2008 registrierten 307 SEs um „Leere SEs", „Vorrats-SEs" oder „UFO-SEs" handelt, bei denen die Vermutung naheliegt, dass sie dem Ziel der Mitbestimmungsvermeidung folgen (so auch Köstler/Werner 2008). Zudem führen die Autoren 18 Fälle von „normalen" SEs auf, die knapp unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellen gegründet wurden (knapp 500 oder knapp 2.000 Beschäftigte), was den Verdacht des intendierten Einfrierens niedriger Mitbestimmungsniveaus nahelegt (ebd.: 422). Sick und Thannisch (2011: Fn. 7) verweisen auf eine unveröffentlichte Studie der Hans-Böckler-Stiftung (Köstler 2010), in der 27 entsprechende Fälle identifiziert wurden. Vergleiche auch die bei Köstler/Werner (2007) beschriebenen Beispiele.

31 Einen hervorragenden Überblick über diese Entwicklungen bieten Tornau (2011) sowie weitere Beiträge im Schwerpunktheft zum europäischen Gesellschaftsrecht der Zeitschrift Die Mitbestimmung, Ausgabe 10/2011.

32 Wir danken Sebastian Sick für den Hinweis, dass die Flucht in ausländische Rechtsformen auch nach bereits vollzogener Überschreitung mitbestimmungsrelevanter Schwellen erfolgen kann, wenn die Arbeitnehmerseite die Umsetzung des nun eigentlich nötigen Mehrs an Mitbestimmung einfordert. Beispiele hierfür sind H&M und Esprit.

Phänomen der vorauseilenden Mitbestimmungsflucht weiter um sich greift und die weißen Flecken in der Mitbestimmungslandschaft damit wachsen. Es wäre falsch, den Unternehmen und Unternehmensgründern, die diese Option wahrnehmen, Uninformiertheit, Irrationalität oder ideologische Verbohrtheit zu unterstellen. Die vorauseilenden Mitbestimmungsvermeidungsstrategien folgen dem Ziel der Minimierung von – real erlebter – Ungewissheit.[33]

So erscheint das Lobbying der Verbände gegen die numerische Parität auch weniger von den Bedürfnissen der bereits direkt betroffenen Unternehmen getrieben, als vielmehr von den Bedürfnissen der kleinen und mittleren Unternehmen, denen die Einsetzung eines mitbestimmten Aufsichtsrats beziehungsweise der Übergang von der Drittelbeteiligung zur numerischen Parität nach potenziellem zukünftigen Größenwachstum noch bevorsteht. Ähnlich wie die Gewerkschaften haben auch die Arbeitgeberverbände mit Mitgliederverlusten zu kämpfen. Wegen mangelnder Datenverfügbarkeit lässt sich die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden nur über den Umweg der Erfassung von Graden der Tarifbindung ermitteln. Im Jahr 2004 hatten die Arbeitgeberverbände ein Jahrzehnt schwerer Mitgliederverluste hinter sich: Die Flächentarifbindung sank in Westdeutschland um rund 11 Prozentpunkte und in Ostdeutschland um rund 15 Prozentpunkte (Ellguth/Kohaut 2005: 398f.).[34] Vor allem kleine bis mittelgroße Unternehmen kehren den Arbeitgeberverbänden den Rücken, weil sie ihre Interessen durch die Verbände nicht mehr hinreichend berücksichtigt sehen (Schroeder 2010: 37; Behrens 2011). Wir interpretieren die Mitbestimmungskritik der Verbände deshalb zuvörderst als Teil der Versuche, der Abwanderung an der Tariffront unzufriedener kleinerer bis mittlerer Unternehmen entgegenzuwirken. Allerdings vermuten wir, dass die Verbände durch das Ausmaß an Mitbestimmungsakzeptanz der Großunternehmen gleichwohl überrascht wurden. Die Befragung des IW und des ILF (siehe Abschnitt 4.3) wäre gewiss nicht durchgeführt worden, hätte man ihre Ergebnisse antizipiert.

Hält unsere Einschätzung, dass Mitbestimmungsaversion gerade dort auftritt, wo die Unternehmen über *keine* eigene Erfahrung mit der Unternehmensmitbestimmung verfügen, dann führt dies zu einem bemerkenswerten Ergebnis: Angesichts der europarechtlich eröffneten Möglichkeiten der vorauseilenden Mitbestimmungsflucht könnten sich – paradoxerweise – gerade die für Deutschland typischen *hohen* Schwellenwerte

33 Unsere Betrachtung legt auch nahe, dass sich eigene Ungewissheit nicht durch den Verweis auf Vergleichsfälle minimieren lässt. Weder ließen sich die in den siebziger Jahren gegen das 1976er Mitbestimmungsgesetz kämpfenden Großunternehmen durch den Verweis auf die positiven Erfahrungen mit der Montanmitbestimmung von der Harmlosigkeit oder den potenziellen Vorzügen der Parität überzeugen (Mitbestimmungskommission 1970), noch halten die positiven Erfahrungen mit Drittelbeteiligung und numerischer Parität Unternehmensgründer sowie kleine und mittlere Unternehmen davon ab, vorauseilende Mitbestimmungsflucht zu betreiben. Die Ungewissheit ist erst beseitigt, wenn die *ex ante* ungewissen Wirkungen der Mitbestimmung im eigenen Unternehmen erfahren werden.

34 Der Anteil der von Branchentarifverträgen erfassten Beschäftigten betrug im Jahr 2004 61 Prozent (West) beziehungsweise 41 Prozent (Ost) (ebd.). Bis ins Jahr 2010 hat sich der Erosionstrend weiter fortgesetzt (56 Prozent West beziehungsweise 37 Prozent Ost; Ellguth/Kohaut 2011).

als Sollbruchstelle der Mitbestimmung erweisen. Da die Drittelbeteiligung erst ab der Schwelle von 500 Beschäftigten und die numerische Parität erst ab der Schwelle von 2.000 Beschäftigten einsetzt, gibt es in Deutschland vergleichsweise viele Unternehmen ohne eigene Mitbestimmungserfahrung, die sich mit der Ungewissheit gegenüber zukünftigen Veränderungen der Verfahrungsregeln konfrontiert sehen. Diese Unternehmen sind Kandidaten für die vorauseilende Mitbestimmungsflucht.[35]

In diesem Beitrag haben wir die Mitbestimmung als einen Spezialfall von Dekommodifizierung interpretiert und zwei theoretische Zugriffe unterschieden: die Machtressourcentheorie und die Spielarten-des-Kapitalismus-Theorie, die zu unterschiedlichen Einschätzungen der Möglichkeit gelangen, Arbeitgeber für die Akzeptanz von Dekommodifizierung zu gewinnen. Während Machtressourcentheoretiker den Kampf um Eigentum und Verfügungsrechte in das Zentrum ihrer Überlegungen rücken, verweist die Produktionsregimetheorie auf potenzielle Effizienzwirkungen geglückter Koordination. Unserer Ansicht nach besteht kein Grund, eine dieser Perspektiven gegenüber der anderen zu verabsolutieren. Die Frage, wer recht hat – die Machtressourcentheorie oder Spielarten-des-Kapitalismus – ist zu groß gestellt. Warum sollten Arbeitgeber bei der Formierung ihrer Präferenzen keine Abwägung durchführen, die *sowohl* ihre Verfügungsrechte *als auch* die langfristige Koordination mit dem Faktor Arbeit in Rechnung stellt? Wie diese Abwägung ausfällt – in unterschiedlichen Politikfeldern, Ländern, Phasen und bei unterschiedlichen Unternehmensklassen –, bleibt eine empirische Frage.

Im vorliegenden Fall scheinen Arbeitgeber tatsächlich Akzeptanz gegenüber einer Institution entwickelt zu haben, die letztlich einen Eingriff in ihre alleinige Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel impliziert. Wir haben in diesem Beitrag gezeigt, dass man zu diesem Ergebnis gelangen kann, ohne sich auf dem Weg dorthin in der Falle des funktionalistischen Fehlschlusses zu verfangen (vergleiche die eindringlichen Warnungen in Streeck 2009). Einzuräumen, dass Großunternehmen gelernt haben, mit der Unternehmensmitbestimmung produktiv umzugehen, und festzustellen, dass diese Erfahrung ihre Präferenzen nicht unberührt lässt, ist eines; die absurde Behauptung, Institutionen wie die Unternehmensmitbestimmung seien eingeführt worden, *um* zukünftig einmal produktiv im Sinne der Unternehmen zu wirken, etwas anderes. Die Haltungen der Präferenzträger zu den Zeitpunkten der Institutionenschöpfung lassen sich nur verstehen, wenn sie in konkreten historischen Kontexten verortet und vor dem Hintergrund der jeweils vorliegenden Optionsräume analysiert werden. Nach den Weltkriegen, den tief greifenden Krisenerfahrungen und vor dem Hintergrund von Kämpfen um das Privateigentum an Produktionsmitteln (Sorge 1976) wurde die Mitbestimmung zur Institution. Insbesondere die Montanmitbestimmung fand ihre Unterstützer nicht wegen

35 Dies hat praktische Implikationen: Wer das deutsche Mitbestimmungsmodell erhalten will, sollte die Reformbemühungen unseres Erachtens erstens auf die Erstreckung der Mitbestimmungsregeln auf ausländische Rechtsformen („Mitbestimmungserstreckungsgesetz"), zweitens auf Neuverhandlungen der Mitbestimmung nach Überschreitung definierter Schwellenwerte bei den europäischen Rechtsformen und drittens auf eine behutsame Absenkung der Schwellenwerte im Geltungsbereich der deutschen Mitbestimmungsgesetze konzentrieren.

erwarteter betriebswirtschaftlicher Wirkungen, sondern als Alternative zur Verstaatlichung damaliger Schlüsselindustrien nach deren Kollaboration mit dem nationalsozialistischen Regime. Auch in den siebziger Jahren, das haben die Abschnitte 2.2 und 2.3 gezeigt, spielten die Produktivitätswirkungen der Mitbestimmung in der Debatte keine erkennbare Rolle (vergleiche Sorge 1976: 285–289 und Nagels/Sorge 1977: 119–134 zur Verortung der Reformzeitpunkte in Phasen gesellschaftlicher Krisenerfahrungen). Werden die produktiven Wirkungen von Institutionen aber entdeckt, erschlossen und gelebt, dann kann dies einen Präferenzwandel auslösen, der über strategischen Opportunismus hinausgeht.

Literatur

Adams, Michael, 2006: *Das Ende der Mitbestimmung.* Unveröffentlichter Text. <www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/rechtderwirtschaft/institut/Materialien/Recht2/ZIP_Mitbestimmung_Juristentag_2006.pdf>

Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung", 2009: Entwurf einer Regelung zur Mitbestimmungsvereinbarung sowie zur Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 30, 885–898.

Bamberg, Ulrich, et al., 1987: *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind … 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz.* Köln: Bund-Verlag.

Bayer, Walter, 2009: *Drittelbeteiligung in Deutschland: Ermittlung von Gesellschaften, die dem DrittelbG unterliegen.* Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

BDA/BDI, 2004: *Mitbestimmung modernisieren: Bericht der Kommission Mitbestimmung.* Berlin: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).

BDA/BDI Entwurf, 2004: *Bericht der Kommission Mitbestimmung (Entwurf).* Unveröffentlichtes Dokument.

Behrens, Martin, 2011: *Das Paradox der Arbeitgeberverbände: Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten.* Berlin: edition sigma.

Berliner Netzwerk Corporate Governance, 2003: *Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung. 12 Thesen zur „Modernisierung der Mitbestimmung".* Berlin: Berliner Netzwerk Corporate Governance. <www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/gesetzgebung/mitbestimmung/mitbestimmung.pdf>

Boneberg, Franziska, 2009: Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. In: *Industrielle Beziehungen* 16, 367–375.

——, 2010: Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor existiert. Replik zu „Das Fehlen eines Aufsichtsrates muss nicht rechtswidrig sein" von Alexander Dilger. In: *Industrielle Beziehungen* 17, 102–107.

Bürger, Michael, 1991: *Mitbestimmung ohne Parität: Aufsichtsratsbeteiligung nach dem BetrVG 1952.* Köln: Bund-Verlag.

Cioffi, John W./Martin Höpner, 2006: The Political Paradox of Finance Capitalism: Interests, Preferences, and Center-Left Party Politics in Corporate Governance Reform. In: *Politics & Society* 34, 463–502.

Conchon, Aline, 2011: *Unternehmensmitbestimmung in Europa: Fakten und Trends zur Rechtslage.* Bericht 121 des Europäischen Gewerkschaftsinstituts. Brüssel: ETUI.

Dilger, Alexander, 2009: Das Fehlen eines Aufsichtsrats muss nicht rechtswidrig sein. Kritische Anmerkungen zu „Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe“ von Franziska Boneberg. In: *Industrielle Beziehungen* 16, 367–375.

Ellguth, Peter/Susanne Kohaut, 2005: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: *WSI-Mitteilungen* 58(7), 398–406.

Ellguth, Peter/Susanne Kohaut, 2011: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: *WSI-Mitteilungen* 64(5), 242–247.

Esping-Andersen, Gøsta, 1990: *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Oxford: Polity Press.

Gerum, Elmar, 2007: *Das deutsche Corporate-Governance-System: Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Girndt, Cornelia, 2006: Geschätzte Außenseiter. In: *Die Mitbestimmung* 52(3), 36–37.

Glaum, Martin, 1998: *Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Industriestudie im Auftrag von Coopers & Lybrand Deutschland. Frankfurt a.M: Fachverlag Moderne Wirtschaft.

Greifenstein, Ralph/Leo Kißler, 2010: *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung: Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010*. Berlin: edition sigma.

Grieger, Manfred, 2008: Der neue Geist im Volkswagenwerk: Produktionsinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung, 1968–1976. In: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.), *Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“: Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive*. Essen: Klartext, 31–66.

Hall, Peter A., 2005: Preference Formation as a Political Process: The Case of European Monetary Union. In: Ira Katznelson/Barry Weingast (Hg.), *Preferences and Situations: Points of Intersection between Historical and Rational Choice Institutionalism*. London: Sage, 129–160.

Hemmer, Hans O./Ingeborg Wahle-Homann, 1985: „Die Moral in der gemeinsamen Verantwortung sehen.“ Gespräch mit Hans-Günther Sohl. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 35, 292–302.

Höpner, Martin, 2004: Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen* 11, 347–379.

Höpner, Martin/Tim Müllenborn, 2010: Mitbestimmung im Unternehmensvergleich: Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. In: *Industrielle Beziehungen* 17, 7–29.

Hörisch, Felix, 2009: *Unternehmensmitbestimmung: Entstehung und ökonomische Auswirkungen im nationalen und internationalen Vergleich*. Münster: Lit Verlag.

Jirjahn, Uwe, 2005: *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien*. Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Keller, Berndt/Frank Werner, 2009: Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) – Empirische Befunde und (un-)erwartete Konsequenzen. In: *WSI-Mitteilungen* 82(8), 416–424.

Kißler, Leo/Ralph Greifenstein/Karsten Schneider, 2011: Die *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, 2006: *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*. Berlin: Mitbestimmungskommission.

Korpi, Walter, 2006: Power Resources and Employer-Centered Approaches in Explanations of Welfare States and Varieties of Capitalism: Protagonists, Consenters, and Antagonists. In: *World Politics* 58, 167–206.

Köstler, Roland, 2010: *Der Schritt in die SE in Deutschland im Hinblick auf die für die deutsche Unternehmensmitbestimmung geltenden Schwellenwerte von 500 (DrittelbG) und 2000 (MitbestG) AN*. Unveröffentlichte Studie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Köstler, Roland/Frank Werner, 2007: SE zwischen Eiszeit und Europa. In: *Die Mitbestimmung* 53, 12, 48–51.

——, 2008: Die SE unter der Lupe. In: *Die Aktiengesellschaft (Sonderteil AG Report)* 53, R105.

Köstler, Roland/Ulrich Zachert/Matthias Müller, 2009: *Aufsichtsratspraxis: Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.* Neunte, überarbeitete Auflage. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.

Lauschke, Karl, 2006: *Mehr Demokratie in der Wirtschaft: Die Entstehung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976.* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Mares, Isabela, 2003: *The Politics of Social Risk: Business and Welfare State Development.* Cambridge: Cambridge University Press.

Mayer, Udo, 1974: Paritätische Mitbestimmung und Völkerrecht. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 25, 771–781.

Mitbestimmungskommission, 1970: *Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung.* Stuttgart: Kohlhammer.

——, 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Müller-Jentsch, Walther, 2008: *Arbeit und Bürgerstatus: Studien zur sozialen und industriellen Demokratie.* Wiesbaden: VS Verlag.

Münnich, Sascha, 2010: *Interessen und Ideen: Die Entstehung der Arbeitslosenversicherung in Deutschland und den USA.* Frankfurt a.M.: Campus.

Nagels, Karlheinz/Arndt Sorge, 1977: *Industrielle Demokratie in Europa: Mitbestimmung und Kontrolle in der Europäischen Aktiengesellschaft.* Frankfurt a.M.: Campus.

Paster, Thomas, 2011a: *German Employers and the Origins of Unemployment Insurance: Skills Interest or Strategic Accommodation?* MPIfG Discussion Paper 11/5. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

——, 2011b: Do German Employers Support Board-level Codetermination? The Paradox of Individual Support and Collective Opposition. In: *Socio-Economic Review* 10, first published online: August 17, 2011; doi:10.1093/ser/mwr017.

Peukert, Helge, 2007: Wenig stichhaltig. In: *Die Mitbestimmung* 53(4), 52–55.

Porst, Rolf, 2008: Question Wording: Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. In: Rolf Porst, *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch.* Berlin: Springer, 95–114.

Raabe, Nico, 2011: *Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schroeder, Wolfgang, 2010: Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände. In: Wolfgang Schroeder/Bernhard Weßels (Hg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland.* Wiesbaden: VS Verlag, 26–42.

Seiffert, Thomas, 1977: Die Anhörung der Sachverständigen zum Regierungsentwurf für ein Mitbestimmungsgesetz. In: *Die Aktiengesellschaft* 22, 293–296.

Shleifer, Andrei/Robert W. Vishny, 1997: A Survey of Corporate Governance. In: *Journal of Finance* 52, 737–783.

Sick, Sebastian/Lasse Pütz, 2011: Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. In: *WSI-Mitteilungen* 64(1), 34–40.

Sick, Sebastian/Rainald Thannisch, 2011: Die Europäische Privatgesellschaft – Damoklesschwert für die Mitbestimmung? Anforderung an das Statut einer Europäischen Privatgesellschaft aus mitbestimmungspolitischer und -rechtlicher Sicht. In: *Arbeit und Recht* 59, 155–159.

Sorge, Arndt, 1976: The Evolution of Industrial Democracy in the Countries of the European Community. In: *British Journal of Industrial Relations* 14, 274–294.

Stettes, Oliver 2007, Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: *IW-Trends* 34(1), 17–30.

Streeck, Wolfgang, 2009: *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy.* New York: Oxford University Press.

——, 2011: E Pluribus Unum? Varieties and Commonalities of Capitalism. In: Mark Granovetter/Richard Swedberg (Hg.), *The Sociology of Economic Life.* Boulder: Westview, 419–455.

Swenson, Peter A., 2002: *Capitalists against Markets: The Making of Labor Markets and Welfare States in the United States and Sweden*. Oxford: Oxford University Press.

Thum, Horst, 1982: *Mitbestimmung in der Montanindustrie: Der Mythos vom Sieg der Gewerkschaften*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

Tornau, Joachim, 2011: Präzise platziert. In: *Die Mitbestimmung* 57(10), 10–15.

Troch, Sebastian, 2009: *Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmenspraxis*. Working Paper Series in Economics No. 128. Lüneburg: Universität Lüneburg.

Vitols, Sigurt, 2008: *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Zugehör, Rainer, 2003: *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus: Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*. Opladen: Leske + Budrich.

Recent Titles in the Publication Series of the MPIfG

MPIfG Discussion Papers

DP 11/17
A. Schäfer
Republican Liberty and Compulsory Voting

DP 11/16
D. Seikel
Wie die Europäische Kommission Liberalisierung durchsetzt: Der Konflikt um das öffentlich-rechtliche Bankenwesen in Deutschland

DP 11/15
W. Streeck
The Crisis in Context: Democratic Capitalism and Its Contradictions

DP 11/14
P. Mader
Making the Poor Pay for Public Goods via Microfinance: Economic and Political Pitfalls in the Case of Water and Sanitation

DP 11/13
M. R. Busemeyer
Varieties of Cross-Class Coalitions in the Politics of Dualization: Insights from the Case of Vocational Training in Germany

DP 11/12
W. Streeck, D. Mertens
Fiscal Austerity and Public Investment: Is the Possible the Enemy of the Necessary?

MPIfG Working Papers

WP 11/6. Forschungsbericht aus dem MPIfG
F. Wehinger
Illegale Märkte: Stand der sozialwissenschaftlichen Forschung

WP 11/5
W. Streeck
Volksheim oder Shopping Mall? Die Reproduktion der Gesellschaft im Dreieck von Markt, Sozialstruktur und Politik

WP 11/4
A. Honneth
Verwilderungen des sozialen Konflikts: Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Die Reihe „MPIfG Working Papers" wurde zum Jahreswechsel 2012 eingestellt. Arbeitspapiere aus dem MPIfG erscheinen seitdem ausschließlich in der Reihe MPIfG Discussion Papers.

The "MPIfG Working Papers" series was discontinued on January 1, 2012. As of that date, MPIfG Papers will be published solely in the MPIfG Discussion Papers series.

MPIfG Books

M. R. Busemeyer, C. Trampusch (eds.)
The Political Economy of Collective Skill Formation
Oxford University Press, 2012

R. Mayntz (ed.)
Crisis and Control: Institutional Change in Financial Market Regulation
Campus, 2012

B. Rehder
Rechtsprechung als Politik: Der Beitrag des Bundesarbeitsgerichts zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland
Campus, 2011

J. Beckert, P. Aspers (eds.)
The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy
Oxford University Press, 2011

U. Dolata
Wandel durch Technik: Eine Theorie soziotechnischer Transformation
Campus, 2011

T. ten Brink (Hg.)
Globale Rivalitäten: Staat und Staatensystem im globalen Kapitalismus
Franz Steiner, 2011

Ordering Information

MPIfG Discussion Papers
Order printed copies from the MPIfG (you will be billed) or download PDF files from the MPIfG website (free).

MPIfG Working Papers
Order printed copies from the MPIfG (you will be billed) or download PDF files from the MPIfG website (free).

MPIfG Books
At bookstores; abstracts on the MPIfG website.

www.mpifg.de
Go to *Publications*.

New Titles
Consult our website for the most complete and up-to-date information about MPIfG publications and publications by MPIfG researchers. To sign up for newsletters and mailings, please go to *Service* on the MPIfG website. Upon request to info@mpifg.de, we will be happy to send you our Recent Publications brochure.

ERPA
MPIfG Discussion Papers and MPIfG Working Papers in the field of European integration research are included in the *European Research Papers Archive (ERPA),* which offers full-text search options: http://eiop.or.at/erpa.