

Pries, Ludger

Working Paper

Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Vortrag anlässlich des IAW-Kolloquiums "Mitbestimmung in der Kontroverse"

IAW Arbeitspapier, No. 18/2006

Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen / Arbeitnehmerkammer Bremen

Suggested Citation: Pries, Ludger (2006) : Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Vortrag anlässlich des IAW-Kolloquiums "Mitbestimmung in der Kontroverse", IAW Arbeitspapier, No. 18/2006, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110227>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ludger Pries

Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft?

Vortrag anlässlich des IAW-
Kolloquiums „Mitbestimmung in der
Kontroverse“

IAW Arbeitspapier 18 / Januar 2006

Herausgeber:

**© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
Postfach 33 04 40
28334 Bremen

Forschungseinheit
Wandel der Arbeitsgesellschaft
Prof. Dr. Helmut Spitzley
Tel.: 04 21/218-3085
spitzley@iaw.uni-bremen.de**

Kostenbeitrag:

**3,00 € + Versandkostenpauschale
bei Frau Sigrid Hirschhausen
Tel.: 04 21/218-3407
shirschhausen@iaw.uni-bremen.de**

**1. Auflage 2006
ISSN-Nr.: 1610-9325**

Ludger Pries

Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft?

Vortrag anlässlich des IAW-Kolloquiums
„Mitbestimmung in der Kontroverse“

IAW Arbeitspapier 18 / Januar 2006

An Stelle eines Vorworts

Das Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der beiden Kooperationspartner Arbeitskammer Bremen / Universität Bremen hat zum Ende Juli vergangenen Jahres seinen Standort gewechselt. Umgezogen wurde aus dem alten Gemäuer der traditionsreichen Schule am Barkhof in ein modern gestaltetes Gebäude auf dem Uni-Campus (Gelände der Firma Seekamp). Dank der vorzüglichen logistischen Vorbereitung und Durchführung konnte der Ortswechsel in kürzester Zeit realisiert werden. Die für den Forschungsbetrieb existenziell notwendige Zusage, ohne große Zeitverzögerung wieder voll im elektronischen Netz arbeiten zu können, ist in wunderbarer Weise eingehalten worden.

Diesen Umzug haben die Kolleginnen und Kollegen im IAW zum Anlass genommen, Freunde, Unterstützer, Auftraggeber und Interessenten zum 28. September 2005 einzuladen. Entsprechend dem großen wissenschaftlichen Engagement im IAW wurde einleitend ein Kolloquium zum Thema „Mitbestimmung in der Kontroverse“ durchgeführt. Ein konzentriertes, kompaktes Eingangsreferat hielt Prof. Dr. Ludger Pries von der Universität Bochum. Eine Podiumsdiskussion mit ihm sowie Jutta Blankau, der Leiterin des IG-Metall-Bezirks Küste, und Prof. Dr. Rudolf Hickel schloss sich unter der Leitung von Prof. Dr. Helmut Spitzley an. Das große Interesse am Thema zeigte sich in der intensiven Plenumsdiskussion. Erst nach einer deutlichen Verzögerung gegenüber dem Zeitplan konnte die Einweihungsfete starten. Sie galt nicht nur dem persönlichen Gespräch sondern auch dem Kennen lernen des neuen Institutsgebäudes.

Der besondere Dank gilt Prof. Dr. Ludger Pries, der uns seinen Vortrag zum Druck zur Verfügung gestellt hat. Der hier wiedergegebene Text verdient es, intensiv gelesen zu werden. Die Herausforderungen an das (bisherige) deutsche Modell der Mitbestimmung werden offen gelegt. Durch die Berücksichtigung der Erfahrungen aus anderen Ländern, wird deutlich: Bei der künftigen Gestaltung der Mitbestimmung, als wichtiger Beitrag zur Unternehmensdemokratie, müssen alle Beschäftigte, zeitlich befristete ebenso wie unbefristete, aktiv beteiligt werden. Mit seinen weiterführenden Überlegungen zur Gestaltung der internationalisierten Mitbestimmung im Zuge der grenzüberschreitenden Unternehmen (Konzerne) ist behutsam Neuland erschlossen worden.

Prof. Dr. Rudolf Hickel

Direktor des Instituts Arbeit und Wirtschaft (IAW)

Dezember 2005

Kurzfassung

Vor dem Hintergrund von Globalisierung und verschärftem internationalen Wettbewerb wird die Zukunft der Mitbestimmung diskutiert. Globalisierung hat das von ‚Konfliktpartnerschaft‘ und ‚kooperativer Konfliktbewältigung‘ geprägte deutsche duale System der Erwerbsregulierung und auch die Mitbestimmung bisher nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die Internationalisierung von in Deutschland ansässigen Unternehmen dient größtenteils der Markterweiterung und der Kosteneinsparung, sie kann kaum als Flucht aus der Mitbestimmung gedeutet werden. Mitbestimmung kann sogar ein Standortvorteil für Unternehmen sein, denn je stärker Produktionssysteme auf qualifizierter Wissensarbeit aufbauen, desto weniger können sie erfolgreich durch autoritäre, bürokratische oder technische Steuerungs- und Kontrollansprüche gegen die Beschäftigten entwickelt werden – Mitbestimmung kann hier zu nachhaltigen Vertrauens- und Reziprozitätsbeziehungen beitragen. Auch wenn Mitbestimmung nicht obsolet wird, so stellen sich doch grundlegende Herausforderungen ihrer Weiterentwicklung: Qualifizierte Beschäftigte wollen nicht nur vertreten werden, sondern selbst beteiligt sein; das formalisierte System der Mitbestimmung berücksichtigt den wachsenden Anteil von befristet und von Teilzeit-Beschäftigten nicht angemessen, und die Europäisierung und Internationalisierung verlangen innovative Formen grenzüberschreitender Mitbestimmung.

Abstract

Globalisation and increasing international competition challenge the German system of codetermination (Mitbestimmung). Until now the traditional German dual system of labour regulation – characterized by collective bargaining and factory level codetermination as well as by a culture of ‘conflictive partnership’ between labour and capital – was not questioned fundamentally. Internationalisation of German companies is not primarily fleeing the German codetermination system but market expansion and cost saving. Codetermination could even be an advantage for German companies because it promotes relations of trust and reciprocity which are increasingly important in the light of qualified knowledge work that hardly could be coordinated by authoritarian and bureaucratic mechanisms. Although in the light of globalisation codetermination was quite successful, some basic challenges remain: qualified employees want to represent themselves and not only be represented; some important and growing groups like part time workers or fixed-term contracted workers are at the margin of the traditional codetermination system, and Europeanisation and further internationalisation require innovative forms of transnational codetermination.

Ludger Pries

Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft?

Mitbestimmung bezieht sich in Deutschland sowohl auf die betriebliche Ebene der Betriebsräte als auch auf die Unternehmensebene der Arbeitnehmerrepräsentation in den Aufsichtsräten. Beide Formen haben eine mehr als fünfzigjährige Tradition und waren in unterschiedlichen Wellenbewegungen immer wieder Gegenstand kontroverser Diskussionen, und zwar nicht nur zwischen Arbeitgebern und ihren Verbänden einerseits und Arbeitnehmern und Gewerkschaften andererseits – sie waren auch in den politischen Parteien und selbst innerhalb der Unternehmerverbände und der Gewerkschaften teilweise äußerst umstritten. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre arbeitete die von der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung geförderte *Kommission Mitbestimmung* alle wesentlichen Argumente in Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung im Lichte der vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse auf. Das Ergebnis in Kürze: Mitbestimmung hat zur gesellschaftlichen und demokratischen Entwicklung und zu einer hohen sozialen und politischen Stabilität beigetragen; sie fördert eine integrations- und konsensorientierte Verhandlungs- und Beteiligungskultur, die sich in vergleichsweise hoher Arbeitsmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen sowie sehr niedrigen Raten von Produktionsausfällen wegen Arbeitskonflikten niederschlägt.

Es ist nun interessant und erstaunlich, dass nur wenige Jahre nach diesen eigentlich recht eindeutigen Befunden dieser – im Übrigen ja mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzten – Mitbestimmungs-Kommission nun wieder eine recht heftige Debatte entbrannt ist, und zwar vornehmlich um die Unternehmensmitbestimmung. Am 5. Dezember 2003 stellte ein aus sechs Hochschullehrern bestehendes sogenanntes „Berliner Netzwerk Corporate Governance“ 12 Thesen zur „Modernisierung der Mitbestimmung“ vor. Ein Jahr später, am 16.11.2004, fanden zeitgleich in Berlin zwei Veranstaltungen statt, die sich mit den Perspektiven des deutschen Mitbestimmungsmodells befassten: Zum einen wurden auf der Jahrestagung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände die Vorschläge einer von BDI und BDA gebildeten Mitbestimmungskommission diskutiert; zum anderen präsentierten Vertreter aus Gewerkschaften und Politik die Aktion "Pro Mitbestimmung". Die in diesem neuen Streit vorgetragenen Argumente pro und kontra Mitbestimmung sind zum Teil altbekannt, verweisen andererseits aber auch auf neue Entwicklungen und Herausforderungen.¹

Ihre Gegner halten die Mitbestimmung angesichts von Globalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und des Übergangs zur Wissensgesellschaft für ein historisches Auslaufmodell

oder gar für einen "Irrtum der Geschichte" (BDI-Präsident Michael Rogowski); die Befürworter betonen die historische Bewährung der Mitbestimmung gerade auch in der jüngsten Zeit tiefgreifender Veränderungen von Wertschöpfungsketten, Produktionssystemen, Arbeitsorganisation und Personalmanagement in den Unternehmen, die nicht zuletzt *wegen* der Mitbestimmung von den Beschäftigten im wesentlichen mitgetragen wurden, und sie zitieren Topmanager wie den ehemaligen DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp, den Porsche-Chef Wendelin Wiedeking oder den EnBW-Vorstandschef Utz Claassen, die sich grundsätzlich positiv zur Mitbestimmung geäußert haben.ⁱⁱ Vor einem halben Jahr hätten sie wohl auch Dr. Piech, Herrn Pieschetsrieder oder Herrn Dr. Hartz als Kronzeugen angeführt.

Gegner der Mitbestimmung interpretieren sie als einen Sonderfall in Europa und der Welt, der für die hier ansässigen Unternehmen und für den Standort Deutschland als Ganzes Wettbewerbsnachteile mit sich bringe; ihre Befürworter verweisen auf die in sehr vielen europäischen Ländern (auch in den neuen EU-Beitrittsländern) bestehenden Formen der Beteiligung der Arbeitnehmerseite an der Unternehmenskontrolle; zudem werden Manager aus Unternehmen mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung zitiert, die keine oder zumindest keine sehr großen Probleme mit der deutschen Mitbestimmung haben.ⁱⁱⁱ

Die Kritiker der Mitbestimmung behaupten betriebswirtschaftlich negative Effekte im Sinne einer Einschränkung schneller und flexibler Entscheidungen, zusätzlicher Kosten sowie der Gefahr einer Negativbewertung mitbestimmter Unternehmen durch Aktienbörsen und potentielle Geschäftspartner; ihre Verteidiger verweisen auf die Einsparung von Transaktionskosten durch kollektive Normensetzung, auf die große Zufriedenheit von Managern mit der Mitbestimmung und darauf, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Aktienwert und Unternehmensmitbestimmung bisher nicht nachgewiesen sei und dass die Kritiker der Mitbestimmung mit ihren immer wiederholten und falschen Argumenten höchstens eine *self fulfilling prophecy* auslösten.^{iv}

Einige Gegner fordern eine stärkere Differenzierung zwischen dem Bereich der Wirtschaft, der strikt nach den Prinzipien von Effizienz, Vertragsfreiheit und Eigentumsrechten funktionieren solle, und dem Bereich der Politik, der den Normen der demokratisch-repräsentativen Legitimation unterliege, und sie verweisen auf die gesellschaftliche Bedeutungsabnahme von Mitbestimmung: weil tendenziell weniger Betriebe und Beschäftigte von Betriebsratsarbeit erfasst würden und weil die Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen in den letzten Wahlperioden zurückgegangen sei, verliere Mitbestimmung an gesellschaftlicher Legitimation – sie sei eine exklusive Beteiligungsform für traditionelle Großbetriebe und gehe an der Arbeitswirklichkeit von immer mehr Beschäftigten völlig vorbei; Befürworter wiederum heben den mit Mitbestimmung verbundenen bürgerrechtlichen Anspruch auf demokratische Teilhabe in allen relevanten Lebensbereichen, also auch in der Wirtschaft der Gesellschaft, hervor und behaupten, Mitbestimmung habe eine weit über den Bereich der unmittelbar davon betroffenen Betriebe und Unternehmen hinausweisende stilbildende Rolle.

Schließlich heben kritische Stimmen die mangelnde Praktikabilität der Mitbestimmung in Form übergroßer und nicht immer qualifiziert besetzter Aufsichtsratsgremien und in Form bürokratischer, komplizierter Wahlverfahren und Arbeitsweisen für Betriebsräte gerade in kleineren und mittleren Betrieben hervor; ihre Verteidiger dagegen sehen Kompetenzprobleme in den Aufsichtsratsgremien eher auf der Seite der Anteilseignervertreter und benennen die mit der Betriebsverfassungsgesetz von 2001 eingeführten vereinfachten Wahlmöglichkeiten als ein Beispiel für flexiblere und einfachere Verfahren der Mitbestimmung.

Wägt man die verschiedenen Argumente pro und kontra Mitbestimmung im Lichte der vorliegenden empirischen Forschung und wissenschaftlichen Literatur ab, so lassen sich keinerlei gesicherte Belege für die zitierte grundsätzliche Mitbestimmungskritik finden. Dies lässt sich am Beispiel des Verhältnisses von Globalisierung und Mitbestimmung zeigen. Zugespitzt könnten Kritiker hier fragen: Wie lange kann sich der Standort Deutschland angesichts von Globalisierung und europäischem Einigungsprozess einen Mitbestimmungs-Sonderweg leisten? Ohne Zweifel sind die betriebliche und die Unternehmens-Mitbestimmung spezifisch deutsche Formen der Arbeitnehmerpartizipation.

Im Zuge der Globalisierung könnten Unternehmen nun geneigt sein, dem deutschen Mitbestimmungssystem durch Betriebsverlagerungen z.B. nach Mittel- und Osteuropa oder direkt nach Asien auszuweichen. In dem Maße, wie Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland ihre Auslandsaktivitäten globalisieren, könnte die Mitbestimmung auch dadurch unterhöhlt oder gar obsolet werden, dass das Management geschickt deutsche und ausländische Standorte gegeneinander ausspielt und so die Wirksamkeit der deutschen Mitbestimmung praktisch zunichte macht.

Die vorliegenden empirischen Forschungsbefunde stützen solche Annahmen nicht. Generell kann man sagen, dass Globalisierung das von ‚Konfliktpartnerschaft‘ und ‚kooperativer Konfliktbewältigung‘ geprägte deutsche duale System der Erwerbsregulierung und auch die Mitbestimmung zumindest bisher nicht grundsätzlich in Frage gestellt hat. Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, sind Maßnahmen der Unternehmensinternationalisierung zum Großteil Markt- und Produktionserweiterungen. Nur ein kleinerer Teil – für die Automobilzulieferindustrie etwa ein Drittel – ist vorrangig eine *Verlagerung* von Aktivitäten; bei dieser stehen eindeutig Kosten und hier tatsächlich Arbeitskosten im Vordergrund. Es gibt aber keine empirischen Hinweise darauf, dass dies in erster Linie als ‚Mitbestimmungsflucht‘ gedeutet werden könnte; Nähe zu Märkten und wichtigen Kunden sowie Kosteneinsparungen spielen eine entscheidende Rolle.^v Eine nicht absolut vorrangig an diesen Motiven ausgerichtete Internationalisierung, etwa eine eher ideologisch-politisch begründete ‚Mitbestimmungsflucht‘, kann sich heute kein Unternehmen leisten. Mitbestimmung kann höchstens ein sehr nachgelagerter Aspekt für Verlagerung sein.

Sie kann aber eventuell auch eine Bremse für Verlagerungen sein, etwa dann, wenn Arbeitnehmervertreter in Betriebsrat und Aufsichtsrat dem Management glaubhaft machen können,

dass es Alternativen zur Verlagerung gibt und wenn sie mit dem Management über Bedingungen verhandeln, unter denen eine Verlagerung vermieden werden kann. Hier kann Mitbestimmung davor schützen, dass Unternehmen übereilt und einfach nur Modetrends folgende Verlagerungsentscheidungen treffen. Mir haben Manager großer Zulieferunternehmen berichtet, sie würden von ihren Kunden zu zum Teil völlig irrationalen und unökonomischen Produktionsverlagerungen nach Osteuropa gezwungen. Interessanterweise ergab eine Untersuchung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe, dass für die Automobilzulieferindustrie auf zwei Unternehmen, die zwischen 1999 und 2001 Betriebsteile ins Ausland verlagert hatten, ein Unternehmen kam, welches im gleichen Zeitraum Produktion wieder zurückverlagert hatte. Das entsprechende Verhältnis hat sich im Jahre 2003 offensichtlich wieder stärker in Richtung Verlagerung entwickelt.

Dennoch bleibt festzuhalten: Unternehmensinternationalisierung ist insgesamt ein sehr komplexer Prozess. Während viele Gründe für eine Verlagerung sprechen können, gibt es sicherlich auch sehr viele gegen eine Verlagerung (z.B. Infrastruktur, Qualifikationsprofile, soziale und politische Stabilität, Verpflichtung und *commitment* der Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit und dem Unternehmen) – manchmal nehmen Unternehmen diese erst wahr, wenn es zu spät ist bzw. umfangreiche Investitionen auf der Grundlage unzureichender Informationen getätigt wurde. Mir ist keine wissenschaftliche Studie bekannt, die einen nachweislichen Zusammenhang von Verlagerungs- und/oder Erweiterungsinvestitionen zur deutschen Mitbestimmung aufzeigt. Vielleicht hätte Bundespräsident Köhler bei seiner viel beachteten Rede vor der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber vom 15.3.2005 nicht nur den VW-Käfer und die Fabrik Auto 5000, sondern auch die deutsche Mitbestimmung als ein Beispiel für Stärken des Standortes Deutschland erwähnen sollen.

Umgekehrt lässt sich konstatieren, dass sich die Mitbestimmungsgremien in Deutschland gut begründeten unternehmerischen Internationalisierungsstrategien bisher nicht entgegengestellt haben. In keinem der bekannten und wichtigen Fälle wie dem Kauf von Rover durch BMW, der Daimler-Chrysler-Fusion oder der Verschmelzung von Hoechst mit Rhone-Poullenc haben sich die deutschen Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten prinzipiell *gegen* Internationalisierung gestellt. Sie haben allerdings nicht selten einen entscheidenden Einfluss auf deren Gestaltung genommen. Der Sitz der neuen Daimler-Chrysler-Konzernzentrale liegt nicht *trotz*, sondern eher *wegen* der Mitbestimmung in Stuttgart und nicht in Auburn Hills/USA. Auch bei Volkswagen hat nach meinem Eindruck die Weiterentwicklung des transnationalen Produktionsverbundes die schon traditionell relativ starke Mitbestimmung eher gestärkt als geschwächt. Umgekehrt haben die Betriebsräte und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die Konzerninternationalisierung eher stimuliert als gebremst.

Während die bisherigen Argumente eher defensiv für die Beibehaltung der Mitbestimmung *trotz* Globalisierungsdrucks plädieren, lassen sich auch offensiv – und zwar aus Unternehmens- und aus Beschäftigtensicht – Gründe für ihre Weiterentwicklung gerade *wegen* der globalen Herausforderungen formulieren. Im 21. Jahrhundert entscheiden sich Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Unternehmensentwicklung weniger an der Durchsetzungsfähigkeit des Managements, einzelne Beschäftigtengruppen oder ganze Belegschaften in einer weltweiten Unterbietungskonkurrenz zu immer neuen Zugeständnissen hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu drängen als vielmehr durch die Fähigkeit, die an den verschiedensten Orten rund um den Globus vorhandenen Wissensbestände in Bezug auf Märkte, Produkte, Produktionssysteme und Menschen zusammen zu bringen und global als Ressourcen zu mobilisieren.

Diese Wissensbestände sind immer personen- und standortgebunden, ihre möglichst reibungslose globale Zirkulation kann durch technische Hilfsmittel *unterstützt*, aber nicht *erzwungen* werden – dies zeigen alle Bemühungen um die Entwicklung globaler Wissensmanagementsysteme. Die globale Mobilisierung von Wissensressourcen setzt zu aller erst Vertrauen, Verlässlichkeit und längerfristige Berechenbarkeit bei den Einzelnen, den Standorten und innerhalb der Gesamtorganisation voraus. Durch kurzatmige, an Börsenquartalsberichten orientierte Handlungslogiken lassen sich eventuell temporäre Ressourcenoptimierungen erreichen, aber keine nachhaltigen Erfolge im globalen Wissensmanagement. Gerade für Letzteres kann die Mitbestimmung ein wichtiger, wenn nicht sogar unverzichtbarer Innovationsmotor sein. Denn Mitbestimmung ist vom Grundsatz her nicht auf die Privilegien einzelner Gruppen oder Standorte ausgerichtet, sondern auf den vertrauensfördernden Interessenausgleich *zwischen* den unterschiedlichen Interessengruppen auf der Basis einer nachhaltigen Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung im Rahmen von Betrieb und Unternehmen.

Je stärker Produktionssysteme auf qualifizierter und Wissensarbeit aufbauen, desto weniger können sie erfolgreich durch autoritäre, bürokratische oder technische Steuerungs- und Kontrollansprüche *gegen* die Beschäftigten entwickelt werden – wie dies im Rahmen einer tayloristischen oder fordistischen Produktionslogik vielleicht noch eher möglich war. Einzelne Menschen und Standorte teilen ihr Wissen mit der Gesamtorganisation nur im Rahmen nachhaltiger Vertrauens- und Reziprozitätsbeziehungen. Letztere lassen sich nur sehr schwer in einem ‚monistischen‘ oder ‚einkanaligen‘ Kommunikations- und Repräsentationssystem entwickeln. Mitbestimmung kann hier dazu beitragen, anstelle eines unilateralen Anweisungstrichters ein tatsächliches System kommunizierender Röhren des Wissens- und Interessenmanagements zu fördern.

Seit etwa Hundert Jahren z.B. profitieren Unternehmen und Beschäftigte im Rahmen von Betrieblichem Vorschlagswesen von dem konkreten Produkt- und Produktionswissen der Arbeitnehmer. Die Aufgabe, solcherart lokales Wissen global zu vernetzen und weiter zu entwickeln, lässt sich nur durch ein Grenzen überschreitendes und interaktives System der

Kommunikation von Wissen und Repräsentation von Interessen erreichen. Mitbestimmte Unternehmen könnten sich auf diese Weise als intelligente und innovativere *Global Player* erweisen – vor allem dann, wenn die Mitbestimmung einen Beitrag gegen pyramidale Erstarrung und für netzwerkförmige, vertrauensbasierte internationale Wissenskooperation leisten kann.

Ich habe bisher vor allem die Vereinbarkeit von Mitbestimmung mit wirtschaftlicher Effizienz und Innovation hervorgehoben. Sie wird ja auch in der letzten Zeit vor allem unter der Fragestellung ‚Standortvorteil oder Investitionshemmnis‘ diskutiert und in Frage gestellt. Vor dreißig Jahren wäre eine solche Fragestellung kaum denkbar gewesen, die sich ausschließlich auf einer Effizienzebene bewegt. Eher erörterte man ein Problem wie: ‚Mitbestimmung in der Wirtschaft als dritter Weg zwischen liberalem Kapitalismus und staatlich gelenkter Wirtschaft‘? Oder es wäre die Frage diskutiert worden: ‚Sind Demokratie und Freiheit möglich ohne Mitbestimmung in dem gesellschaftlichen Daseinsbereich, in dem wir alle einen Großteil unseres wachen Lebens verbringen, nämlich in Betrieb und Arbeit?‘ Auch heute würde wohl niemand diese Frage offen bejahen. Aber wenn die Mitbestimmung nur unter den Gesichtspunkten der internationalen Konkurrenz diskutiert wird, dann verliert man schnell jeden Haltepunkt.

Wir müssen über Mitbestimmung deshalb auch in einer politischen und in einer demokratietheoretischen Perspektive nachdenken, wir müssen ihren Beitrag zum sozialen Zusammenhalt von Gesellschaften würdigen - auch wenn solche Fragen gegenwärtig eher von ökonomischen Erwägungen verdrängt zu werden drohen. Mitbestimmung wird am Beginn des 21. Jahrhunderts nicht vorrangig als Teil einer Sozialutopie oder eines längerfristigen Gesellschaftsprojektes gedacht. Wenn sich Demokratie aber nicht auf die sporadischen Urnengänge von Minderheiten beschränken soll und wenn Freiheit nicht nur vielfältige Möglichkeiten für Wenige und Freiheit von Beteiligungschancen für Viele bedeuten soll, dann kann Mitbestimmung ein Kernkonzept sein für die Verklammerung von politischer Teilhabe am Gemeinwesen einerseits und ökonomischer Freiheit und Verantwortung für Unternehmen und Beschäftigte andererseits.

Dies bringt mich abschließend zu drei Punkten, an denen ich bei aller grundsätzlichen Verteidigung der Mitbestimmung durchaus einigen Änderungsbedarf sehe.

Mitbestimmung zwischen Stellvertretung und Coaching

Durch die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 wurden Wahlverfahren vereinfacht und z.B. auch betriebsübergreifende neue Formen von Betriebsratsarbeit ermöglicht.^{vi} Was dabei aber kaum Berücksichtigung fand, sind die real existierenden Formen *alternativer* Interessenregulierung auf der betrieblichen Ebene. Diese reichen von Runden Tischen über regelmäßige Besprechungen in Form eines bestellten Direktoriums bis zu Kollektivvertretungen, die Betriebsräten ähneln. Auch in den Kleinbetrieben unter 50 Beschäftigten – und diese stellen immerhin 96% aller Betriebe und 42% aller abhängig Beschäftigten! – gibt es konkrete Formen des Interessenausgleichs. Diese beruhen nicht in erster Linie auf formalisierten Mitbestimmungsrechten, können aber durchaus auf ausgeprägten informellen Beteiligungspraktiken basieren.

Über die Partizipation in diesem kleinbetrieblichen Sektor liegen bisher erst wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vor.^{vii} In größeren Betrieben sind traditionell repräsentative Formen der Beteiligung und eine gewisse Stellvertreterdemokratie üblich und wohl auch sinnvoll. Aber sowohl der klein- und mittelbetrieblich strukturierte Bereich als auch die Segmente der Neuen Wirtschaft sind durch Formen der individuellen und direkten Eigenvertretung geprägt. Wie kann man hier zu sinnvollen und angemessenen Formen der Förderung von direkter Demokratie und von *empowerment* kommen? Was können traditionelle Großbetriebe eventuell von diesem Klein- und Mittelbetriebssektor lernen? Wie kann man Mitbestimmung durch Stellvertretung systematisch kombinieren mit Partizipation in der ersten Person?

Den real bestehenden Formen alternativer betrieblicher Interessenregulierung jenseits bzw. unterhalb der Betriebsratsmitbestimmung sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, und entsprechende Lösungen könnten in eine – im Moment allerdings sicherlich nicht vorrangige – Reform der betrieblichen Mitbestimmung einfließen (z.B. durch die Formulierung von ‚Allgemeinen Bürgerrechten in der Arbeit‘ und durch die Ausgestaltung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz).

Mitbestimmung nur für Stammebelegschaften?

Eine solche Reform sollte zweitens auch das Problem angehen, dass ganze Beschäftigtengruppen zwar nicht formal, wohl aber praktisch aus der Mitbestimmung herausfallen. Dies gilt etwa traditionell für Teilzeit- und geringfügig Beschäftigte und gegenwärtig zunehmend für Beschäftigungsverhältnisse im Niedriglohnbereich. Weil die betriebliche und die Unternehmensmitbestimmung traditionell auf Normalarbeit in industriellen Großbetrieben fokussiert waren, ist zu fragen, wie dieses System an die neue, immer differenziertere und flexible

re Beschäftigungslandschaft angepasst werden kann. Ohne die Lösung dieses Problems dürfte sich mittelfristig eine tiefe soziale Spaltung von Wirtschaft und Gesellschaft in einen teilhabenden Kern und einen von Beteiligungsmöglichkeiten ausgeschlossenen Rand ergeben!

Mitbestimmung, Europäisierung und Internationalisierung

Ein dritter Punkt schließlich betrifft die Frage, ob es denn überhaupt eine Zukunft der deutschen Mitbestimmung angesichts der Europäisierung durch Euro-BR und Societas Europaeae geben kann. Ein erster wichtiger Schritt hin zur Schaffung grenzüberschreitender, transnationaler Mitbestimmungsgremien war die Verabschiedung und Umsetzung der EU-Richtlinie zu den Euro-Betriebsräten (EBR) ab 1994. Von den 2.167 Unternehmen, die unter diese Richtlinie fallen, hatten im Dezember 2004 etwa ein Drittel (737) eine Vereinbarung zum Euro-Betriebsrat oder einem vergleichbaren Gremium abgeschlossen. In Deutschland liegt die EBR-Quote mit 120 von 440 möglichen EBRs erstaunlicherweise unter dem EU-Durchschnitt; besonders hohe Quoten haben – man kann sagen: überraschenderweise oder auch verständlicherweise – Unternehmen mit Stammsitz in den USA oder Großbritannien.

Aufgrund der Vielfalt der institutionellen Rahmenbedingungen in den Ländern der EU liegt der EBR-Richtlinie nicht ein spezifischer und fester Mitbestimmungsbegriff zugrunde; grundsätzlich wird auf die Begründung von Strukturen zur Information und Konsultation, nicht aber der Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern fokussiert. Neben dem deutschen Betriebsratsmodell sind auch andere Gremien der Interessenregulierung möglich wie z.B. das französische Unternehmenskomitee, in dem Management und Arbeitnehmervertreter gemeinsam vertreten sind. Seit April 2004 führt die EU nun Anhörungen zur möglichen Revision der EBR-Richtlinie durch. Die Sozialpartner haben ihre Stellungnahmen im Juli dieses Jahres abgegeben.^{viii} Die Gewerkschaften drängen auf eine Novelle der EBR-Richtlinie, die Partizipations- und Arbeitsmöglichkeiten verbessert, die Arbeitgeberverbände und die Kommission drängen auf eine thematische Verknüpfung der Reformdiskussion mit dem Thema der Unternehmensrestrukturierungen in Europa. Bisher hat die Arbeit der EBRs das deutsche Mitbestimmungssystem nicht unter einen starken Veränderungsdruck gestellt. Dies ist auch für die EBR-Reform, die 2006 erwartet wird, nicht wahrscheinlich.

Die Verabschiedung und Umsetzung der EBR-Richtlinie war seinerzeit nur möglich, weil sich die Mitgliedsländer auf ein flexibles und gestuftes Verfahren geeinigt haben, welches jedem Land großen Gestaltungsspielraum gewährt. Dieser Mechanismus einer europäischen Rahmenregelung, die durch nationale Gesetzgebungen jeweils konkretisiert wird, hat sich als

recht erfolgreich erwiesen. Er wurde auch bei den Regelungen zur Europäischen Aktiengesellschaft angewendet. Am 8. Oktober 2001 verabschiedete der Rat der Europäischen Union das Statut über die Gründung der Europäischen Aktiengesellschaft und auch die Richtlinie über die Arbeitnehmerbeteiligung in dieser *Societas Europaea* (SE). Die nationale Umsetzung wird durch das Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft (SEEG) geregelt, das am 22. Dezember 2004 vom Bundestag beschlossen worden ist.

Bei der SE handelt es sich um eine völlig neue europäische Rechtsform für Unternehmen. Gegründet werden kann eine SE durch die Verschmelzung zweier Unternehmen, durch die Umwandlung eines nationalen Unternehmens in eine SE sowie durch die Gründung einer gemeinsamen Holding oder Tochtergesellschaft zweier Unternehmen aus unterschiedlichen EU-Staaten. Ähnlich wie bei der Einrichtung von Euro-BRs richtet sich das Ausmaß der Mitbestimmung einer SE grundsätzlich nach dem Ergebnis einer Verhandlung zwischen dem Management sowie einem „besonderen Verhandlungsgremium“ zwischen Management, Beschäftigtenvertretungen und Gewerkschaften. Im Fall des Scheiterns der Verhandlungen gilt abhängig von Gründungsform und Schwellenwerten eine gesetzliche Auffangregelung, die unter bestimmten, durch die nationalen Gesetzgebungen zu konkretisierenden Bedingungen Bestandsschutz gewährt. Für Deutschland gilt er, wenn 25 Prozent der Belegschaft der zu gründenden Europa-AG aus Deutschland kommen, bei der Gründungsform einer Holding oder einer Tochtergesellschaft tritt er nur dann in Kraft, wenn die Hälfte der späteren Belegschaft aus Deutschland kommt.^{ix}

Die jetzt für Deutschland gefundene Lösung berücksichtigt damit die Rechte der Arbeitnehmerseite weit stärker, als dies z.B. von Prof. Franz Jürgen Säcker, einem Mitglied des arbeitgebernahen „Berliner Netzwerkes Corporate Governance“, erst kürzlich wieder gefordert wurde: „Der Gesetzgeber sollte, wie im Gesetz über die Europäische Aktiengesellschaft vorgesehen, das Mitbestimmungsdesign der Organisationsautonomie der Unternehmen überlassen. Dies wäre zugleich ein wichtiger und im internationalen Vergleich notwendiger Beitrag zur Auflockerung der Satzungsstrenge in der deutschen Aktiengesellschaft. Kommt eine Einigung nicht zu Stande, sollte es bei der betrieblichen Mitbestimmung nach dem BetrVG und dem Drittelbeteiligungsgesetz 2004 verbleiben.“^x

Für die auszugestaltende Mitbestimmung in der Europa-AG wird hier also für den Fall der Nichteinigung eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer wie in Deutschland für Unternehmen ab 500 und unter 2000 Beschäftigte bei einer Zwei-Drittel-Repräsentanz der Anteilseignerseite gefordert. Neben diesem arbeitgebernahen Veränderungsvorschlag könnte man sich für die europäische Ebene ja auch eine andere Form der Drittelparität denken, wie sie z.B. Walther Müller-Jentsch anregte: „Eine paritätische Zusammensetzung des höchsten Unternehmensgremiums wird auf europäischer Ebene schwerlich durchzusetzen sein. Mir scheint daher ratsam, auf einen alten Vorschlag von Nell-Breuning zurückzukommen, demzufolge der Aufsichtsrat mit einem Drittel Kapitalvertretern, einem Drittel Arbeitnehmervertretern und einem Drittel Repräsentanten der Öffentlichkeit besetzt werden sollte. Das letzte Drittel könnte sich aus kommunalen, gewerkschaftlichen sowie aus den Umwelt- und Verbraucherschutzverbän-

den kommenden Vertretern zusammensetzen. Damit würde jenen externen Anspruchsgruppen (stake-holders), deren Interessen am ehesten von den Aktivitäten eines Unternehmens tangiert werden, gebührend Rechnung getragen.^{cx}

Bevor man aber jetzt Änderungen an dem deutschen Ausführungsgesetz zur SE in die eine oder andere Richtung fordert, sollte man meines Erachtens zunächst die Erfahrungen der nächsten Jahre abwarten. Eine schnelle Ausbreitung von SEs könnte die nationalen Systeme der Unternehmensverfassung unter Veränderungsdruck setzen. Andererseits könnten sich die SEs – ähnlich wie die Euro-BRs – aber auch je nach Stammsitzland oder Stammsitzländerkombination stark an die jeweiligen nationalen Besonderheiten anpassen. Einige Länder wie z.B. Großbritannien, Schweden, Spanien und Belgien verfügen traditionell über ein monistisches System der Unternehmensverfassung, in dem es nur ein Führungsorgan (Verwaltungsrat, board etc.) für das Unternehmen gibt. Andere Länder wie Deutschland, Dänemark, Tschechische Republik und Ungarn verfügen über ein duales System der Unternehmensverfassung, in dem neben einem (exekutiven) Vorstand noch ein (kontrollierender) Aufsichtsrat existiert. Finnland und Frankreich schließlich sind durch gemischte Systeme charakterisiert. Vieles spricht dafür, dass sich die entstehenden SEs genauso wie die nationalen Umsetzungsgesetze sehr stark an den jeweiligen nationalen institutionellen Systemen der Unternehmensverfassung orientieren, sodass kaum von einer schnellen Homogenisierung auf europäischer Ebene auszugehen ist.^{xii}

Zusammengefasst gilt für die Ausgestaltung der Mitbestimmung im Lichte der SE, dass gegenwärtig zunächst einmal die europäische Diskussion über die Erfahrungen mit der Euro-BR-Richtlinie aufgenommen und das konkrete Funktionieren der Beteiligung in ja erst zu gründenden Europa-AGs untersucht werden sollte. Erst die nächsten Jahre werden konkret zeigen, wie der rechtliche Umsetzungsrahmen der SE in den Nationalstaaten genutzt wird und wie viele SE sich dann mit welchen Unternehmensverfassungen und Beteiligungsformen herausbilden. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es gegenwärtig eine völlig offene Frage, ob deutsche Unternehmen und ausländische Investoren die Möglichkeiten der Europa-AG massiv für eine Flucht aus der deutschen Mitbestimmung nutzen werden. Dies hängt von dem Verhalten der shareholder und der stakeholder ab.

Eine notwendige Bedingung für das langfristige Überleben von Unternehmen ist zweifelsohne, die Erwartungen der Anteilseigner nach einer ‚vernünftigen‘ Kapitalverzinsung zu bedienen. Was ‚vernünftig‘ ist, hängt dabei von vielen Kontextvariablen, von Konjunkturzyklen und Modetrends ab, es ist vor allem aber auch ein Aushandlungsprozess innerhalb und zwischen den Gruppen der *shareholder* und der *stakeholder*. Während für die *shareholder* die ‚vernünftige‘ Kapitalverzinsung der Zweck ist, ist sie für die *stakeholder* das Mittel zum Erreichen ihrer eigenen Zwecke (wie z.B. hohes eigenes Einkommen, stabile Beschäftigung, humane Arbeitsbedingungen, qualifizierte Tätigkeit, demokratische Teilhabe, Anerkennung und Prestige). Da die Zukunft der Unternehmen nicht in erster Linie von den *shareholdern*, sondern von den Menschen in den Unternehmen selbst gestaltet wird, ist die ‚vernünftige‘ Kapitalverzinsung eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den langfristigen

Unternehmenserfolg. Zwischen dieser ‚vernünftigen‘ Kapitalverzinsung, der spezifischen Form der Unternehmensverfassung und der Beteiligungspraxis der Beschäftigten gibt es dabei keinen Determinismus.

Wie Untersuchungen z.B. von Ernest&Young^{xiii}, der *American Chamber of Commerce*^{xiv} oder des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung^{xv} zeigen, werden als wichtigste Investitions- und Standortkriterien bei Unternehmensbefragungen die Marktgröße und -dynamik, die Kundennähe, die Verkehrsinfrastruktur, die Gesamtkostenstruktur und das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften genannt. Die direkten Lohnkosten werden in diesen Untersuchungen ebenfalls je nach Branche und Fertigungssegment mit unterschiedlicher Betonung als relevant genannt; das Arbeitsrecht und generell das System der Erwerbsregulierung spielen aber eine untergeordnete Rolle. In der Kombination aller Gesichtspunkte sind Westeuropa und Deutschland weiterhin äußerst attraktive Standorte. Sigurt Vitols vom Wissenschaftszentrum Berlin fasst seine Untersuchungen so zusammen: „Wenn international tätige Unternehmen entscheiden, ob sie in Deutschland oder andernorts investieren wollen, ist die Mitbestimmung ein eher nachrangiger Faktor in dem Entscheidungskriterienkatalog. Die Erfahrung ausländischer Unternehmen mit der Mitbestimmung in Deutschland ist sowieso eher positiv als negativ. Die Kritik an der Mitbestimmung sowie an dem Standort Deutschland insgesamt ist umso unverständlicher im Licht der Zahlungsstatistik, die zeigt, dass die ausländischen Direktinvestitionen sowie die Nettoaktienzukäufe enorm gestiegen sind. Wenn der deutsche Standort den ausländischen Investoren zuliebe verbessert werden sollte, dann ist es nicht die Mitbestimmung, die verbesserungsbedürftig ist, sondern eher andere Faktoren wie das Steuersystem und die Bürokratie.“ (Vitols 2004: 49).

Zusammengefasst gibt es keine wissenschaftlichen Belege dafür, dass die Mitbestimmung in Deutschland ein Investitionshemmnis sei. Umgekehrt sollte man sich aber auch davor hüten, sie automatisch als einen Standortvorteil auszugeben. Die gute Botschaft ist: Es führen verschiedene Wege nach Rom; Länder und Regionen können sich auf verschiedene Art und Weise erfolgreich am globalisierten Wettbewerb beteiligen. Deutschland hat dies bisher mit einem sehr ausgeprägten System der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung getan und war dabei gleichzeitig extrem erfolgreich – und dies, obwohl nicht Wenige lieber über die (angeblichen) Schwächen reden als die Stärken noch stärker zu machen!

Selbstverständlich gibt es keinen Grund für Selbstgefälligkeit und Stillstand. Nationale Strukturprobleme wie Arbeitslosigkeit, demographischer Wandel und Finanzierbarkeit der Sozialsysteme zwingen ebenso wie die globalen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen zu nachhaltigen Innovationen. Dieser Weg sollte aber besser mit mehr als mit weniger Mitbestimmung bewältigt werden. Mitbestimmung ist mit ökonomischer Effizienz absolut vereinbar, aber Mitbestimmung ist mehr als ökonomische Effizienz, sie ist, wie Kurt Biedenkopf schon 1970 betonte, ein sozialetisches Postulat. Wenn es einen dritten Weg zwischen liberalem Kapitalismus und staatlich gelenkter Wirtschaft gibt, dann ist Mitbestimmung mehr als nur ein Pflasterstein dazu. Mitbestimmung ist ein wesentliches Scharnier zwischen sozialer Demokratie und sozialer Marktwirtschaft. Sie kann in der Wissensgesellschaft

eine der wichtigsten Ressourcen für Innovationsmanagement und nachhaltige Entwicklung sein. Wir sollten sie nicht im Hamsterrad des globalen Wettbewerbs kaputt treten. Auch in der globalisierten Zukunft wird die Wirtschaft der Gesellschaft nicht durch einen unentrinnbaren ökonomischen Determinismus bestimmt. Die Bedingungen, unter denen wir leben und arbeiten wollen, können und müssen wir politisch gestalten.

Anmerkungen

- ⁱ Vgl. als Originaldokumente der Kontroverse: die 12 Thesen des Berliner Netzwerkes zur Corporate Governance vom 5.12.2003 unter <http://www.bccg.tu-berlin.de/main/publikationen/12-Thesen-Papier.pdf>; „Zur aktuellen Kritik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat“, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung im Februar 2004; „Mitbestimmung modernisieren“, Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDI und BDA vom November 2004, [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/958308CD8B487F37C1256F4D003E5994/\\$file/Bericht%20der%20Kommission%20Mitbestimmung.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/958308CD8B487F37C1256F4D003E5994/$file/Bericht%20der%20Kommission%20Mitbestimmung.pdf); „Stellungnahme des DGB Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung von BDA und BDI“, DGB-Bundesvorstand 12.11.2004.
- ⁱⁱ Vgl. Müller-Jentsch, Walther, 2004: Unternehmensmitbestimmung - eine bewährte Institution der Konsensgesellschaft. In: ifo-Schnelldienst. 57. Jg., H. 22, S. 5-7. Als guten Überblick vgl. auch: Höpner, Martin, 2004: Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungskritik. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- ⁱⁱⁱ Vgl. Vitols, Sigurt, 2001: Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (eine Befragung der 400 größten deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen).
- ^{iv} Vgl. Müller-Jentsch 2004 op.cit. FN 2, S. 5; Glaum, Martin, 1998: Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Frankfurt/M.: Fachverlag Moderne Wirtschaft; Dilger, Alexander, 2002: Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Rainer Hampp: München und Mering; Vitols 2001, op.cit. FN 3.
- ^v Vgl. für die Automobilindustrie die Beiträge in Kilper, Heiderose/Pries, Ludger (Hrsg.), 1999: Die Globalisierung der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen für Wirtschaft und Politik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag; Kinkel, Steffen/Lay, Gunter, 2005: Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung. Erscheint in: Pries, Ludger/Hertwig, Markus (Hrsg.), Automobilproduktion in Deutschland: Ausblutende Altindustrie oder Hightech-Branche mit Zukunft? (im Erscheinen).
- ^{vi} „In vielen Unternehmen kam es zu einer Neuordnung der Betriebsratsstrukturen, zur Einbeziehung bisher betriebsratsloser Betriebe in die Betriebsrätestruktur. Generell ist ein Trend der Verlagerung von Betriebsratsstrukturen auf die Ebene von Betriebsverbänden und zu regionalen Betriebsratsstrukturen zu erkennen. (...) Die überbetriebliche Ebene der Betriebsratsarbeit gewinnt an Gewicht.“ (Wassermann, W./Rudolph, W., 2005: Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis. Münster: Westfälisches Dampfboot); vgl. <http://www.bfs-kassel.de/erschien.htm>

-
- vii Durch eine repräsentative Befragung aller Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft soll gerade dieser Bereich besser erforscht werden, vgl. hierzu <http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps-biss/startseite/index.shtml>.
- viii „Seit April 2004 läuft das Verfahren zur Revision der EBR-Richtlinie. Im März 2005 begann die zweite Phase der Konsultationen mit den Sozialpartnern, indem die Europäische Kommission in einem Papier zum Thema "Umstrukturierung und Beschäftigung" Stellung nahm und Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ersuchte, in eigener Regie den Text einer veränderten EBR-Richtlinie auszuhandeln. Inzwischen liegen die Antworten hierauf vor. Der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) möchte schnellstmöglich zur Verabschiedung einer verbesserten EBR-Richtlinie kommen und bemängelt in seiner Antwort vom 14./15. Juli 2005 daher, daß es an einer konkreten Zeitvorgabe seitens der Europäischen Kommission fehlt und von ihr keine Vorschläge für die Inhalte einer neuen EBR-Richtlinie gemacht wurden. Weiterhin kritisiert er die Zusammenfassung mehrerer Gesetzgebungsverfahren bezüglich "Europäische Betriebsräte" und "Umstrukturierungen". Ein EBR beschäftigt sich nicht ausschließlich mit Restrukturierungsfragen, und Restrukturierung ist kein exklusives EBR-Thema - so die Kernaussage des EGB. Der europäische Dachverband der Arbeitgeberverbände UNICE vertritt in seiner Stellungnahme vom 14. Juli 2005 nach wie vor die Auffassung, das Gesetzgebungsverfahren zur Revision der EBR-Richtlinie sei weder wünschenswert noch notwendig. Derzeit sammelt UNICE europaweit Informationen bei seinen Mitgliedsverbänden über die Art und Weise, wie einzelne Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen mit Restrukturierungsfragen umgehen.“ (aus EBR-News 27.9.2005)
- ix Hauptstreitpunkt zwischen Regierung und dem von der Opposition dominierten Bundesrat war die Ausgestaltung der EU-Richtlinie zur SE durch die geforderte entsprechende nationale Gesetzgebung. Hierbei ging es vor allem um eine Entscheidung für ein dualistisches oder ein monistisches System der Unternehmenserfassung. Am Ende stand ein Kompromiss: Tagt der Verwaltungsrat als Kontrollorgan, dann nimmt der von den Anteilseignern bestimmte Vorsitzende die Stimmrechte der geschäftsführenden Mitglieder gebündelt wahr und stellt damit eine Stimmenmehrheit der Anteilseigner sicher. Durch diese Regelung kann es nicht dazu kommen, dass die Anteilseignerseite durch Arbeitnehmervertreter überstimmt wird. Durch die Einigung wurde der Versuch vereitelt, im monistischen System auf eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Verwaltungsrat zurück zu gehen. Die Drittelbeteiligung hätte die Vertretung der leitenden Angestellten in den Organen der Gesellschaft gefährdet. Denn je weniger Sitze zu verteilen sind, umso unwahrscheinlicher ist, dass ein leitender Angestellter in das Gremium kommt. Dem Deutschen Führungskräfteverband ist es so in zentralen Punkten gelungen, die Interessen der leitenden Angestellten zu wahren.
- x Sacker, Franz Jürgen, 2005: Die Mitbestimmung – ein deutsches Modell für die Zukunft Europas oder ein Irrtum der Geschichte? (Vortrag vor dem Überseeclub am 8. März 2005).
- xi Müller-Jentsch, Walther, 2004: Unternehmensmitbestimmung - eine bewährte Institution der Konsensgesellschaft. In: ifo-Schnelldienst. 57. Jg., H. 22, S. 5-7.
- xii Vgl. z.B. Hans Böckler Foundation / European Trade Union Institute (ed.), 2004: Workers' participation at board level in the EU-15 countries. Reports on the national systems and practices. Brussels, http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/eu_15_reports_blr.pdf; Merkt, Hanno, 2003: Die monistische Unternehmensverfassung für die Europäische Aktiengesellschaft aus deutscher Sicht. Mit vergleichendem Blick auf die Schweiz, das Vereinigte Königreich und Frankreich. In: ZGR 2003, 650–678.
- xiii Ernst&Young-Studie: „International tätige Unternehmen schätzen Deutschland unter den einzelnen Ländern als den attraktivsten Standort in Europa und drittattraktivsten Standort in der ganzen Welt ein. Dies ist umso bemerkenswerter, weil Deutschland eher schlechte Noten bekommen hat bei den Faktoren Unternehmensbesteuerung, Arbeitskosten und Verfügbarkeit und Kosten von Grundstücken. Doch hat sich die Attraktivität Deutschlands in den letzten Jahren im Vergleich zu Großbritannien, den Niederlanden, Frankreich und Spanien erheblich verbessert.“ (Vitols, Sigurt, 2004: Investitionshindernis als Drohkulisse. In: Die Mitbestimmung 12/2004, S. 48)
- xiv „Nach einer Befragung der 100 größten US-Unternehmen in Deutschland im Jahre 2003 durch die American Chamber of Commerce (AmCham) landete Deutschland insgesamt auf Platz drei der bevorzugten Standorte für Investitionen in Europa. Des Weiteren ist Deutschland sogar der beste Standort Europas für Management- /Kompetenzzentren und Holding-/Center-Zentren. Beim „Global Competitiveness Report

2004“ des World Economic Forums (WEF) landete Deutschland im Gesamtranking auf Platz sechs in der Liste aller Länder. Differenziert nach Teilbereichen landete Deutschland auf Platz drei beim „Business Competitiveness Index“ und sogar auf Platz eins beim „Company Operations and Strategy“. Größter Mangel war das Steuersystem: Nach der WEF-Studie war das deutsche Steuersystem das ineffizienteste aller 104 betrachteten Länder.“ (Vitols, Sigurt, 2004: Investitionshindernis als Drohkulisse. In: Die Mitbestimmung 12/2004, S. 48).

^{xv} Kinkel, Steffen/Lay, Gunter/Maloca, Spomenka, 2004: Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Karlsruhe: FhG-ISI.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

Arbeitspapiere/Working Paper

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czíria, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehli, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 6

Mehli, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 7

Warsewa, G. (2004): Stadtgestaltung durch Zeitpolitik. Experimente und Ergebnisse im Projekt ‚Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt‘ (€ 3,00)

Nr. 8

Holtrup, A. (2004): Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 9

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Sozialklauseln – Handelssanktion als wirksames Instrument internationaler Arbeitsregulierung? Erfahrungen aus dem *‘North American Agreement on Labor Cooperation’* zwischen USA, Mexiko und Kanada (€ 3,00)

Nr. 10

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Arbeitsregulierung als transnationaler Governanceprozess. Lehren aus dem NAFTA-Raum (€ 3,00)

Nr. 11

Warsewa, G. (2004): Strukturwandel und Identität – Die europäischen Hafenstädte erfinden sich neu. Auswertung des Workshops „Revitalisation of Old Port Areas“ in Bremen 6./7. Mai 2004 (€ 3,00)

Nr. 12

Baumheier, U. (2005): Betriebsnahe Kinderbetreuung in der Stadtgemeinde Bremen. Eine Studie des Verbundvorhabens „Bremen 2030 – eine zeitgerechte Stadt“ (€ 3,00)

Nr. 13

Reihert, C. (2005): Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit (€ 3,00)

Nr. 14

Voss, J.; Warsewa, G. (2005): Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen (€ 3,00)

Nr. 15

Holtrup, A./Peter, L. (Hg.) (2005): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. (€ 3,00)

Nr. 16

Holtrup, A. (2005): Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 17

Fehre, R.; Mehlis, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy´“. (€ 3.00)

Forschungsberichte/Research Report

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und –optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Schekerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrt-industrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x

Nr. 6

Heisig, U., Ludwig, Th. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-611-9

Nr. 7

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-626-7

Nr. 8

Tholen, J.; Hemmer, E. (2005): Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa – Größenordnung, Motive, Strategien, Arbeitsplätze. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-652-6

Nr.9

Tholen, J.; Ludwig, Th. (2005): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-658-5

Nr. 14

Voss, J.; Warsewa, G. (2005): Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen (€ 3,00)

Nr. 15

Holtrup, A./Peter, L. (Hg.) (2005): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. (€ 3,00)

Nr. 16

Holtrup, A. (2005): Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 17

Fehre, R.; Mehliß, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy´“. (€ 3.00)

Nr. 18

Pries, Ludger (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Vortragsmanuskript (€ 3.00)