

Dietmar Hexel (Hrsg.)

# **«Never change a winning system – Erfolg durch Mitbestimmung»**

**SCHÜREN**



# Inhalt

*Dietmar Hexel*

Never change a winning system

Erfolg durch Mitbestimmung

7

## **I. Bilanz und Weiterentwicklung der gesetzlichen Mitbestimmung in Deutschland**

*Detlef Wetzel*

Betriebspolitik und Mitbestimmung

18

*Dietmar Schäfers*

Geht qualifizierte Mitbestimmung auch in Kleinbetrieben?

Praxis und Erfahrungen aus der Bauwirtschaft

23

*Ralf-Peter Hayen*

Betriebliche Mitbestimmung im 21. Jahrhundert

30

*Alexandra Krieger / Sebastian Sick*

Finanzmarktkapitalismus und Kapitalmarktkrise:

Herausforderungen für die deutsche Mitbestimmung!

44

*Rainald Thannisch*

Gewerkschaftliche Antworten auf die Fehlwirkungen

moderner Vorstandsvergütungssysteme

53

*Felix Ploetze*

Das Unternehmensinteresse – Gründe für eine gesetzliche

Konkretisierung im Aktiengesetz

65

*Uwe Jirjahn*

Mitbestimmung aus ökonomischer Perspektive

73

*Ralf Stuth*

Arbeitsqualitäts-Prüfung nach Beschäftigten-Maßgabe

Der DGB-Index Gute Arbeit erweitert die Möglichkeiten

demokratischer Teilhabe

84

## **II. Chancen und Herausforderungen für die Mitbestimmung in Europa**

*Marie Seyboth*

Mitbestimmung in Zeiten kapitalmarktkonformer Unternehmensführung

96

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Norbert Kluge</i><br>Mitbestimmung als Bestandteil des europäischen Sozialsystems              | 103 |
| <i>Roland Köstler</i><br>Mitbestimmung in der SE und bei grenzüberschreitenden<br>Verschmelzungen | 113 |
| <i>Frank Siebens / Martin Lemcke</i><br>Praxis und Perspektiven der Europäischen Betriebsräte     | 120 |

### **III. Perspektiven und Zukunftsfelder der Mitbestimmung**

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Dina Bösch</i><br>Qualifizierung von Aufsichtsratsmitgliedern                                                                            | 132 |
| <i>Christine Zumbeck</i><br>Qualifizierung – der Betriebsrat sucht seine Schulung                                                           | 138 |
| <i>Dietmar Hexel</i><br>Mitbestimmung als Entwicklungsressource in der<br>wissensbasierten Industriegesellschaft                            | 143 |
| <i>Thomas Otto / Jochen Schroth</i><br>Mitbestimmung und Innovation                                                                         | 152 |
| <i>Ulrich Jürgens / Inge Lippert</i><br>Ansätze zur Verbesserung von Information, Kommunikation<br>und Wissen im Aufsichtsrat               | 157 |
| <i>Heike Kauls</i><br>Beteiligung MACHT stark –<br>Die Zukunft der Mitbestimmung heißt Partizipation                                        | 166 |
| <i>Siegfried Birth</i><br>CSR – Gesellschaftliche Verantwortlichkeit von Unternehmen:<br>Ein Überblick aus Arbeitnehmersicht                | 171 |
| <i>Sigurt Vitols</i><br>Das nachhaltige Unternehmen:<br>Ein neuer Ansatz zur Corporate Governance                                           | 179 |
| <i>Gottfried Geisel</i><br>Mitbestimmung heißt Mitverantwortung! Mitverantwortung für<br>die Seele des Unternehmens – die Unternehmensethik | 188 |
| Autorinnen und Autoren                                                                                                                      | 195 |

# Never change a winning system

## Erfolg durch Mitbestimmung

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Wenn der Arbeitnehmer Wirtschaftsbürger und nicht Wirtschaftsuntertan sein soll“ so schreibt Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt in einem Essay für das Magazin Mitbestimmung, „dann muss er selber diejenigen Menschen wählen können, die ihn gegenüber der Geschäftsführung vertreten sollen – und ihre Rechte und Pflichten müssen von Gesetz wegen definiert sein.“<sup>1</sup>

Die Mitbestimmung steht für eine tief greifende Änderung unseres Wirtschafts- und Sozialmodells. Sie bricht mit der alleinigen Verfügungsgewalt der Eigentümer von Kapitalgesellschaften, verleiht den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine gewichtige Stimme in den Betriebs- und Aufsichtsräten und schafft – gerade in globalen Unternehmen – die Voraussetzungen für demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht.

Für den ehemaligen Bundespräsident Johannes Rau ist die Mitbestimmung dann auch „ein ganz wesentlicher Beitrag zur Zivilisierung des Kapitalismus“.<sup>2</sup>

Die Gewerkschaften bekräftigen – gerade in der heutigen Zeit, die durch die Umbrüche der Finanz- und Wirtschaftskrise gekennzeichnet ist – den hohen Wert der Mitbestimmung

Die Auswirkungen der Krise, die Lehren die aus ihr gezogen werden müssen und die daraus folgenden Perspektiven für die Mitbestimmung ziehen sich wie ein roter Faden durch viele Beiträge des vorliegenden Aufsatz-Sammelbandes. Darüber hinaus dokumentieren die Autorinnen und Autoren die vielfältigen Erfahrungen aus der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspraxis und -politik und dis-

---

1 Vgl. Schmidt, Helmut (2006): Ein Meilenstein, in: Mitbestimmung 3/2006, S. 12-13.

2 Zitiert nach Hans-Böckler-Stiftung (2004): Pro Mitbestimmung. Für eine moderne Unternehmensverfassung, Düsseldorf.

kutieren die Herausforderungen und Chancen der Mitbestimmung in Deutschland und Europa. Viele Beiträge enthalten Forderungen an den Gesetzgeber, um eine Weiterentwicklung der gesetzlichen Mitbestimmung zu ermöglichen.

Ergänzt werden diese Artikel durch ausgewählte Fachbeiträge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus Universitäten, sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituten und der Hans Böckler Stiftung.

Allen Autorinnen und Autoren gilt mein ganz herzlicher Dank. Ihre Beiträge sollen im Folgenden kurz im Kontext der gewerkschaftlichen Unternehmens- und Mitbestimmungspolitik vorgestellt werden.

## **1. Die positive Bilanz der Mitbestimmung**

### **1.1 Mitbestimmung nützt den Arbeitnehmer/innen**

Zunächst einmal und aus der Sicht der Gewerkschaften am Wichtigsten: Mitbestimmung nutzt den Arbeitnehmer/innen. Das wissen wir aus Jahrzehnten der Unternehmens- und Betriebsbetreuung. Darüber hinaus gibt es auch in empirischen Studien Anzeichen dafür, dass es in Betrieben mit Betriebsrat (beiderseitig) weniger Kündigungen<sup>3</sup> gibt und dass höhere Löhne gezahlt werden.<sup>4</sup> Das spricht grundsätzlich für bessere Arbeitsbedingungen in mitbestimmten Betrieben. Auch aus dem bundesweit repräsentativen DGB-Index Gute Arbeit wissen wir, dass die Beschäftigten in Unternehmen mit Betriebsrat mehr gute und weniger schlechte Arbeit haben, als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben ohne Betriebsrat (siehe dazu den Beitrag von Ralf Stuth in diesem Band). Die höhere Arbeitszufriedenheit spiegelt sich auch in Meinungsumfragen zur Mitbestimmung wieder. So ist auf die anhaltend hohen Zustimmungswerte sowohl zur betrieblichen Mitbestimmung als auch zur Unternehmensmitbestimmung hinzuweisen.<sup>5</sup>

### **1.2 Gewinn für Unternehmen und Volkswirtschaft**

3 Vgl. Frick, Bernd/Möller, Iris (2003): Mandated Works Councils and Firm Performance, in: Schmollers Jahrbuch 123, S. 423-454. Pfeiffer, Christian (2007): Betriebsräte, Tarifverträge und freiwillige Kündigungen von Arbeitnehmern, in: WSI-Mitteilungen 2/2007, S. 63-69.

4 Vgl. Zwick, Thomas (2007): Betriebsräte fördern Lohnungleichheit, in: WSI-Mitteilungen 9/2007, S. 483-486.

5 So halten 92 % der im Jahr 2008 bundesweit repräsentativ befragten Arbeitnehmer/innen die betriebliche Mitbestimmung für notwendig. Außerdem befürworten 84 % der Befragten die Einbeziehung von Arbeitnehmervertreter/innen und 79 % die von Gewerkschaftsvertreter/innen in den Aufsichtsrat. Vgl. polis-sinus (2008): Ergebnisse einer Repräsentativbefragung für die Hans-Böckler-Stiftung, auszugsweise veröffentlicht auf [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de). Die hier dokumentierte positive Einschätzung zur Mitbestimmung korrespondiert mit früheren Umfrageergebnissen. Vgl. dazu Böckler/Impuls 13/2006 oder eine Pressemitteilung der Hans-Böckler-Stiftung vom 20.10.2004.

Dazu kommt, dass die empirische Evidenz zur ökonomischen Wirkung der Mitbestimmung den insbesondere auf dieser Grundlage argumentierenden Kritikern der Mitbestimmung den Wind aus den Segeln nimmt.

Eine Gesamtbetrachtung der vorliegenden empirisch-ökonomischen Untersuchungen zeigt, dass die Mitbestimmung das Potenzial hat, die Leistungsfähigkeit von Betrieben und Unternehmen zu steigern (vgl. dazu den Beitrag von Uwe Jirjahn in diesem Buch).

Und die wissenschaftlichen Mitglieder der Regierungskommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung führen aus:

„Auch wenn viele der methodisch besseren neueren Studien dazu tendieren, der Unternehmensmitbestimmung insgesamt positive wirtschaftliche Effekte zuzuschreiben, kann andererseits wegen immer noch widersprüchlicher Forschungsergebnisse und verbleibender methodologischer Probleme von einem zweifelsfreien Nachweis wirtschaftlicher Vorteile oder signifikanter Nachteile der Unternehmensmitbestimmung nicht gesprochen werden. In jedem Fall aber liefern die von der Forschung dokumentierten wirtschaftlichen Erfahrungen in Vergangenheit und Gegenwart keine Begründung für Forderungen nach einer grundlegenden Umgestaltung der Unternehmensmitbestimmung.“<sup>6</sup>

Darüber hinaus kann Norbert Kluge (s. den Beitrag in diesem Band) eindrucksvoll darlegen, dass die europäischen Länder mit starker Mitbestimmung den offiziellen Kriterien der Lissabonstrategie näher kommen, als die Vergleichsgruppe ohne Mitbestimmung.

In zusammenfassender Betrachtung zeigt sich, dass die Mitbestimmung ein wesentliches Element unserer demokratischen und sozialen Wirtschaftsordnung ist, sich bei den Arbeitnehmer/innen einer großen Beliebtheit erfreut, einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität der Arbeit leistet und auch in rein ökonomischer Betrachtung nicht in Frage gestellt wird.

## **2. Aktuelle Herausforderungen der Mitbestimmung**

Diese durchweg positive Bilanz der Mitbestimmung geht jedoch einher mit einer Reihe von bedeutsamen Herausforderungen an die Mitbestimmung.

Die zentrale Herausforderung ist dabei ohne Zweifel die Kurzfristorientierung der Unternehmenspolitik. Die aktuelle Krise zeigt, dass die Ausrichtung vieler, vor allem großer Unternehmen auf den kurzfristigen Shareholder Value ein Irrweg war.

---

6 Vgl. Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006), Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission, im Internet veröffentlicht unter: [http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/untern\\_mitbest/weiterentwicklung.htm](http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/untern_mitbest/weiterentwicklung.htm).

Eine Orientierung am Shareholder Value schwächt die notwendigen Zukunftsinvestitionen, indem sie Anreize für eine kurzfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik setzt. Dadurch resultiert ein erhöhtes Risiko für die Unternehmen sowie die Beschäftigten. So zeigen Alexandra Krieger und Sebastian Sick in ihrem Beitrag, wie unter dem einseitigen Primat der Kapitalmärkte und seiner Akteure die sozialen Interessen der Beschäftigten vernachlässigt werden. In diesem Zusammenhang ist auch die zunehmende Verbreitung von prekären Arbeitsformen wie Leih- und Zeitarbeit zu nennen, deren soziale Folgewirkungen insbesondere in der Wirtschaftskrise deutlich werden.

Außerdem führt die unkritische Übernahme von Elementen des am Leitgedanken des Shareholder Value ausgerichteten US-Rechts in deutsches oder europäisches Recht zu Spannungen und Konfliktlinien auch in Bezug zum dualen System der Unternehmensverfassung oder zur Mitbestimmung (vgl. dazu den Beitrag von Marie Seyboth in diesem Band). Mit der zunehmenden Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen sind neue Anforderungen an die Qualifikation und Weiterbildung von Betriebsräten und Arbeitnehmervertreter/innen im mitbestimmten Aufsichtsrat verbunden, beispielsweise in Bezug auf neue Handlungsebenen wie Corporate Governance oder Compliance oder gesetzlich definierte Anforderungen an die Mitglieder von Prüfungsausschüssen im Aufsichtsrat.

Eine weitere Herausforderung stellen die neuen europäischen Rechtsformen wie die der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) dar. Leider lässt eine Vielzahl von SE-Gründungen eine „Flucht vor der Mitbestimmung“ als Motivation für die Umwandlung eines Unternehmens in die Rechtsform der SE vermuten. Dafür spricht, dass viele Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl knapp unter der Schwelle des Mitbestimmungsgesetzes bzw. des Drittelbeteiligungsgesetzes eine SE-Gründung planen (einen guten Überblick über die Diskussion um die Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft gibt der Beitrag von Roland Köstler).

Darüber hinaus gibt es vielfältige Hinweise auf ein Verbesserungspotenzial praktischer Aufsichtsratsarbeit. So weisen Ulrich Jürgens und Inge Lippert in ihrem Beitrag darauf hin, dass sich die Aufsichtsratsarbeit und die Prozesse der Corporate Governance und Mitbestimmung in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt haben. Gleichzeitig zeige sich jedoch, dass diese Entwicklung nicht einheitlich verlaufe. So gebe es einen Bedarf für verbesserte Prozesse und die Entwicklung einer kooperativen Aufsichtsratskultur insbesondere bei kleineren Aufsichtsräten in GmbHs und auf Tochterebene. Die diesem Beitrag zugrunde liegende systematische Befragung von Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat macht deutlich, dass eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung das Augenmerk auf eine Reihe wichtiger praktischer Verbesserungsmöglichkeiten der Aufsichtsratsarbeit richten sollte, anstatt das Erfolgsmodell der Mitbestimmung grundsätzlich in Frage zu stellen.

### **3. Mehr gewerkschaftliche Betreuung und Qualifikation: Antworten aus der praktischen gewerkschaftlichen Unternehmens- und Betriebspolitik**

Die Antwort der Gewerkschaften auf die genannten Herausforderungen ist vielfältig. Die Schlüsselfrage liegt dabei in der Entwicklung von Alternativen zu Kurzfristigkeit und Shareholder Value.

Allgemein anerkanntes „best practice“ sind die von der IG Metall vorgelegten „Besser statt Billiger-Strategien“, die darauf abzielen, Innovation und Beschäftigung miteinander zu verbinden. Detlef Wetzel beschreibt in seinem Beitrag in diesem Sammelband, wie solche Strategien durch ein aufeinander abgestimmtes Handeln von Vertrauensleuten, Betriebsräten und Aufsichtsräten zusammen mit den Beschäftigten im Unternehmen umgesetzt werden können. Um einen wirksamen „Schutzschirm für Arbeitsplätze“ aufzuspannen, ist es außerdem wichtig, die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat an zentralen unternehmerischen Entscheidungen sicherzustellen. Es ist daher gesetzlich festzuschreiben, dass alle Maßnahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, dazu gehören Betriebsschließungen, Standortverlagerungen und Unternehmensverkäufe, der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

Eine weitere Antwort der Gewerkschaften insbesondere auf die gestiegenen Anforderungsprofile liegt in der Intensivierung der Qualifizierung und Betreuung von Mitbestimmungsträgern sowie in der Erhöhung der Transparenz. So beschreibt Dina Bösch aus der Perspektive der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di die durch Gesetzesänderungen sowie geänderte Bilanzierungsregeln erhöhten Anforderungen an Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat sowie die vielfältigen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote gewerkschaftlicher Bildungsträger. Diese Ausführungen werden von Christine Zumbeck um Anforderungen an Gewerkschaften und Politik für eine verbesserte Schulung von Betriebsräten ergänzt.

Vor dem Hintergrund der beständigen Zunahme von Klein- und Kleinstbetrieben in der Bauwirtschaft beschreibt Dietmar Schäfers die Betreuungs- und Schulungsangebote der IG BAU. Auch er betont, dass eine starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb sowie die enge Einbeziehung der Belegschaft in die Betriebspolitik erst die Grundlage für eine effektive Interessenwahrnehmung sind. Gleichzeitig betont er den Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes, das die Arbeitsbedingungen in Kleinstbetrieben nicht abbildet.

## **4. Ausgewählte gewerkschaftliche Forderungen zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung<sup>7</sup>**

### **4.1 Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung**

Die betriebliche Mitbestimmung ist – wie eingangs ausgeführt – nicht nur ein Erfolgsfaktor und Standortvorteil für Unternehmen in Deutschland, sondern gleichsam eine zentrale Säule der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung und ein Garant für den sozialen Frieden. Die im Rahmen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 angepassten Bestimmungen haben sich bewährt. Allerdings hat sich die Arbeitswelt seitdem weiter rasant verändert. Global operierende Unternehmen, fortwährende Umstrukturierungen in Unternehmen und die Ausbreitung unsicherer Beschäftigungsformen, wie etwa befristete Anstellung oder Leiharbeit, stellen die Betriebsräte vor neue Probleme und Aufgaben. Aus Sicht des DGB ist es deshalb an der Zeit, das Betriebsverfassungsgesetz weiterzuentwickeln. In seinem Beitrag in diesem Band hat Ralf-Peter Hayen Anforderungen an eine zukunftsweisende Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung formuliert und zu neun Themenbereichen detaillierte Positionen zur Weiterentwicklung der Betriebsverfassung festgehalten.

### **4.2 Konkretisierung des Unternehmensinteresses im Aktienrecht**

Die aktuelle Wirtschaftskrise dokumentiert eindringlich, die nachteiligen Folgen kurzfristiger Unternehmensziele, die Gewinnmaximierung und absichtlicher Verschuldung statt Wertschöpfung für Kunden, Unternehmen sowie für die Gesellschaft. Wir brauchen daher eine nachhaltige, an den Menschen orientierte Marktwirtschaft. Insbesondere von der Politik erwarten die Menschen in diesen Tagen eine mutige und entschlossene Handlung, die aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt hat und Managern wie Aktionären Grenzen setzt.

---

7 Hier wird eine Auswahl gewerkschaftlicher Forderungen dargestellt. Vgl. für die gewerkschaftliche Positionsbestimmung insgesamt: DGB (2006): Mitbestimmung und Teilhabe – Mitbestimmung für die Zukunft, Beschluss des 18. ordentlichen DGB Bundeskongresses, im Internet veröffentlicht unter: [www.dgb.de](http://www.dgb.de); DGB (2008): DGB Vorschläge für ein gesetzliches Maßnahmenbündel zur Regulierung der Vorstandsvergütung, Beschluss des DGB Bundesvorstandes vom 3. Juni 2008, im Internet veröffentlicht unter [www.dgb.de](http://www.dgb.de); Hexel, Dietmar (2006): Zum Standort der Unternehmensmitbestimmung heute, in: Verhandlungen des 66. Deutschen Juristentages, Band II/1, S. M 49-M75; Stellungnahme der Vertreter der Arbeitnehmer in der Biedenkopf II-Kommission, DGB (2008): DGB Vorschläge für ein gesetzliches Maßnahmenbündel zur Regulierung der Vorstandsvergütung, Beschluss des DGB Bundesvorstandes vom 3. Juni 2008, im Internet veröffentlicht unter [www.dgb.de](http://www.dgb.de).

Insbesondere benötigen wir einen klaren gesetzlichen Maßstab für Vorstände und Aufsichtsräte, wie und in welchem Interesse ein Unternehmen zu führen ist. Das Unternehmen ist nicht nur nach den Interessen der Anteilseignerinnen und Anteilseigner, sondern auch nach denen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Allgemeinheit zu führen. Daher fordert der DGB mit Nachdruck eine Konkretisierung des Begriffs des Unternehmensinteresses im Aktienrecht (s. dazu den Beitrag von Felix Ploetze in diesem Band).

#### **4.3 Präzisierung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Aktienrecht**

Weiterhin fordern die Gewerkschaften eine Präzisierung des unbestimmten Rechtsbegriffs der Angemessenheit von Vorstandsbezügen im Aktiengesetz. Der derzeitige Begriff der Angemessenheit in § 87 Abs. 1 ist als Orientierungsgröße für den Aufsichtsrat zu unscharf. Um die Fehlsteuerungen der Vergangenheit zu verhindern, regen wir an, ebenfalls die Tariflöhne in vergleichbaren Branchen und Unternehmen in Deutschland und Europa sowie die Übernahme sozialer, gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung in die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung einfließen zu lassen (vgl. dazu den Beitrag von Rainald Thanisch).

#### **4.4 Schutz und Weiterentwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung in Europa**

Die erfolgreiche Einflussnahme auf die Neufassung der Richtlinie über die Europäischen Betriebsräte (EBR) war ein wichtiger Schritt zur Weiterentwicklung der grenzüberschreitenden Arbeitnehmerbeteiligung in Europa. Für die Zuständigkeit der EBR brachte sie vor allem eine Klärung der Definition „länderübergreifender Angelegenheiten“ – dies auch vor dem Hintergrund der Entscheidung des finnischen Nokia-Managements zur Schließung des Standorts in Deutschland. Schließlich konnten die Unterrichts- und Beratungsrechte der EBR ebenso gestärkt werden, wie die Möglichkeiten ihrer Rechtsdurchsetzung sowie die Ansprüche von EBR auf Qualifizierung. Nähere Einzelheiten zu diesem Gesetzgebungsverfahren und seinen Ergebnissen können dem Beitrag von Frank Siebens und Martin Lemcke entnommen werden.

Diesem Erfolg müssen sich weitere gewerkschaftliche Anstrengungen anschließen. Daher fordern die Gewerkschaften die europäischen Institutionen auf, dafür Sorge zu tragen, dass die erreichten Standards nationaler Mitbestimmungsregelungen und ihre Weiterentwicklung nicht durch die Umwandlung von Unternehmen mit ehemals nationaler Rechtsform in Unternehmen mit europäischer Rechtsform gefährdet werden.

## **5. Zukunftsfelder der Mitbestimmung**

Es zeigt sich, dass die deutschen Gewerkschaften über eine ganze Reihe von guten Vorschlägen zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung verfügen.

Diese berücksichtigen die aktuellen Herausforderungen der Mitbestimmung und skizzieren Wege für eine pfadabhängige Weiterentwicklung der deutschen Unternehmens- und Mitbestimmungspolitik.

Um die Mitbestimmung zukunftssicher zu machen, müssen wir unseren Blick jedoch auch darüber hinaus auf die zukünftigen Änderungen unserer Arbeits- und Lebensweise richten.

Dazu gehört der fortschreitende Wandel unserer Wirtschaft hin zu einer industriellen Wissensgesellschaft. In diesem Wandel rückt der Wissensträger Mensch noch stärker in den Mittelpunkt der Wirtschaft. Gegen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden sich in Zukunft keine Unternehmen mehr führen lassen (vgl. dazu den Beitrag von Dietmar Hexel). In den Gewerkschaften gibt es daher unverzichtbare Strategien, den Menschen als Quelle der Innovation in den Mittelpunkt einer unternehmensstrategischen Ausrichtung zu stellen (vgl. den Beitrag von Thomas Otto und Jochen Schroth in diesem Band). Weiterhin diskutieren die Gewerkschaften an verschiedenen Stellen über die Einbeziehung von neuen und erweiterten Formen der Beteiligung in die etablierten Mitbestimmungsstrukturen. Einen interessanten Ausschnitt dieser Diskussion kann dem Beitrag von Heike Kauls in diesem Band entnommen werden.

Eine weitere Schlüsselfrage für die Wirtschaft von morgen, ist die Übernahme von sozialer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung insbesondere durch transnationale Unternehmen. Dazu müssen Gewerkschaften sich auch mit dem derzeit populären Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR) auseinandersetzen. Die Einbindung von Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in ein CSR-Konzept ist mit Risiken und Chancen verbunden (s. für einen Überblick über die CSR-Debatte den Beitrag von Siegfried Birth). Dabei ist darauf zu achten, dass eine Beteiligung von Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern nur auf der Grundlage einer verbindlichen Vereinbarung mit regelmäßigem Monitoring und einer frühzeitigen Einbindung stattfindet. Richtschnur für das Engagement der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter sollte dabei der Grundsatz der Nachhaltigkeit sein, auf den Sigurt Vitols in seinem Beitrag nachdrücklich hinweist. Eine überzeugende Vorlage für die innerbetriebliche Verankerung von Aspekten sozialer, gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung finden sich in dem von der Gewerkschaft TRANSNET vorgeschlagenen Ethikverhaltenskodex (siehe dazu den Beitrag von Gottfried Geisel).

## **6. Fazit und Ausblick**

Mitbestimmungsträger und Gewerkschaften reagieren flexibel und kreativ auf die gewachsenen Herausforderungen der Gegenwart (vor allem der Finanzmarktorientierung). Gleichzeitig ist auch der Gesetzgeber aufgefordert, durch konkrete gesetzgeberische Maßnahmen den Erhalt und die Weiterentwicklung der Mitbestimmung zu ermöglichen.

Never change a winning system: Die Bilanz der Mitbestimmung kann sich sehen lassen. Im derzeitigen Epochenwandel ist die Mitbestimmung ein unverzichtbares Instrument für eine sozial und ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik. Und sie ist die richtige Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Wir brauchen daher mehr und nicht weniger Mitbestimmung.

*Dietmar Hexel im Februar 2009*