

# **Zum Verhältnis von gesetzlicher und vertraglich vereinbarter Mitbestimmung\***

Prof. Dr. Bernhard Nagel  
Universität Gh Kassel  
FB Berufsbildungs-, Sozial- u.  
Rechtswissenschaften  
Nora-Platiel-Str. 5  
34109 Kassel

Prof. Dr. Hans G. Nutzinger  
Universität Gh Kassel  
FB Wirtschaftswissenschaften  
Nora-Platiel-Str. 4  
34109 Kassel

## **Zusammenfassung:**

Der vorliegende Beitrag untersucht anhand verschiedener empirischer Belege auf Unternehmens-, Volkswirtschafts- und EU-Ebene das neoliberale Argument, demzufolge eine gesetzlich verordnete Mitbestimmung als wohlfahrtsverschlechternde Einschränkung wirtschaftlicher Handlungsmöglichkeiten von Akteuren (wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer) zu betrachten ist, da etwaige wohlfahrtsverbessernde Kooperationsmöglichkeiten über vertraglich vereinbarte Mitbestimmung ohnehin über den Marktprozess wahrgenommen würden, vorausgesetzt, sie bestünden überhaupt in der Realität. Demgegenüber zeigt die theoretische Reflexion der präsentierten Fallbeispiele, dass freiwillige Vereinbarungen auf Unternehmensebene in aller Regel einer gesetzlichen Grundlage bedürfen, welche zunächst einmal die wechselseitige Respektierung der Vertragsparteien sicherstellt und damit einen dauerhaften gesetzlichen Rahmen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit – vor allem zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat – schafft. Allerdings zeigen die diskutierten Beispiele auch, dass einerseits die verbesserten Handlungsmöglichkeiten transnationaler Konzerne im Prozess der Globalisierung zu einer langfristigen Erosion von nationaler Mitbestimmung führen können (nicht müssen) und dass andererseits sinnvolle

---

\* Der vorliegende Aufsatz ist die überarbeitete Fassung eines Beitrags der beiden Autoren zu der Festschrift für Herrn Prof. Dr. Erwin Weissel (Wien), die Dr. Josef Schmee im Metropolis-Verlag Marburg (2000) herausgibt. – Für hilfreiche Hinweise und Diskussionen danken wir Manfred Holler (Universität Hamburg), Roman Jaich und Ute Kratzmeier (Universität Gh Kassel).

gesetzliche Rahmenbedingungen für Mitbestimmung nicht notwendig so detailliert sein müssen, wie dies in der deutschen juristischen Tradition bisher der Fall gewesen ist.

## 1. Einführung

Mitbestimmung als Kooperationskultur kann nur funktionieren, wenn Mitbestimmung als Vertrauenskultur funktioniert. Dies zeigen die Erfahrungen aus den vergangenen Jahrzehnten in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in den Niederlanden. Vertrauen funktioniert als „Schmieröl“ der wirtschaftlichen Effizienz innerhalb des Unternehmens. Arrow (1980, S. 20) drückt es so aus: „Vertrauen ist ein wichtiges Schmiermittel des sozialen Systems. Es ist höchst effizient. Es erspart viel Mühe, wenn man sich auf das Wort anderer Leute einigermaßen verlassen kann.“ Die Ökonomen sprechen hierbei von Senkung der Transaktionskosten, insbesondere der Koordinationskosten.

Da Vertrauen gewöhnlich aus der freiwilligen Interaktion von Menschen auf der Grundlage wechselseitigen Respekts entsteht – und nur höchst selten, wenn überhaupt, von außen erzwungen werden kann –, spricht nun auf den ersten Blick viel dafür, dass Mitbestimmung als Vertrauenskultur ausschließlich oder zumindest vorwiegend über freiwillige Verträge vereinbart werden sollte. Wenn externer Zwang, z.B. durch staatlich verordnete Gesetze, deren Einhaltung zu kontrollieren ist, keine Vertrauenskultur schaffen kann und sie vermutlich noch eher behindert, sollte man dann nicht der Grundempfehlung liberaler Ökonomik folgen und der Logik freiwilliger und daher wohlfahrtsverbessernder Verträge vertrauen, die, so hofft man, immer dann geschlossen werden, wenn für alle Beteiligten die Vorteile einer (Mitbestimmungs-)Vereinbarung ihre Nachteile überwiegen werden?

In dieser Form ist die Frage allerdings falsch gestellt, weil es nicht darum gehen kann, betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung möglichst bis in alle Einzelheiten gesetzlich „festzuklopfen“, sondern nur darum, ob eine gesetzlich verfasste Grundlage für die – im Detail vertraglich bzw. konsensuell zu vereinbarende – Mitbestimmungspraxis zweckmäßig und daher wünschenswert ist. Die Erfahrungen zahlreicher empirischer Studien, nicht zuletzt unserer eigenen (Diefenbacher 1983; Diefenbacher et al. 1984; Nutzinger et al. 1987; Beyer et al. 1994, 1995; Nagel et al. 1990, 1994, 1996, Nagel 1996(a) und (b), Lecher et al. 1998), machen deutlich, dass die gesetzlich verfasste Mitbestimmung sowohl für die Anteilseigner- bzw. Arbeitgeberseite als auch für die Arbeitnehmerseite eine sichere institutionelle Plattform schafft, die beiden Seiten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unbeeinflusst von kurzfristigen Machtschwankungen und Interessenverschiebungen ermöglicht. An die Stelle des Kampfes um wechselseitige Anerkennung als Mitbestimmungspartner und der Auseinandersetzung um mögliche Kompetenzen der Arbeitnehmerseite – ein Konflikt, der unzweifelhaft eher Vertrauen zerstört als schafft – tritt dann die Wahrnehmung von Mitbestimmungsbefugnissen zwischen sich wechselseitig respektierenden Verhandlungspartnern. Die von der

neoliberalen Theorie erwartete Wahrnehmung wechselseitiger Vorteile aus Vereinbarungen wird also erst auf dieser zweiten Stufe zum Zuge kommen, nicht zuletzt deswegen, weil die Unternehmensleitung auf eine kooperierende Belegschaft und deren Interessenvertretung ebenso angewiesen ist wie die Beschäftigten auf ein ökonomisch erfolgreiches Unternehmen angewiesen sind, das auch in der Lage ist, ihnen akzeptable Löhne zu zahlen und betriebliche Sozialleistungen zukommen zu lassen.

Diese Zweistufigkeit freiwilliger Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern auf gesetzlicher Grundlage zeigt sich besonders bei der Arbeit der Betriebsräte. Durch ihre – im Erfolgsfall – „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ mit der Unternehmensleitung werden Transaktionskosten gesenkt, wenn es um die Absicherung und Ausgestaltung der praktischen Tagesarbeit in Betrieb und Unternehmen geht. Diese Erfahrungen wurden nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich gemacht, d.h. in Ländern, in denen eine Betriebsverfassung und eine an den Unternehmensorganen ansetzende Mitbestimmung nebeneinander (und miteinander verzahnt) existieren, sondern auch in den Niederlanden. Dort haben sich 1982 bekanntlich Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zusammen mit Vertretern der Wissenschaft, in einer bestehenden Institution – dem „Rat der Arbeit“ – zusammengefunden und das „Abkommen von Wassenaar“ geschlossen, dessen Beschäftigungserfolge heute als vorbildlich gelten (vgl. auch Visser/Hemerijck 1998).

Die Grundidee des niederländischen Kooperationsmodells ist: Es gibt zwar unterschiedliche Auffassungen zwischen den Sozialpartnern und auch innerhalb der beiden Gruppen zu den unterschiedlichen Problemen, aber man kann sich auf praktische Lösungen einigen. Oder man kann eine Formulierung von Leo Kißler übernehmen: „Die Verlierer schützen, den anderen nützen.“ Die Mitbestimmung befasst sich also mit der Interessenabgleichung nicht nur zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sondern auch zwischen den unterschiedlichen Fraktionen auf beiden Verhandlungsseiten.

## **2. Welche Institutionen bieten welche Chancen?**

### **2.1. Tarifvertrag: Der „Sonderfall VW“**

Das in der Literatur schon vielfältig dokumentierte „VW-Modell“ soll, vor allem im Hinblick auf neueste Entwicklungen, an dieser Stelle nochmals kurz hinsichtlich der Chancen und Grenzen vertraglicher Vereinbarungen analysiert werden, obwohl die Volkswagen AG in vielfacher Hinsicht als ein besonderes Unternehmen anzusehen ist, dessen Erfahrungen sich zweifellos nicht unmittelbar auf andere Betriebe übertragen lassen. Abgesehen von einem erheblichen Einfluss der öffentlichen Hand und einer starken Stellung auf dem – wenn auch in der Zwischenzeit durchaus wettbewerbsintensiven – nationalen und globalen Automobilmarkt zeichnet sich das „VW-Modell“ hinsichtlich der Mitbestimmung vor allem dadurch aus, dass sie nicht nur auf gesetzlichen Grundlagen (Unternehmensmitbestimmung, Betriebsverfassung) beruht, sondern vor allem auf einem seit Jahrzehnten

praktizierten Haustarifvertrag zwischen dem Unternehmen und der IG Metall, wobei alle Ebenen der Mitbestimmung (Arbeitsdirektor im Vorstand, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Betriebsrat, Vertrauensleute, IG Metall) in vielfältiger Weise rechtlich, vertraglich, personell und informell miteinander verflochten sind.

Das in jüngerer Zeit besonders bekannt gewordene Beispiel der Vereinbarung über eine 28,8-Stunden-Woche (Hartz 1994) zeigt, dass in diesem Rahmen „defensive“ Maßnahmen der Arbeitsplatzsicherung durch kollektiv vereinbarte Arbeitszeitverkürzungen durchaus möglich sind, obgleich im vorliegenden Fall durchaus zahlreiche Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme zu lösen waren, aber eben auch – vor allem durch den Einsatz des Betriebsrates – gelöst wurden.

Allerdings betraf die im Zusammenwirken aller Beteiligten auf Unternehmens- und Betriebsebene vereinbarte Senkung der Wochenarbeitszeit auf 28,8 Stunden nur die deutschen Produktionsstätten und klammerte daher ein Problem aus, das in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, nämlich die Frage nach der Zukunft betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung unter den Bedingungen der Globalisierung. Hier stellt sich ja, weit über den konkreten Fall VW hinausgehend, die Frage, ob nicht die deutsche Mitbestimmung „ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb“ (Müller-Jentsch 1999) darstellt. Zunächst gibt es auch hier einige unerwartet positive Signale: Wie „Autogramm Special“ vom 15.7.1999 vermeldet, hat VW als erster Automobilhersteller einen Welt-Konzernbetriebsrat eingeführt, dessen Präsident, Klaus Volkert, programmatisch dafür eintritt, „die Erfolgsgeschichte sozialer Verantwortung und qualifizierter Mitbestimmung im Volkswagen-Konzern“ fortzusetzen, um damit zugleich „Fortschritt und Fairness in Zeiten der Globalisierung“ sicherzustellen: „Wir wollen, dass alle Teile des Volkswagen-Konzerns eine echte Entwicklungsperspektive erhalten“ (Autogramm Special, 15.7.1999, S. 1; vgl. auch das instruktive Interview ebd., S. 3).

Anlässlich der Unterzeichnung des Vertrags über einen Welt-Konzernbetriebsrat ist der Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG aus naheliegenden Gründen dezidiert für die „Solidarität aller Konzernstandorte“ eingetreten (BR Kontakt VW, Juli 1999, S. 1), ein normativer Anspruch, der aus der Interessenlage der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsseite natürlich unmittelbar verständlich ist – nicht zu Unrecht wird die Möglichkeit des wechselseitigen Ausspielens von verschiedenen Unternehmensstandorten im globalen Wettbewerb als eine Gefahr für die Zukunft der Mitbestimmung betrachtet (vgl. dazu auch Müller-Jentsch 1999; Nutzinger 1999(b)). In der Sprache des von Albert O. Hirschman geschaffenen Begriffspaares „Abwanderung“ (*exit*) versus „Widerspruch“ (*voice*) handelt es sich dabei um einen Versuch, auf dem Wege institutioneller Festlegung die der aktiven Interessenvertretung entgegenwirkende Exit-Option reiner Marktwirtschaft durch eine Voice-Option artikulierter Interessenvertretung zu ersetzen oder mindestens zu ergänzen. Ob dieser beachtenswerte Versuch tatsächlich die angestrebte globale Solidarität auf der Arbeitnehmerseite bei gleichzeitigem ökonomischen Erfolg des Konzerns auf Dauer gewährleisten kann, muss mangels einschlägiger Erfahrungen (der Vertragsabschluss erfolgte erst am 20. Mai 1999) offen bleiben.

Dass allerdings auch die bei VW vereinbarte Mitbestimmung – die eine Vielzahl freiwilliger Kooperations- und Vertragschancen wahrnimmt – nicht unabhängig von den Bedingungen des enger gewordenen Weltmarktes praktiziert werden kann und sich vor schwierige Anforderungen gestellt sieht, das zeigen nicht zuletzt die gegenwärtigen Bemühungen um eine Senkung der Eintrittsbarrieren für Arbeitssuchende durch verschiedene Formen der Arbeitnehmerüberlassung; im Grunde handelt es sich dabei um das Bemühen, die nicht zuletzt durch Arbeitnehmerschutz und Mitbestimmung erhöhten Austrittsbarrieren, die ihrerseits zu erhöhten Eintrittsschranken für „Outsider“ führen, wieder auf dem Wege vertraglich vereinbarter Mitbestimmung zu senken. Im Rahmen eines Entwurfs zu einem „Rahmenvertrag Arbeitnehmerüberlassung“ wurden Grundsätze der Arbeitnehmerüberlassung zwischen der Volkswagen AG in Wolfsburg als Arbeitnehmer-Entleiherin und dem Gründungs- und Innovationszentrum GmbH (GIZ) in Wolfsburg als Arbeitnehmer-Verleiher vereinbart, die im Kern darauf hinauslaufen, dass Arbeitssuchende für eine Übergangszeit von höchstens 12 Monaten zu ungünstigeren Konditionen eingestellt werden, auf diese Weise sollen die Zutrittsbarrieren gesenkt werden.

Langfristiges Ziel ist allerdings die Übernahme dieser Mitarbeiter(innen) in die Stammebelegschaft, und zur Erreichung dieses Ziels hat es in der Vergangenheit sogar schon einmal eine Streikaktion von Mitgliedern der Stammebelegschaft zugunsten einer ähnlich entstandenen „Randbelegschaft“ gegeben.<sup>1</sup> Inwieweit es natürlich zu der beabsichtigten langfristigen Übernahme kommt – und inwieweit nicht die so entstehende Randbelegschaft der „Leih-Arbeitnehmer“ zu einem konjunkturellen „Puffer“ für das Unternehmen wird –, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die mit den Bedingungen der Automobilkonjunktur speziell, aber auch des globalen Wettbewerbs im allgemeinen zu tun haben; jedenfalls sind diese Bedingungen nur unzureichend von den unmittelbaren Vertragsparteien beeinflussbar, und daher kann das Scheitern einer beabsichtigten Übernahme in die Stammebelegschaft nicht von vornherein als Vertragsbruch der Unternehmensleitung interpretiert – und dementsprechend von der Arbeitnehmerseite bekämpft – werden.

## **2.2. Betriebsräte – Mitbestimmung als Co-Management**

Eine eher informelle Ebene „vertrauensvoller Zusammenarbeit“ ist mit der Idee eines „Co-Managements“ durch den Betriebsrat angesprochen. Um sich nun klarzumachen, wie betriebliche Mitbestimmung als „Co-Management“ in der Praxis aussehen kann, ist das Beispiel eines größeren, im Bereich Industrietechnik operierenden Unternehmens (vgl. Beyer et al. 1995, S. 117-121) hilfreich: Da sich dieses Unternehmen auf Sicherheitstechnik im Bergbau spezialisiert hatte und als Folge der Bergbaukrise diese Art von Technik immer weniger nachgefragt wurde, war es von der Schrumpfung des Bergbaus in ähnlicher Weise betroffen wie vom Wegbrechen eines ganzen Absatzmarktes. Hier gelang es – vor allem auch im

---

<sup>1</sup> Vgl. Emdener Zeitung vom 3.5.1999. – Insgesamt arbeiten an den inländischen Produktionsstandorten rd. 6 000 befristet Beschäftigte. In Emden, wo der Streik stattfand, gestaltete sich die Übernahme am schwierigsten.

Zusammenwirken mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat sowie mit dem Betriebsrat –, neue Tätigkeitsfelder in den Bereichen Engineering, Prüf- und Sachverständigentätigkeit, Tunnelbau und Umweltschutztechnologie zu erschließen und damit die einseitige und höchst riskante Abhängigkeit vom Bergbau zu lösen. Hier trug also die Mitbestimmung gerade zu einer verstärkten Marktorientierung des Unternehmens bei. Gestützt wurde diese Verlagerung der Aktivitäten von der traditionellen Bergbautechnologie hin zu industrietechnologischen Problemlösungen auch dadurch, dass durch die Fusion mit einem vergleichbaren Anbieter ein langfristig ausgerichtetes Unternehmenskonzept entwickelt und umgesetzt werden konnte, das ansonsten unvermeidliche Entlassungen abzuwenden half.

Dieses Beispiel zeigt: Mitbestimmung kann wegbrechende Märkte nicht wieder herbeizaubern, aber sie kann, wenn die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern wirklich gelingt, zu kreativen und auch marktgerechten Lösungen beitragen, die ohne das Engagement der Arbeitnehmerseite vielleicht nicht gefunden worden wären. In solchen, sicherlich nicht ohne weiteres zu verallgemeinernden, Fällen wächst auch die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung über eine eher defensive Vertretung von Arbeitnehmerinteressen hinaus zu einem „Co-Management“. Im Rahmen eines solchen „Co-Managements“ können natürlich neue Probleme entstehen, wenn dem Betriebsrat und den Arbeitnehmern im Aufsichtsrat Aufgaben zugewiesen werden, die sie in rechtlicher und inhaltlicher Hinsicht überfordern.

### **2.3. Erste Erfahrungen mit den Europäischen Betriebsräten**

Die Richtlinie über die Einführung von Europäischen Betriebsräten vom September 1994 fußt als gesetzgeberische Maßnahme der EU auf den Erfahrungen von Europäischen Betriebsräten, die auf freiwilliger Grundlage gebildet worden waren, und zwar in Frankreich seit den 80er Jahren und in Deutschland, insbesondere im Bereich der Chemischen Industrie, seit den 90er Jahren (vgl. hierzu Lecher et al. 1998). In der Entwicklung der Europäischen Betriebsräte wird eine sich gegenseitig verstärkende Wechselwirkung zwischen der Einrichtung und der Praxis freiwilliger Betriebsräte und der rechtlichen Normbildung deutlich. Ohne die Pionierprojekte in Frankreich und Deutschland wäre es kaum möglich gewesen, den zur Verabschiedung der Richtlinie notwendigen gewerkschaftlichen und politischen Druck aufzubauen. Umgekehrt wäre es ohne die Richtlinie kaum möglich gewesen, bis September 1996 (dem Zeitpunkt, bis zu dem die Richtlinie in nationales Recht umgesetzt sein musste) zu mehreren hundert Europäischen Betriebsräten in den EU-Mitgliedstaaten zu kommen. Die Praxis fand Eingang in die rechtliche Normierung, die rechtliche Normierung beeinflusste wiederum die Praxis. Diese Entwicklung ist noch nicht zum Abschluss gekommen. In der Richtlinie von 1994 ist eine Revision vorgesehen, die noch im Jahre 1999 erfolgen soll. Gegenwärtig ist ein Abschluss der Verhandlungen noch nicht in Sicht.

Die meisten Europäischen Betriebsräte hatten erhebliche Anfangsschwierigkeiten zu überwinden. Zum einen bestand das Problem der unterschiedlichen Sprachen. Englisch hat sich noch keineswegs als gemeinsame Verhandlungssprache von

Europäischen Betriebsräten durchgesetzt, es finden vielmehr Übersetzungen in die Sprachen aller Teilnehmer statt. Würde in einer gemeinsamen Sprache, z.B. auf Englisch, verhandelt, so würde sich möglicherweise schneller eine Vertrauensbasis unter den Gremienmitgliedern herausbilden. Andere Schwierigkeiten ergaben sich aus den kulturellen Barrieren zwischen den verschiedenen europäischen Ländern und aus dem Mangel an Informationen über die jeweiligen Arbeitssysteme der anderen Mitgliedstaaten. Kennzeichnet man das positive Leitbild eines Europäischen Betriebsrats dadurch, dass er nicht nur Informationen entgegennimmt und verarbeitet, sondern auch eigene Stellungnahmen und Initiativen entwickelt, ja sogar im Einzelfall eigene Projekte durchführt, so wird klar, dass eine derartige Position nicht in einem Jahr oder in zwei Jahren zu erreichen ist.

Um so bemerkenswerter ist das Beispiel, das der Schmalbach-Lubeca-Konzern gibt (vgl. hierzu Lecher et al. 1998, S. 94ff.). Der Europäische Betriebsrat wurde hier im Jahre 1996 von der Absicht der Geschäftsleitung informiert, Teile der Produktion von Hannover nach Italien zu verlagern. Auf Initiative des Europäischen Betriebsrats gelang es, in sachlichen Verhandlungen mit der Konzernspitze eine für beide Seiten tragbare Lösung zu finden. Bemerkenswert ist, dass der Europäische Betriebsrat die Verhandlungen nicht selbst führte, sondern nur die Verhandlungen der jeweiligen Arbeitnehmervertretungen (Deutschland) bzw. Gewerkschaftskommissionen (Italien) koordinierte. Ganz konkret ging es um die Frage, ob Teile der Produktion von Hannover nach Norditalien verlagert und zugleich in Italien ein Drei-Schicht-Betrieb sowie Samstagsarbeit eingeführt werden sollten. Es gelang, gleichzeitig die Interessen der italienischen Belegschaften zu wahren und die Samstagsarbeit zu vermeiden sowie den Umfang der Produktionsverlagerung erheblich zu verringern, so dass ein Teil der Arbeitsplätze in Hannover blieb. Erstaunlich ist, dass ein Repräsentationsgremium wie der Europäische Betriebsrat, der – aufbauend auf den Betriebsvertretungen eines Konzerns in allen EU-Mitgliedstaaten – praktisch keine Mitbestimmungskompetenzen im engeren Sinne, sondern nur Konsultationsrechte besitzt, sich an eine derart schwierige Aufgabe überhaupt herantraute und sie so erfolgreich bewältigte. Die konnte nur gelingen, weil ein „Unterbau“ in Form von Betriebsräten in Deutschland und von Arbeitnehmervertretungen in Italien vorhanden war und dieser „Unterbau“, unterstützt durch das Konsultativorgan „Europäischer Betriebsrat“, selbst die Verhandlungen führen konnte.

#### **2.4. Ist Co-Management in einer schweren Krisensituation möglich?**

Die Gefahr der Überlastung einer an sich funktionierenden betrieblichen und unternehmensbezogenen Mitbestimmung zeigt ein „Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie“ (so der Untertitel von Nutzinger et al. 1987); gemeint ist natürlich das Unternehmen AEG-Telefunken. Dieser Konzern war seit Mitte der 70er Jahre in Schwierigkeiten geraten, hauptsächlich bedingt durch den relativ wahllosen Zukauf von z.T. wenig leistungsfähigen, mitunter geradezu maroden Unternehmen aus dem Bereich der Haushaltstechnik, der ohnehin in dieser Zeit einem erheblichen Konkurrenzdruck aus Ländern wie Italien, aber auch schon aus Schwellen- und Staatshandelsländern ausgesetzt war (vgl. dazu Nutzinger et al. 1987, v.a. S. 209-233). Die ohnehin geringen Wachstumschancen in diesem „Markt für weiße Ware“

durch recht unüberlegten Zukauf weiterer Unternehmen zu vergrößern, lässt sich zumindest in der Retrospektive als klare unternehmerische Fehlentscheidung charakterisieren, auf deren Zustandekommen die Arbeitnehmerseite – in diesem Falle vor allem im Aufsichtsrat – rechtlich nur einen geringen Einfluss ausüben konnte, und sie hat wohl auch nur wenige Versuche in diese Richtung unternommen.

Aber gerade in der – im wesentlichen durch unternehmerische Fehlentscheidungen hervorgerufenen – Krise wuchs der Aufsichtsratsmitbestimmung eine erhebliche Bedeutung zu, da – letztlich unvermeidliche – Entlassungen und andere unpopuläre Entscheidungen nunmehr mit Zustimmung der Arbeitnehmervertreter erfolgen sollten. Dadurch vergrößerte sich zwar auch der Einfluss der Arbeitnehmerseite, nicht zuletzt deswegen, weil es ihnen gelang, die Schwelle der Information über die laufende Unternehmenspolitik weiter nach vorne – in den Aufsichtsrat und in den Wirtschaftsausschuss – zu verlagern, so „dass der Vorstand und die Anteilseigner genötigt waren, ihre Vorstellungen stets an den Argumenten der Arbeitnehmerbank zu messen, um sie vor ihnen bestehen zu lassen“ (Kittner 1982, S. 330). Aber eine wirklich gestaltende Kraft – abgesehen von einer zumindest teilweise erfolgreichen Begrenzung des Abbaus von Arbeitsplätzen – erlangten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, trotz ihrer guten Kooperation mit dem Gesamtbetriebsrat und dessen Vorsitzenden, nicht, vor allem deswegen nicht, weil auch die Gegenseite im Unternehmen, der Vorstand, infolge der Überschuldung in seiner Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt war und wesentliche Entscheidungen mit dem Konsortium der Gläubigerbanken abzustimmen hatte, das aus der Sicht der Arbeitnehmer als eine Art „Superverwaltungsrat“ agierte, der keiner Kontrolle von außen unterlag.

Wir haben bei unserer damaligen Untersuchung (Nutzinger et al. 1987) den Eindruck gewonnen, dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, gemeinsam mit dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, durchaus einen faktischen Einfluss besaßen, der über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausging, aber dieser begrenzte sich im wesentlichen auf das Mittragen unpopulärer Entscheidungen. Das seinerzeitige Mitglied des Aufsichtsratspräsidiums, der Justitiar der IG Metall, Michael Kittner, sah die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in die Situation derjenigen gedrängt, ohne deren Zustimmung die Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens – sie endeten schließlich in einem Vergleich mit weitgehendem Forderungsverzicht der Gläubiger (vgl. Nutzinger et al. 1987, S. 228f.) – nur durchgeführt wurden, wenn sie zustimmten. Damit geriet die Arbeitnehmerseite in einen Zugzwang: Verweigerte sie sich den angestrebten Sanierungsmaßnahmen, so riskierte sie im Falle eines Konkurses eine extreme Schuldzuweisung (tatsächlich wies ihr die Unternehmensleitung in einem Klima wechselseitiger Vorwürfe bereits die Verantwortung für den notwendig gewordenen Vergleich zu); gab sie aber ihre Zustimmung, so konnte sie gegenüber der Belegschaft als Miturheber unpopulärer Entscheidungen, wie Entlassungen und Betriebsstillegungen, hingestellt werden.

Obwohl hier Aufsichtsratsmitbestimmung in einem defensiven Sinne durchaus erfolgreich praktiziert wurde, war doch aufgrund der zunächst verschleppten Informationsweitergabe vom Vorstand an den Aufsichtsrat und eines Konflikts um die vom Vorstand angeordnete „Geheimhaltung“ wichtiger unternehmenspolitischer

Grundentscheidungen, an die sich die Arbeitnehmerseite im Interesse der betroffenen Belegschaften nicht hielt, keine wirkliche Vertrauenskultur mehr gegeben. Dass gleichwohl der erzielte Vergleich aus der Sicht der meisten Beschäftigten einigermaßen „glimpflich“ ablief, ist zum einen der vom Vorstand erkannten Notwendigkeit zuzuschreiben, dass man die Arbeitnehmerseite „mit einbinden“ musste, vor allem um unangenehme Konsequenzen der Unternehmenskrise wenigstens partiell zu legitimieren. Zum anderen aber wurden offenbar auch die zentralen Akteure auf der Seite der Beschäftigten, der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates, von Seiten der Geschäftsleitung soweit respektiert, dass es zu einer defensiven Kooperation auf relativ niedrigem Niveau – eben zur weitgehenden Vermeidung von Entlassungen – kam.

## **2.5. Tarifparteien, Mitbestimmungsträger und kommunale Instanzen: Die WOB-AG**

Die Ambivalenz freiwilliger Mitbestimmungsvereinbarungen zeigt sich nicht zuletzt in dem Projekt „Halbierung der Arbeitslosigkeit in Wolfsburg“,<sup>2</sup> das am 1.7.1998 publiziert wurde (Volkswagen AG 1998), ein Vorhaben, an dem außer dem Unternehmen selbst auch die Stadt Wolfsburg und die Unternehmensberatung McKinsey beteiligt waren. Die Halbierung der Arbeitslosigkeit durch Schaffung von 10 000 Arbeitsplätzen bei VW Wolfsburg sieht die Umsetzung der „AutoVision“ durch vier „Module“ vor, die sich auf die Ansiedlung von Lieferanten, auf einen „InnovationsCampus“ als Auslöser einer „Existenzgründungsdynamik“, auf die Erhöhung der Attraktivität der Stadt durch eine „Erlebniswelt Wolfsburg“ und schließlich auf eine „PersonalServiceAgentur“ als „Drehscheibe des Arbeitsplatzes“ beziehen. Faktisch konzentrieren sich die Bemühungen – so jedenfalls die Wahrnehmung vieler Beschäftigter und eines Teils des Betriebsrates – vor allem auf diesen vierten Baustein, der sich mit den Geschäftsfeldern Zeitarbeit und Personalvermittlung, also wiederum mit Formen der Arbeitnehmerüberlassung, befasst.<sup>3</sup> Als drittes Geschäftsfeld sind „Personaldienstleistungen“ vorgesehen, die das Automobilunternehmen dann extern bei der Agentur nachfragt.

Damit ein derartiges Vorhaben ökonomisch aussichtsreich ist, müssen natürlich die Lohnkosten der so beschäftigten Arbeitnehmer(innen) niedriger sein als die der Stammbesellschaft, was im vorliegenden Fall dadurch erreicht wird, dass im

---

<sup>2</sup> Nach Auskunft von Frau Kratzmeier, ehemalige Betriebsrätin von VW Kassel, sind ähnliche Vereinbarungen auch an anderen Unternehmensstandorten, so z.B. in Kassel, getroffen worden. Vgl. dazu auch Wolfsburger Nachrichten vom 30.6.99.

<sup>3</sup> Inwieweit diese Befürchtungen der Belegschaft berechtigt sind, kann hier nicht entschieden werden; jedenfalls ist aus mitbestimmungspolitischer Sicht die „PersonalServiceAgentur“ am interessantesten, weil hier mitbestimmungsrechtliche und tarifpolitische Bedingungen und Entscheidungen berührt werden. Dies wird durch den Vorschlag von Klaus Volkert bestätigt, die befristet Beschäftigten, deren Verträge alle um ein weiteres Jahr verlängert wurden, im Jahr 2000 zumindest teilweise in die zur Verwirklichung der AutoVision gegründeten Wolfsburg AG zu überführen; vgl. dazu den Bericht „Zeitvertrag – dann zur WOB AG?“ in der Wolfsburger Allgemeinen Zeitung vom 8.9.1999, S. 26.

Metallbereich nicht der Haustarifvertrag der IG Metall mit der Volkswagen AG angewandt wird, sondern vermutlich der allgemeine Flächentarif; die Überlegungen hierzu sind aber noch nicht abgeschlossen. So sinnvoll diese Anstrengungen und Überlegungen aus ökonomischer Sicht auch sind und so sehr sie als Beweis für die Kreativität und Leistungsfähigkeit einer langjährig praktizierten Mitarbeitervertretung betrachtet werden können, sie offenbaren zugleich ein zumindest potentielles Problem, nämlich den Umstand, dass auf diesem Wege langfristig der Haustarifvertrag der IG Metall mit dem Automobilunternehmen ausgehöhlt werden und dadurch langfristig erodieren könnte.

Natürlich kann man juristisch dieser Befürchtung entgegenhalten, dass die zu schaffende „Wolfsburg AG“<sup>4</sup>, deren Kernaufgaben durch die erwähnten vier „Module“ bestimmt sind, juristisch nicht zur Volkswagen AG gehört und insofern schon aus rechtlichen Gründen der Haustarif nicht zum Zuge kommen kann. Gleichwohl ist es aufgrund der engen ökonomischen Interaktion zwischen beiden Akteuren möglich, dass der Haustarifvertrag erodiert. Dieses Problem würde noch verschärft, wenn sinnvolle Projekte wie „Halbierung der Arbeitslosigkeit“ an vielen Produktionsstandorten – vor allem auch außerhalb Deutschlands – durchgeführt werden könnten, denn dann ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass es zu einer – wenn auch durch freiwillige Mitbestimmungsvereinbarungen in Rechtsform gebrachten – verschärften Lohnkonkurrenz der unterschiedlichen Standorte kommt. Will man derartigen Befürchtungen wirksam entgegenzutreten, bedarf es hierzu einer erheblichen Koordinationsleistung des Gesamtbetriebsrates in Deutschland über den Euro-Konzernbetriebsrat bis hin zu dem neugeschaffenen Welt-Konzernbetriebsrat.

Wir haben hier das „VW-Modell“ in mehreren Beispielen relativ ausführlich diskutiert, um deutlich zu machen, dass einerseits auf der Grundlage eines komplizierten gesetzlichen und tarifvertraglich vereinbarten Systems betrieblicher und unternehmensbezogener Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite eine Vielzahl interessanter Lösungen möglich ist und, wie die 28,8-Stundenwoche, auch prinzipiell erfolgreich durchgeführt wird, dass aber zugleich infolge des – zunehmend weltweiten – Zusammenspiels von marktmäßiger „Abwanderung“ und mitbestimmungsorientiertem „Widerspruch“ auch langfristige Konfliktpotentiale angelegt sein können. Selbstverständlich sind ökonomische Handlungszwänge, denen sich ein Automobilunternehmen und seine Belegschaft nicht einfach entziehen können, die Hauptursache solcher Risiken; zugleich wird aber deutlich, dass sich auch freiwillig vereinbarte, langjährig praktizierte und kreativ genutzte vertraglich vereinbarte Mitbestimmung angesichts von „Globalisierung“ stärker als früher an ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit messen lassen muss.

---

<sup>4</sup> Eine bereits bestehende Vorgängerinstitution ist die bereits erwähnte Gründungs- und Innovationszentrum GmbH (GIZ), die von der Volkswagen AG und anderen Gründungspartnern geschaffen wurde (vgl. Volkswagen AG 1998).

### **3. Warum ist Mitbestimmung kein „Selbstläufer“?**

#### **3.1. Vorüberlegungen**

Wir haben bereits eingangs angedeutet, dass die enge neoliberale Sicht von Mitbestimmung als einem inferioren, weil gesetzlich erzwungenen und nicht freiwillig vereinbarten Zustand in verschiedener Hinsicht theoretisch unzureichend und empirisch unfundiert ist (vgl. Eger et al. 1993). Wir haben dabei insbesondere auf die notwendige Zweistufigkeit der Fragestellung hingewiesen, nämlich zum einen die Frage, ob es eine gesetzlich abgesicherte Interessenvertretung der Arbeitnehmer mit bestimmten Minimalkompetenzen überhaupt geben soll, und zum anderen die nachgelagerte Frage, wie auf dieser Basis wohlfahrtsverbessernde Verträge entstehen können. Wir wollen uns nun dieser Frage eingehender widmen.

Unterstellt man im Sinne unserer einführenden Überlegungen die Notwendigkeit einer gesetzlichen Fundierung zur Herstellung stabiler Institutionen und Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern, so lässt sich auch aus traditioneller ökonomischer Sicht die zweite Frage nach wohlfahrtsverbessernden Verhandlungsmöglichkeiten zwischen den (qua Gesetz geschaffenen) Institutionen positiv beantworten: Der übliche Schluss von der Freiwilligkeit von Vereinbarungen, in welcher Form auch immer, auf ihre Vorteilhaftigkeit für die Beteiligten – ob durch gesetzlich vorgesehene oder freiwillige, aber gesetzlich ermöglichte Betriebsvereinbarungen, ob durch Haustarifvertrag (wie bei VW) oder durch Manteltarifverträge, ob durch mit dem Betriebsrat abgestimmte Unternehmensrichtlinien oder eine gemeinsam praktizierte Unternehmenskultur (Beyer et al 1994, 1995) –, ist grundsätzlich weiterhin erlaubt, vorausgesetzt eben, dass diese Mitbestimmungspraxis ihrerseits eine stabile gesetzliche Grundlage hat.

Wir betrachten nun drei Länder, die Schweiz, Frankreich und die USA, in denen es aufgrund anderer rechtlicher und institutioneller Vorgaben bisher nicht zu einer Mitbestimmungskultur gekommen ist, die mit der deutschen oder österreichischen vergleichbar wäre, weder auf gesetzlicher noch auf vertraglicher Grundlage. Dabei ist allerdings das Beispiel Schweiz von besonderem Interesse, weil es dort trotz weitgehenden Fehlens gesetzlicher Grundlagen wenigstens ansatzweise zu Formen betrieblicher Interessenvertretung gekommen ist, die allerdings auf sehr spezifischen, keineswegs beliebig verallgemeinerbaren Bedingungen beruhen. Wir wollen uns daher zunächst diesem Land – und anschließend kurz Frankreich und den USA – zuwenden, um deutlich zu machen, dass bei aller Vorteilhaftigkeit betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung im allgemeinen die Grundsatzentscheidung über die Einrichtung betrieblicher Interessenvertretungen nicht ihrerseits auf dem Wege eines Vertrages zustande kommen kann.

#### **3.2. Die Schweiz, ein generelles Beispiel für vertragliche Lösungen?**

Um die These der wohlfahrtsverbessernden Freiwilligkeit einer allfälligen Mitbestimmung zu stützen, wird häufig auf das Beispiel der Schweiz hingewiesen, die ja tatsächlich auf vertraglichem Wege in weiten Teilen der Wirtschaft, ausgehend von dem sog. Friedensabkommen in der Maschinen- und Metallindustrie vom 19. Juli

1937 zwischen dem Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiter-Verband (SMUV) und dem Arbeitgeberverband Schweizerischer Metall- und Maschinenindustrieller (ASM), ein auf Arbeitsfrieden ausgerichtetes Verfahren zur Behandlung und Beilegung von Konflikten und insbesondere „Betriebskommissionen“ als betriebliche Interessenvertretungen der Arbeitnehmerseite institutionalisiert hat. „Mit dem Friedensabkommen wurde generell in den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen eine bis heute andauernde Periode des Arbeitsfriedens eingeleitet. Das Friedensabkommen hatte für andere Wirtschaftszweige eine Signalwirkung“ (Hardmeier 1991, S. 215), vor allem deswegen, weil es das Prinzip der Friedenspflicht indirekt auch in die meisten anderen schweizerischen Gesamtarbeitsverträge (Tarifverträge) eingeführt hat.

Da zudem im Jahre 1976 eine an den Erfahrungen Deutschlands und Österreichs ausgerichtete Mitbestimmungsinitiative der drei Gewerkschaftsverbände und auch eine abgeschwächte Kompromissformulierung der Schweizer Bundesversammlung zur betrieblichen Mitbestimmung in einer Volksabstimmung mit jeweils etwa einem Drittel zu zwei Drittel der abgegebenen Stimmen abgelehnt wurden, schlossen viele Kritiker einer gesetzlich verfassten Mitbestimmung aus diesem Ergebnis, dass die gesetzlich verfasste Mitbestimmung nicht den politischen Präferenzen der Bürgerinnen und Bürger entspricht. Auch spätere gesetzgeberische Bemühungen in dieser Richtung führten zu keinem wirklichen Erfolg der Mitbestimmung, sondern zu einer „Verschiebung des Schwarzen Peters nach Brüssel“ (Baumgartner 1991, S. 228), also faktisch zu einem zumindest einstweiligen Stillstand der Diskussion.

Es wäre nun allerdings verfehlt, wenn man diesen Befund als eine – vielleicht gar noch über die Schweiz hinaus verallgemeinerbare – Ablehnung gesetzlicher Mitbestimmung interpretieren würde. Im konkreten Fall kann man davon ausgehen, dass die Ablehnung des Mitbestimmungskompromisses der Bundesversammlung nur auf der damals noch bestehenden Unzulässigkeit eines „doppelten Ja“ beruht hat; es ist plausibel anzunehmen, dass die Befürworter einer umfassenderen Mitbestimmung, jedenfalls in ihrer ganz überwiegenden Mehrheit, auch für eine abgeschwächte Form votiert hätten, falls der weitergehende Vorschlag – die Gewerkschaftsinitiative – nicht zum Zuge gekommen wäre. Dass zu jenem Zeitpunkt Anhänger einer erweiterten Mitbestimmung zwangsläufig als Gegner einer abgeschwächten betrieblichen Interessenvertretung gewertet wurden, ist eine rechtstechnische Festlegung, die durchaus der Plausibilität entbehrt (und, wie erwähnt, auch später abgeschafft wurde). Im Ergebnis hat nur etwa ein Drittel der Schweizer Wahlbürger(innen) gegen jede Form der Mitbestimmung gestimmt, so dass man umgekehrt sogar von einer Mehrheit zugunsten der Mitbestimmung sprechen könnte.

Hinzu kam aber die Tatsache, dass aufgrund der seit 1937 etablierten Schlichtungs- und Interessenvertretungspraxis in der Schweiz in der Tradition des Friedensabkommens bereits in vielen Betrieben Interessenvertretungen der Arbeitnehmerseite, eben Betriebskommissionen, bestanden, auch wenn deren Rechte im allgemeinen den Kompetenzen deutscher und österreichischer Betriebsräte bis heute nachstehen. Es gab aber in dieser Situation keinen

unmittelbaren Handlungsbedarf, was auch die spätere „Verlagerung“ der schweizerischen Mitbestimmungsfrage von Bern nach Brüssel erklären mag. Indessen ist das 1937 erstmalig vereinbarte „Friedensabkommen“, das ja zunächst einmal tatsächlich für die Möglichkeit einer vertraglichen Verankerung von Mitbestimmung zu sprechen scheint, keineswegs beliebig verallgemeinerbar und auch für die Schweiz wohl nur aus der spezifischen Situation zu erklären ist, in der es entstand: Die Schweiz im Herzen Europas litt damals, wie die meisten Industrieländer, unter den Folgen der Weltwirtschaftskrise und hatte überdies einen zunehmend aggressiven und übermächtigen Nachbar im Norden, nämlich das nationalsozialistische Deutsche Reich, dem gegenüber es besonders in den bald anhebenden Kriegszeiten geboten war, innere Einigkeit zu zeigen. Diese historisch wohl einmalige Situation erscheint daher für andere Konstellationen und für andere Staaten kaum reproduzierbar. Wir haben es hier mit einer Pfadabhängigkeit der Entwicklung zu tun: Eine singuläre Konstellation der Ereignisse führte 1937 zum „Friedensabkommen“, und dies entwickelte im Kontext der politischen und wirtschaftlichen Bedingungen eine Eigendynamik, die z. T. mit tarifvertraglichen Mitteln das schaffte, was unter anderen Bedingungen die Gesetzgebung erreicht hätte.

So spricht auch das Beispiel Schweiz weder in politischer noch in tarifvertraglicher Hinsicht für die (zwangsläufige) Unterlegenheit gesetzgeberischer Maßnahmen. Allerdings kann es doch als ein erster Hinweis darauf verstanden werden, dass gesetzliche Vorgaben nicht notwendig den Grad an Präzisierung und Festlegung enthalten müssen, die wir vor allem aus der deutschen und österreichischen Rechtstradition gewohnt sind; immerhin sind dort im Laufe der Zeit mitbestimmungsähnliche Institutionen auf der Basis einer zunächst nur auf wechselseitige Wirtschaftsfriedlichkeit gerichteten Kollektivvereinbarung entstanden. Allerdings konnten sich die Schweizer Tarifvertragsparteien dabei an bereits auf gesetzlicher Grundlage existierenden Institutionen in den kulturell nahestehenden Nachbarländern Österreich und Deutschland orientieren. Dieser kognitive Aspekt beim Aufbau betrieblicher Interessenvertretungen auf kollektivvertraglicher Grundlage sollte nicht unterschätzt werden.

Andere Beispiele, die auf flexiblere, wenn auch weiterhin gesetzlich verfasste Regelungen der ersten Stufe hindeuten, sind wesentlich allgemeiner gehaltene gesetzliche Bestimmungen in Ländern wie den Niederlanden und Schweden sowie nicht zuletzt die generellen Richtlinien auf EU-Ebene, wie etwa zur Einrichtung „Europäischer Betriebsräte“ (vgl. Nagel 1999(a)), die sich auf wenige allgemeine Prinzipien stützen und die konkrete Ausgestaltung den einzelnen Ländern überlassen. In diesem Zusammenhang ist nochmals auf die erwähnte Einrichtung eines Welt-Konzernbetriebsrats bei VW hinzuweisen, der sich ebenfalls für eine Vielzahl länderspezifischer Ausprägungen betrieblicher Interessenvertretung ausspricht, wie auch die programmatische Erklärung von Klaus Volkert und Hans-Jürgen Uhl, die als Präsident bzw. Generalsekretär des Euro- und Welt-Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG tätig sind: „Wir schreiben keinem was vor.“

### 3.3. Frankreich

In Frankreich gibt es bereits eine duale Arbeitsverfassung, die der deutschen auf dem Papier sehr ähnelt (vgl. Rehfeldt, 1998). Die betriebliche Interessenvertretung durch *comités d'entreprise*, *délégués du personnel* und Gesundheitsausschüsse ist aber von ihren praktischen Auswirkungen nicht mit der deutschen Mitbestimmung zu vergleichen. Die *comités d'entreprise* haben keine Mitbestimmungsrechte im engeren Sinne, sie sind auf Information und Konsultation beschränkt. Vor allem aber sind die Gewerkschaften untereinander zerstritten und so schwach, dass sie in der Privatwirtschaft bei einem Organisationsgrad von nur 6% der Arbeitnehmer kaum Verhandlungen um Flächentarife führen können. Zum Teil schaffen sie es nicht einmal, genügend Kandidaten für die Wahlen zu den *comités d'entreprise* und den anderen Mitwirkungsinstitutionen der französischen Arbeitsverfassung aufzustellen. Es hat den Anschein, dass sie langsam aus den Betrieben herausgedrängt werden.

In Frankreich geht es also nicht um irgendeinen Export, sondern um eine Korrektur an einer bestehenden dualen Arbeitsverfassung. Diese ist derzeit nicht in Sicht. In den französischen Unternehmen hat nach wie vor der „Patron“ das Sagen. Die Arbeitgeberverbände sind relativ schwach. In die Lücke der betrieblichen und überbetrieblichen Verhandlungssysteme geht der Staat mit einer Fülle von gesetzlichen Regelungen hinein, wie etwa einer staatlich verordneten 35-Stunden-Woche. Dadurch verstärkt er noch die Schwäche der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretungen. Die französische Arbeitsverfassung wird immer brüchiger. Es hat den Anschein, als ob sich die französischen Gewerkschaften ihre Streitigkeiten leisten könnten, da sie auf eine staatliche Intervention zu ihren Gunsten hoffen dürfen. Es sieht also so aus, dass der staatliche Gesetzgeber zunehmend an die Stelle effektiver gewerkschaftlicher Interessenvertretung tritt, nicht etwa, weil er sie verdrängt, sondern weil er auf ihre Defizite durch rechtliche Regelungen reagiert. Die Beseitigung bestehender gesetzlicher Grundlagen würde daher keinen effektiven Raum für freiwillige Vereinbarungen zwischen den Organisationen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern eröffnen, sondern nur die ohnehin schon schwache Arbeitnehmerseite noch weiter schwächen.

### 3.4. USA

In den USA existiert keine gesetzliche Mitbestimmung, ebenso wenig gibt es freiwillige Mitbestimmungsvereinbarungen. Vereinbarungen gibt es hingegen über Gewinnbeteiligungen in Form von *stock options*, genannt ESOP (Employee Stock Option Plans). Folgt aus der Tatsache, dass weder die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite unter Berufung auf die angeblichen Effizienzvorteile der Mitbestimmung einen derartigen Weg gegangen ist, dass die Mitbestimmung in Wahrheit ineffizient ist und nur durch den Oktroi des Gesetzgebers eingeführt werden konnte? Ehe man diese Frage beantwortet, muss man sich vergegenwärtigen, dass es in den USA auch kein Individualarbeitsrecht im kontinentaleuropäischen Sinne gibt. Insbesondere existiert der Kündigungsschutz praktisch nicht, wenn man von bestimmten Diskriminierungsfällen – vor allen bei Frauen und Schwarzen – absieht, in denen das gesellschaftliche System in den USA

offenbar empfindlich reagiert. Auch der Schutz von Gewerkschaftern bei ihrer Betätigung ist nur schwach ausgeprägt und in einigen Bundesstaaten kaum existent.

In den USA war die „Abwanderung“ (exit option) gegenüber dem „Widerspruch“, A. O. Hirschmans (1970/1974) „voice option“ stets dominant. Das „go west“ scheint tief in der amerikanischen Volksseele zu sitzen, oder – genauer gesagt – die Machtverhältnisse im US-amerikanischen Zweiparteiensystem erlauben anscheinend die Einführung eines Arbeitsrechts nach kontinentaleuropäischem Muster nicht. Dazu mag beitragen, dass ein starker Konkurrenzdruck auf die in Lohn und Brot stehenden Arbeitnehmer nicht nur von einer Reservarmee von Arbeitslosen, sondern auch von einer „Armee“ von legalen und illegalen Einwanderern ausgeübt wird. Es ist nicht unhöflich, wenn man die Arbeitsverfassung der USA als „low trust system“ im Sinne von Alan Fox (1974) bezeichnet. Unter diesen spezifischen Voraussetzungen konnte sich anscheinend bis heute keine Mitbestimmungsstruktur entwickeln – auch nicht in Pionierunternehmen –, die für eine gesetzliche Regelung hätte vorbildlich werden können.

Wahrscheinlich kann sich in den USA vor allem deshalb keine Mitbestimmung herausbilden, weil als Grundlage ein Individualarbeitsrecht fehlt, das dem kontinentaleuropäischen vergleichbar wäre. Nur wer ein Mindestmaß an individualarbeitsrechtlicher Sicherheit hat, wird sich für eine betriebliche Interessenvertretung interessieren und einsetzen. Hinzu kommt, dass sich sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer durch ein geringes Maß an betriebsspezifischer Qualifikation der Belegschaften und eine entsprechende Organisation der Arbeitsabläufe weitgehend an diesen Zustand angepasst haben und daher Koordinationsformen im Produktionsbereich bevorzugen, die für beide Seiten im Regelfall die „exit option“ als vorteilhaft oder zumindest akzeptabel erscheinen lassen (vgl. Eger/Nutzinger 1998).

## **4. Ist gesetzliche oder vertragliche Mitbestimmung effizient? Spieltheoretische Analysen**

### **4.1. Kooperationsvorteile der Mitbestimmung durch Vertrauenskultur**

Wir wollen uns in diesem Abschnitt nun genauer der Frage zuwenden, warum Mitbestimmung, obwohl sie doch im allgemeinen der rechtlichen Absicherung bedarf, nicht einfach als Beschränkung unternehmerischer Handlungsmöglichkeiten betrachtet werden darf (was sie im konkreten Fall durchaus einmal sein kann); vielmehr besteht ihr wirklich produktives Potential, das es auch unter den Bedingungen der Globalisierung zu stärken gilt, darin, dass sie im Gegenteil durch Herstellung einer Vertrauens- und Kooperationskultur Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann, die im traditionellen hierarchischen Unternehmensmodell mit Abwanderung als zentralem Mechanismus der Arbeitskräfteallokation nicht offen stehen. Natürlich setzt eine derartige Kooperationskultur mehr voraus als nur die formale Einhaltung mitbestimmungsrechtlicher Vorschriften. Indessen kann und wird das gesetzliche Gebot der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bei langfristig erfolgreich praktizierter

Mitbestimmung hin zu einer Vertrauenskultur führen, die durchaus Effizienzvorteile gegenüber traditionell hierarchischen Formen der Entscheidungskoordination aufweisen wird.

Der Hauptvorteil der deutschen Arbeitsverfassung liegt darin, dass die Ebene der betrieblichen Tagesarbeit aus den antagonistischen Auseinandersetzungen der Tarifparteien um Lohn- und tariflich geregelte Arbeitsbedingungen herausgehalten werden. Für die Tagesarbeit gilt die friedlichere Form der Konfliktbewältigung im Mitbestimmungssystem. Die tiefgreifenden Konflikte um Löhne und grundlegende Beschäftigungsbedingungen werden auf die meist jährlich stattfindende Tarifbewegung ausgelagert. Im Mitbestimmungssystem bestehen gesetzlich abgesicherte kollektive Rechte, die nicht bei jeder einzelnen Tarifauseinandersetzung neu erkämpft werden müssen, deren Umfang vielmehr nur der Gesetzgeber ändern kann. Darüber hinaus kann der Betriebsrat auf der gesicherten Grundlage des tarifvertraglichen Rahmens flexible Lösungen in Betriebsvereinbarungen aushandeln. Die Bandbreite dessen, was jeweils zu verhandeln ist, würde sich bei einem Wegfall der Betriebsverfassung beträchtlich ausweiten. Die „Transaktionskosten“ rein vertraglicher Vereinbarungen würden also steigen.

#### **4.2. Eine spieltheoretische Betrachtung von Vertrauens- und Kooperationskultur**

Die – in einigen empirischen Untersuchungen (vgl. z.B. Beyer et al. 1994, 1995) durchaus bestätigten – Kooperationsvorteile der Mitbestimmung durch Herstellung einer Vertrauenskultur, welche die Transaktions-, insbesondere Koordinationskosten senkt, lassen sich am besten anhand einer elementaren Analyse des *Gefangenendilemmas* erläutern: Das grundsätzliche Organisationsproblem einer traditionellen, hierarchisch gegliederten Unternehmung – fremdbestimmte Kontrolle individueller Aktivitäten mit der Folge eigennützigem, nicht unternehmensdienlichem Verhalten der Untergebenen als Konsequenz unzureichender Motivations- und Anreizstrukturen sowie die Unmöglichkeit vollständiger und die Kostenintensität weitgehender externer Kontrolle – machen „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern (vor allem Betriebsrat, aber auch Repräsentanten der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat) zu einer aussichtsreichen Lösung des Gefangenendilemmas.

Worin besteht im vorliegenden Fall dieses Dilemma, und wie lässt es sich durch Mitbestimmung überwinden? Bei der spieltheoretischen Rekonstruktion des möglichen Beitrags einer auf Mitbestimmung gegründeten Vertrauenskultur (vgl. unten Abb. 1) können vereinfacht drei Handlungsalternativen sowohl für die Unternehmensleitung als auch für die Beschäftigten unterstellt werden, nämlich zum einen eine auf funktionierender Mitbestimmung beruhende „kooperative Unternehmensorganisation“ (mit hohen Erträgen für beide Gruppen, im angeführten Beispiel jeweils 7 Geldeinheiten (GE)), bei der sich die Beschäftigten aktiv in die Entwicklung von Unternehmensstrategien und konkreten Problemlösungen einbringen; beide Gruppen können aber auch, wie man es in einer durchschnittlich

operierenden hierarchischen Unternehmung erwarten kann, ein „normales Niveau“ – also eine Mischung aus kooperativem und eigennützigem Verhalten – praktizieren mit der Folge, dass für beide Gruppen der Wert ihrer Aktivitäten auf ein durchschnittliches Niveau absinkt (im angegebenen Beispiel von  $(7 + 7)$  GE auf  $(5 + 5)$  GE); weisen dagegen beide Seiten ein – in der Regel kurzfristig orientiertes – eigennütziges Verhalten auf, so wird die schlechtest mögliche Lösung (in der Auszahlungsmatrix der Wert  $3 + 3$ ) realisiert.

Wichtig wird hier die Vertrauenskultur: Die Tendenz des Gefangenendilemmas, die schlechtest mögliche Lösung (hier:  $3 + 3$ ) zu erreichen, wird durch das Bestreben beider Seiten (Management und Beschäftigte) bestimmt, eine Ausbeutung durch die Gegenseite zu vermeiden, die sich unsolidarisch verhält und Sondervorteile anstrebt: Die Strategie, nur den eigenen Vorteil anzustreben, ist deswegen dominant, weil sie – bei fehlendem Vertrauen zwischen den Parteien – den einzigen Schutz vor (befürchteter) Übervorteilung durch die jeweilige Gegenseite darstellt. In Verfolgung dieser Strategie wird aber, wie bereits erwähnt, der schlechteste Auszahlungswert ( $3 + 3$  GE) erreicht. Besteht dagegen eine Tradition erfolgreich praktizierter „vertrauensvoller Zusammenarbeit“, so können beide Seiten von einem kooperativen Verhalten der Gegenseite ausgehen und den bestmöglichen Wert ( $7 + 7$ ) realisieren (zu den Einzelheiten vgl. Beyer/Nutzinger 1996, S. 24-26).

**Abb. 1:** Innerbetriebliche Koordinationsprobleme dargestellt in einem Gefangenendilemma-Spiel – Verhaltensalternativen des Management und der Beschäftigten

<b>Management Beschäftigte</b>	Kooperatives Verhalten	Normaler Standard	Eigennütziges Verhalten
Kooperatives Verhalten	7      7	4      8	1      9
Normaler Standard	8      4	5      5	2      6
Eigennütziges Verhalten	9      1	6      2	3      3

Quelle: Beyer/Nutzinger (1996, S. 25)

Wir können also die Kooperation im Unternehmen auf der Basis gesetzlicher Mitbestimmung als eine institutionelle Lösung des beschriebenen Gefangenendilemmas betrachten. Der wesentliche Beitrag der gesetzlichen Normierung besteht nicht in der Formulierung spezieller Verhaltensvorschriften, sondern darin, dass sie „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ beider Seiten auf der Grundlage wechselseitigen Respekts und einer gemeinsamen Orientierung am langfristigen Unternehmenserfolg ermöglicht. Wenn sich auf dieser gesetzlichen

Grundlage beide Seiten als rechtlich und auch moralisch anerkannte Akteure wechselseitig respektieren, können sie auch ihre jeweiligen Interessen artikulieren und gemeinsam auf einen Interessenausgleich hinarbeiten. Dabei geht es weniger um den einzelnen, jeweils situationsspezifischen Kompromiss als solchen, sondern um die Tradition des Interessenausgleichs auf der Basis einer langfristigen Vertrauenskultur. Wichtig ist außerdem der Umstand, dass der Interessenausgleich nicht einfach in der Festlegung einer legitimierten Regel für die Verteilung eines gegebenen Ertrages besteht, sondern vor allem, dass er den zu verteilenden Unternehmensertrag durch Kooperation zu vergrößern vermag: In einer durch gesetzliche Mitbestimmung stabilisierten Vertrauenskultur, die sich in einer Vielzahl „kooperativer Spielzüge“ bewährt hat, wird der hohe Ertrag der Kooperationslösung ( $7 + 7 = 14$  GE) dann auch tatsächlich realisiert, weil beide Seiten Anlass zu der Erwartung haben, dass sie sich auf die jeweils andere verlassen können.

Natürlich ist auch vorstellbar, dass die gesetzlich verfasste Mitbestimmung, vor allem dann, wenn sie nicht im Geist vertrauensvoller Zusammenarbeit praktiziert wird und wenn sie allzu sehr in die konkreten Details der Unternehmensorganisation und der betrieblichen Abläufe eingreift, beiden Seiten im Unternehmen auch die Möglichkeit zu eigennützigem Verhalten eröffnet (insbesondere dazu, ohne Rücksicht auf die konkreten Umstände des Einzelfalles, den „Buchstaben des Gesetzes“ gegen den „Geist des Gesetzes“ auszuspielen). In einem solchen Falle würde also Mitbestimmung nicht dazu dienen, das Gefangenendilemma zu überwinden, sondern es in anderer Form wieder erneut zu praktizieren. Allerdings spricht vieles dafür, dass bei einer fehlenden Vertrauenskultur die Sozialbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung so schlecht gestaltet sind, dass es auch bei Abwesenheit mitbestimmungsrechtlicher Regelungen zu einem klassischen Gefangenendilemma in einer stark hierarchischen Organisation kommen würde. Die Mitbestimmung ist dann eher die Form als die Ursache schlechter Sozialbeziehungen.

Die Anreize zu unmittelbar „mitbestimmungsinduzierten“ Gefangenendilemma-Spielen dürften auch deswegen gering sein, weil ein eigennütziges, nicht an konkreten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen orientiertes Verhalten der beiden Parteien der jeweils anderen ja auch die Möglichkeit und den Anreiz geben würde, sich „bei nächster Gelegenheit“ ebenso zu verhalten. Tatsächlich zeigt die empirische Praxis von 50 Jahren betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung in Deutschland, dass häufig implizit, seltener explizit konsensfähige „Pakete geschnürt“ werden, in denen beide Seiten weitgehend auf die Ausnutzung kurzfristiger Situationsvorteile verzichten.

Im Zeitalter der Globalisierung stellt sich nun allerdings ein neues Problem durch das Aufeinandertreffen verschiedener Wirtschafts- und Unternehmenskulturen, idealtypisch in Form des angloamerikanischen „Abwanderungsmodells“ mit dem kontinentaleuropäischen „Widerspruchsmodell“ (Eger/Nutzinger 1998). Hier stellen sich neue Anforderungen an die Mitbestimmung, die im Kern darauf hinauslaufen, ihre produktiven Effekte – langfristige Kooperation mit entsprechenden Anreizen zu

hoher, auch betriebsspezifischer Qualifikation<sup>5</sup> – auch auf volatileren Märkten zur Geltung zu bringen, während die Nachteile – vor allem erhöhte Ein- und Austrittsbarrieren sowie im allgemeinen langsamere Anpassungszeiten – verringert werden müssen (vgl. Nutzinger 1999(a)). Wie das empirische Beispiel der Volkswagen AG (vgl. oben Abschnitt 2.2.) zeigt, ist dies aber nur zu einem bestimmten Grade möglich – die oben diskutierten Probleme der Arbeitnehmerüberlassung bei VW zeigen dies deutlich –, und daher wird sich die Mitbestimmung in den kommenden Jahren neuen Herausforderungen stellen müssen. Für ihre Überlebenschancen auf dem „globalen Markt“ spricht aber insbesondere die Tatsache, dass die auf Mitbestimmung und Betriebsverfassung beruhenden Kooperations- und Qualifikationsvorteile, gerade im Rahmen der weltweiten Arbeitsteilung, noch an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Nutzinger 1999). Führende Vertreter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftsseite scheinen dies ähnlich zu sehen, wie der Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ (1998) der Hans Böckler Stiftung und der Bertelsmann Stiftung vermuten lässt.

#### **4.3 Ein spieltheoretisches Modell mit Informationsasymmetrien**

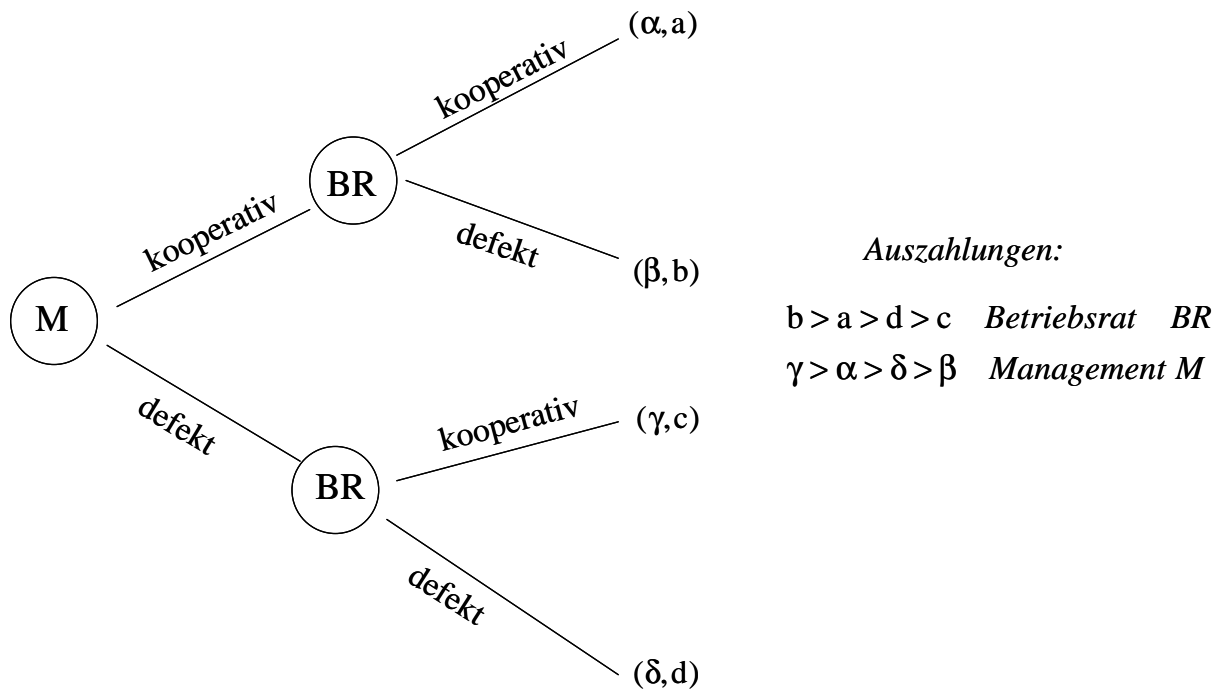
Wie Mitbestimmung Vertrauen als Grundlage kooperativen Verhaltens erzeugen kann, untersucht Nagel (1996(b)), ähnlich wie die vorangegangene Betrachtung von Beyer/Nutzinger 1996, auf der Basis des Gefangenendilemmas. Als kooperativ wird dabei die Einhaltung der formellen *und* informellen Regeln bei der rechtzeitigen und umfassenden Information des Betriebsrats durch das Management betrachtet, als defekt dagegen deren Verletzung.

Die Geschäftsführung oder das Management sind mit der Information in der Vorhand: Sie entscheiden prinzipiell darüber, ob, wann und in welcher Form sie Informationen nach außen geben, z.B. über eine geplante Betriebsänderung im Sinne von § 111 BetrVG. Die rechtzeitige und umfassende Information des Betriebsrates durch die Geschäftsleitung gilt als kooperativ. In diesem Falle kann der Betriebsrat seine Reaktion angemessen vorbereiten und dementsprechend zielführend über einen Interessenausgleich und später über einen Sozialplan verhandeln. Hierbei kann der Betriebsrat seinerseits wieder kooperativ oder defekt antworten, je nachdem ob er die Belegschaft wahrheitsgemäß über die Situation des Unternehmens informiert oder nicht. Die Zurückhaltung entscheidungsrelevanter Information durch die Geschäftsleitung wird als defekter Spielzug betrachtet. Unter diesen Voraussetzungen kann man die Verhandlungssituation zwischen Management und Betriebsrat als zweistufiges, sequenzielles Spiel auffassen und modellieren (Jaich 1999). Da in der normalen betrieblichen Arbeitssituation von der Fortexistenz des Unternehmens ausgegangen wird, haben wir es prinzipiell mit einem wiederholten Spiel zu tun, die Abstände sind aber so groß, dass sich kooperatives Spiel nicht in einem evolutorischen Prozess herausbildet.

---

<sup>5</sup> Für eine Legitimation der Mitbestimmung aufgrund betriebsspezifischer Investition der Arbeitnehmer vgl. Sadowski et al. 1997. Eine spieltheoretische Rekonstruktion dieser Argumentation liefert Jaich 1999.

**Abb. 2:** Informationsverhalten ohne gesetzliche Sanktionsmöglichkeiten



Quelle: Jaich 1999

Fügt man noch die Bedingung ein, dass die Geschäftsführung (ArbG) bei kooperativem Spiel, also rechtzeitiger und umfassender Information, damit rechnen muss, dass der Betriebsrat (BR) defekt spielt, weil sich das aus seiner Perspektive „besser rechnet“, so erhält man folgendes Ergebnis: Der Arbeitgeber (ArbG) erwartet diese defekte Reaktion und wird seinerseits schon vorbeugend defekt spielen, also nicht rechtzeitig und umfassend informieren. Der BR wird hierauf seinerseits mit einer defekten Strategie antworten. Es ergibt sich so ein Nash-Gleichgewicht auf niedrigem Niveau, und die kooperative Lösung, bei der sich beide Seiten besserstellen würden, wird verfehlt (zur formalen Darstellung siehe Nagel 1996(b) und Jaich 1999).

Hier tritt der Gesetzgeber in Aktion: Er verpflichtet – durch das BetrVG – beide Seiten zu vertrauensvoller Zusammenarbeit und den Arbeitgeber zu rechtzeitiger Information. Er verteuert für das Management M und den BR die defekte Strategie derart, dass nunmehr gilt:  $\alpha' > \gamma$  und  $a' > b$ . Hat der Gesetzgeber mit dieser legalen Verpflichtung Erfolg, so kann ein gesetzlich gestütztes *Kooperationsspiel* in Gang kommen: Der ArbG erwartet als Folge seiner Information einen kooperativen Spielzug des BR und spielt daher auch seinerseits – durch Bereitstellung rechtzeitiger und umfassender Informationen – kooperativ.

Ohne dass der bundesdeutsche Gesetzgeber explizit von spieltheoretischen Überlegungen ausgegangen ist, hat er die Verteilung der Kompetenzen, der Rechte

und der Pflichten im Falle der Betriebsänderung genau so gestaltet, dass sie einen kooperativen Spielverlauf begünstigen: Der Arbeitgeber muss nach dem Gesetz rechtzeitig und umfassend informieren, der Betriebsrat hat dabei ein Drohpotential, weil er zwar nicht den Interessenausgleich, sehr wohl aber den Konflikt um die Ausgestaltung des Sozialplans vor die paritätische Einigungsstelle bringen kann, in der die Frage nach dem pflichtgemäßen Verhalten des Arbeitgebers – insbesondere hinsichtlich der Informationen an den Betriebsrat – eine wichtige Rolle spielt (vgl. Nagel 1996(b)). Dabei wird stillschweigend unterstellt, dass ein allfälliger Streit über die Rechtzeitigkeit und Angemessenheit der Information nicht vor Gericht ausgetragen wird, sondern als Druckmittel bei den Verhandlungen um die finanzielle Ausstattung des Sozialplans eingesetzt wird. In dem (zeitlich vorhergehenden) Konflikt um den Interessenausgleich, der nicht vor die Einigungsstelle gebracht werden kann, ergeben sich für den Arbeitgeber Anreize zu einem defekten Verhalten, die ihrerseits aber wieder dadurch begrenzt werden, dass sich der Betriebsrat bei der Auseinandersetzung um die Höhe des Sozialplans vor der Einigungsstelle für ein derartiges Verhalten „revanchieren“ kann. Das Zusammenspiel von Interessenausgleich und Sozialplan zeigt, dass die gesetzliche Mitbestimmung Anreize schaffen kann, Informationsasymmetrien zu beseitigen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung einer Vertrauenskultur.

## **5. Stärken und Schwächen des Tarifvertragssystems – Verzahnungen mit der Mitbestimmung**

Es ist eine Binsenweisheit, dass gegenwärtig das bisher praktizierte deutsche Tarifvertragssystem ausgehöhlt wird. Der Prozess, der nicht nur in Ostdeutschland zu beobachten ist, kann nicht mehr als bloße Flexibilisierung erklärt werden. Zum Teil verlassen die Unternehmen die Arbeitgeberverbände und klinken sich aus dem bestehenden System einfach aus. Die Gewerkschaften und Betriebsräte müssen dies – teils aus Schwäche, teils, weil sie keine Alternativen erkennen – hinnehmen. Diese Entwicklung wird insbesondere von neoliberaler Seite begrüßt (vgl. Berthold/Fehn 1996). Die Gegenargumente berufen sich insbesondere darauf, dass das gegenwärtige System den sozialen Frieden garantiert habe und einen gewissen Mindeststandard sichere (vgl. Murmann 1996). Diese Argumentation wird aber mit zunehmender Arbeitslosigkeit brüchig.

Eine andere Erklärung stammt von Saul Revel (1994), der darauf hinweist, dass Arbeitskräfte ihre betriebsspezifischen Kenntnisse ausnutzen und Verhaltensstrategien entwickeln können, mit denen sie die betriebliche Produktivität empfindlich beeinflussen können. Revel entzieht sich der Verlockung des „mainstream“ der Neoliberalen, eine generelle Empfehlung für dezentrale Tarifverhandlungen oder gar für die Abschaffung des Tarifvertrags als Verhandlungs- und Vertragsmuster zu geben. Er argumentiert, dass die Dezentralisierung zu einer stärkeren Segmentierung des Arbeitsmarkts führen würde. Dort, wo sich auf diesem segmentierten Arbeitsmarkt Gewerkschaften bilden oder behaupten könnten, wären die Löhne relativ hoch. Der Marktzutritt für Arbeitsanbieter wäre durch „closed shop“

und ähnliche Verhaltensweisen beschränkt. Der nicht gewerkschaftlich organisierte Bereich müsste ein höheres Faktorangebot aufnehmen, wodurch die Faktoreinkommen gegenüber dem gewerkschaftlich organisierten Bereich weiter sinken würden (vgl. Revel, a.a.O, S. 51f.). Dezentrale Tariforganisationen stellen diese Mechanismen in den Dienst ihrer Tarifpolitik.

Nach den von Revel präsentierten empirischen Untersuchungen schneiden Länder mit zentralen Tarifverhandlungen im gesamtwirtschaftlichen Vergleich besser ab als solche mit dezentralen. Revel beruft sich insbesondere auf angloamerikanische Beispiele im Gegensatz zu den kontinentaleuropäischen und schwedischen Entwicklungen. Im einzelnen kann nicht geklärt werden, inwieweit die Behauptungen von Revel durch diese Vergleiche belegt werden können. Seine Position soll hier aber insoweit übernommen werden, als es richtig ist, betriebssyndikalistische Verhaltensweisen grundsätzlich negativ einzuschätzen. Die negative Einschätzung ist gerechtfertigt, wenn man eine gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Bewertung anlegt.

Ein fruchtbarer analytischer Ansatz stellt auf die Verzahnungen zwischen dem Mitbestimmungssystem und dem Tarifvertragssystem ab. Gewerkschaftsvertreter sind in den Aufsichtsräten präsent, Betriebsräte sitzen in den Tarifkommissionen. Die Verzahnung ist im Kern in der Aufgabenteilung von Gewerkschaften und Betriebsräten begründet. Die Gewerkschaften – mehr konfliktorientiert – schließen Tarifverträge ab und sind hierbei auf Informationen aus den Betrieben angewiesen. Die Betriebsräte – mehr wirtschaftsfriedlich – sind von der Tarifarbeit entlastet und können die notwendige Interessenabgleichung mit den Werksleitungen im betrieblichen Alltag bewältigen. Diese Verzahnung kann noch erheblich verstärkt werden. Die Gewerkschaften sind ohnehin nicht in der Lage, den kompletten Beratungsbedarf der Betriebsräte zu befriedigen. Hier bietet sich die Chance, eine horizontale Kooperation oder wenigstens Koordination der Betriebsräte, die gemeinsame Erfahrungen und Interessen haben, ins Werk zu setzen. Gleichzeitig wird durch das Einsammeln dieser Informationen die gewerkschaftliche Tarifarbeit befruchtet.

Ein weiterer Anstoß zur Verzahnung von Tarif- und Mitbestimmungssystem könnte dadurch gegeben werden, dass die gegenwärtig noch sehr großen Hindernisse für eine europäische Tarifarbeit langsam überwunden werden. Die Entwicklung moderner Produktions- und Dienstleistungsstätten erfordert ohnehin eine internationale Kooperation zwischen den Unternehmen eines Konzerns und darüber hinaus zwischen Zulieferern und Abnehmern. Insofern kommt die Entwicklung hin zu einem partizipativen Management und zu einer Verbesserung der Unternehmenskultur der Perspektive für eine positive Entwicklung der Tarif- und Mitbestimmungsarbeit entgegen. Gerade weil die Konkurrenz zwischen den verschiedenen europäischen Standorten innerhalb eines Konzerns heute von den Belegschaften schon als ebenso belastend empfunden wird wie die Konkurrenz zwischen den Standorten unterschiedlicher Konzerne, wird die internationale Kooperation zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen immer dringlicher. Durch eine derartige Kooperation kann sich der Druck, der gegenwärtig auf die

Flächentarifverträge ausgeübt wird, verringern. Es könnte zu einer Versachlichung der Auseinandersetzungen um Standorte, Löhne und Arbeitsbedingungen kommen. Es wird nicht mehr nur konzern- oder unternehmensintern, sondern übergreifend gestritten. Dadurch vertiefen sich die Problemerkennntnis und das Verständnis für die Arbeits- und Handlungsbedingungen der anderen Belegschaften.

Die größte Gefahr für das Tarifvertragssystem in Deutschland dürfte gegenwärtig darin liegen, dass die Beschäftigungsbedingungen im Rahmen von dominanten, international operierenden sogenannten Schlüsselunternehmen relativ gut sind. Davon profitieren indirekt auch noch die Zulieferunternehmen, wenn auch erheblich abgeschwächt. Neben dieser florierenden, international aktiven Struktur könnte nun eine separate, auf die nationalen Verhandlungen beschränkte Struktur entstehen. Dann bestünde jedoch die Gefahr, dass das Tarifsysteem aufgespalten wird. Auf der einen Seite operieren multinationale Schlüsselunternehmen, die europaweit ihren Beschäftigten günstige Arbeitsbedingungen bieten können. Auch die Zuliefer- und Abnehmerunternehmen, die mit diesen Schlüsselunternehmen eng verbunden und verzahnt sind, profitieren, wenn auch abgeschwächt, von dieser bevorzugten Position. Der arme Rest, der auf den regionalen Flächentarifvertrag angewiesen ist, operiert demgegenüber unter erheblich erschwerten Bedingungen. Es besteht die Gefahr, dass selbst die regionalen Flächentarifverträge in lokalen Verhandlungen mit den Betriebsräten unterlaufen werden, obwohl dies rechtlich nicht zulässig ist.<sup>6</sup> Um ein solches Verhalten zu rechtfertigen, muss das Unternehmen nur glaubhaft machen können, dass seine wirtschaftliche Lage die Zahlung der regionalen Lohnstarife an die Beschäftigten nicht erlaubt, soll nicht der Fortbestand des Betriebes gefährdet werden. Das Bundesarbeitsgericht hat 1999 allerdings die gerichtlichen Sanktionsmöglichkeiten der Gewerkschaften gegenüber Verletzungen von Tarifverträgen verbessert (vgl. BAG DB 1999, 15555).

## 6. Perspektiven

### 6.1. Flexible Konzernsteuerung und Risikoaversion der Beschäftigten

Mitbestimmung als Kooperations- und Vertrauenskultur ist nicht allein ein soziales Phänomen. Die Erfolge dieser Kultur sind auch ökonomisch erfassbar. Wenn, wie in den USA, im Betrieb weder Mitbestimmung existiert, noch Gewerkschaften die Interessen der Beschäftigten vertreten, fehlt dem einzelnen eine längerfristige Perspektive für den Arbeitsplatz. Er kalkuliert nur mit der *exit option*, nicht mit der *voice option*. Dies führt zu einer Schwächung der Innovationskräfte des Unternehmens. Statt einer Vertrauenskultur entsteht eine Misstrauenskultur, in der Motivation und Teamgeist abnehmen. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von „Scandinavian Airlines Systems“ schrieb in einem Vergleich der USA mit Skandinavien:

„Der Kündigungsschutz hat uns gezwungen, mit den Belegschaften zu leben. Vermutlich hätten Amerikaner mit allen Mitteln versucht, diese Gesetze zu ändern. Ich

---

<sup>6</sup> Dies verbietet § 77 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes.

denke jedoch, sie sind ein Segen. Die Sicherheit der Beschäftigten bietet uns eine Plattform, Entscheidungen zu dezentralisieren. Die Beschäftigten haben auch den Mut, Verantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen. Überraschenderweise waren wir bei der Dezentralisierung von SAS nirgendwo erfolgloser als in den USA. Wir denken immer, dies sei das Land der Freiheit und der Mutigen. Statt dessen sind die Amerikaner in ihrer täglichen Arbeit risikoscheu. Ich denke, dies liegt daran, daß die Unternehmen den Beschäftigten keinerlei Sicherheit bieten. Entweder stellt man den Boss zufrieden – oder man wird gefeuert“ (Bosch 1998, S. 20).

Auf die Perspektiven der Mitbestimmung bezogen heißt dies nicht, dass wir auf eine Einsicht amerikanischer Manager in die Notwendigkeiten der Kooperation hoffen dürfen. In einem Land, in dem die *exit option* regiert, wird ein Manager nicht oder nur selten von sich aus auf *voice* setzen. Wohl aber dürfte die deutsche Mitbestimmungskultur im internationalen Vergleich, wenn es gelingt, kurzfristige, durch die Globalisierung verursachte Schocks zu überstehen, ihre Überlegenheit ausspielen. Unternehmen, die auf Mitbestimmungskultur, d.h. Kooperations- und Vertrauenskultur, setzen, dürften auch bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, weil sie mit einer motivierten und daher innovationsfreudigeren Belegschaft arbeiten können. Damit soll nicht gesagt werden, dass die gegenwärtige, institutionalisierte Mitbestimmung in dieser Form überleben wird. Es ist vielmehr zu erwarten, dass die Betriebsräte vermehrt in den „freien“ Raum hineingehen werden, der nicht durch gesetzliche Kompetenzzuweisungen des Betriebsverfassungsgesetzes abgedeckt ist. Wenn es aber gelingt, ein Co-Management zu entwickeln, das nicht nur als Anpassungsinstitution vorgegebene betriebliche Entscheidungen umsetzt, sondern in Kooperation mit den Managern die Interessen der Belegschaften mit denen der Werksleitungen abgleicht, dann können sich gerade in einer auf Innovationen angewiesenen nachindustriellen Wirtschaft die Kooperationsvorteile des „voice“-Systems längerfristig durchsetzen (Nagel 1996 (a)).

## **6.2. Betriebsverfassung und Franchising**

Die sehr stark durch Gesetze geprägte Betriebsverfassung und Arbeitsverfassung der Bundesrepublik Deutschland erfasst moderne Formen der Konzernorganisation und Unternehmensvernetzung nicht oder nur unzureichend. Deutlich wird dies u.a. an der Entwicklung von Franchisesystemen, in denen der Franchisegeber dem Franchisenehmer längerfristig ein unterschiedliches Leistungspaket zur Verfügung stellt und vor allen Dingen die Nutzung eines Namens, einer Marke oder eines sonstigen Zeichens gestattet. In der Regel liefert er darüber hinaus ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, er unterstützt den Franchisenehmer bei der Betriebsgründung, schult dessen Personal und bietet laufende Beratung an. Für diese Leistungen zahlt der Franchisenehmer gewöhnlich eine einmalige Abschlussgebühr und eine laufende Franchisegebühr, die an die Entwicklung des Umsatzes gebunden ist. Da der Franchisenehmer sehr eng an die Vorgaben des Franchisegebers gebunden ist, stellt sich in der Praxis die Frage, ob die Schutzbestimmungen zugunsten von Arbeitnehmern in diesem Verhältnis gelten sollen. Dies ist jedenfalls dann anzunehmen, wenn der Franchisenehmer vom Franchisegeber persönlich abhängig und infolgedessen wie ein Arbeitnehmer schutzbedürftig ist (vgl. Nagel 1999(b)).

Strenggenommen könnte bei derartigen Abhängigkeiten auch ein Betriebsrat gegründet werden. Es zeigt sich aber in der Praxis, dass dies in einem virtuellen Unternehmen, wie es ein Franchisesystem darstellt, nicht möglich ist. Die Abhängigkeit ist über Organisationsmechanismen induziert, die eine Organisation der Abhängigen nach dem Muster von betrieblichen Organisationsformen nicht zulassen. Die Individualisierung der Abhängigkeitsverhältnisse erfordert vielmehr völlig andere Schutzmechanismen, für die das kollektive Arbeitsrecht und insbesondere das Betriebsverfassungsrecht gegenwärtig keinen Ansatz bieten. Es müssten Interessenverbände gegründet werden, wie dies bei den Vertragshändlern der großen Automobilkonzerne bereits geschehen ist; diese Interessenverbände nehmen nur im Extremfall Arbeitnehmerinteressen wahr. Ganz überwiegend handelt es sich bei den Franchisenehmern jedoch um „unabhängige“ Geschäftsleute, wobei die „Unabhängigkeit“ nicht wirtschaftlich, sondern arbeitsrechtlich verstanden werden soll.

Da die Organisation von Unternehmensnetzwerken nach dem Muster von Franchisesystemen in praktischer Konkurrenz zur traditionellen Organisation über dezentrale Unternehmens-, Betriebs- und Konzernstrukturen mit herkömmlichen Arbeitsverhältnissen steht, muss man sich bei der Frage nach der Zukunft der Mitbestimmung auch mit derartigen Alternativen befassen. Im besten Fall kann eine Kooperations- und Vertrauenskultur, die durch eine praktizierte Mitbestimmung geprägt ist, auf derartige Unternehmensnetzwerke abstrahlen. Im schlechtesten Fall können diese Netzwerke allerdings dazu benutzt werden, um die Mitbestimmung zu unterlaufen und die Arbeitsbedingungen der Teilnehmer eines solchen Netzwerks im Vergleich zu den Beschäftigungsbedingungen in einer Unternehmens- und Konzernorganisation zu verschlechtern.

### **6.3. Nationale Betriebsverfassungen und Globalisierung**

Es wird gegenwärtig versucht, die Globalisierung der Unternehmens- und Konzernstrukturen auf europäischer Ebene durch die Schaffung von Europäischen Betriebsräten aufzufangen. Teilweise werden wie im VW-Konzern schon Weltbetriebsräte gegründet. Derartige Bestrebungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie gegenüber der *exit option* auf die *voice option* setzen. Die Unterschiede der jeweiligen Arbeitskulturen sind noch größer als innerhalb von Europa. Während zumindest in vielen Ländern von Kontinentaleuropa auf die *voice option* gesetzt wird, dominiert in den USA die *exit option*.

Die Schwierigkeiten, einen Weltbetriebsrat einzurichten, lassen sich an einer Auseinandersetzung im Continental-Konzern verdeutlichen: Seit September 1998 streiken die United Steelworkers of America im Werk Charlotte des deutschen Reifenkonzerns Continental. Ende Juli 1999 hielten amerikanische Gewerkschaftsvertreter in Deutschland Pressekonferenzen ab, in denen sie das Verhalten der amerikanischen Conti-Werksleitung als nachteilig für den wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns darzustellen versuchten. Ganz konkret bemühten sie sich, ihre Arbeitskampaussichten dadurch zu verbessern, dass sie den Conti-Aktienkurs schlechtredeten. Die Konzernleitung wies darauf hin, dass man

nach der Entlassung der 1 400 gewerkschaftlich organisierten streikenden Arbeiter im Werk Charlotte, die nach amerikanischem Recht möglich sei, mit 900 fest angestellten Arbeitnehmern 80% der Menge in gleicher Qualität produziere, die das Unternehmen vor dem Streik gefertigt habe. Zum Teil wird vermutet, dass die Kampagne der amerikanischen Gewerkschaft mehr den Gewerkschaftsinteressen als den Interessen der bei Conti in den USA Beschäftigten diene (vgl. Handelsblatt vom 29.7.1999).

Eine derartige Vorgehensweise widerspricht der in Deutschland herrschenden Mitbestimmungskultur, in der man versuchen würde, derartige Konflikte im Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Aufsichtsrat auszutragen. Bisher ist kein Fall bekannt geworden, in dem deutsche Gewerkschaften versucht haben, gezielt den Aktienkurs eines Unternehmens, in dem sie vertreten sind oder vertreten sein wollen, schlechztureden. Die generellen Perspektiven für Weltbetriebsräte, die bisher nur ausnahmsweise, so im Volkswagen Konzern, eingerichtet wurden (vgl. oben Abschnitt 2.1), werden durch derart unterschiedliche Grundauffassungen beeinträchtigt.

#### **6.4. Mitbestimmung am Arbeitsplatz**

Ein großes Problem der deutschen Mitbestimmung ist, dass sie sehr stark von den unmittelbaren Interessen der Beschäftigten am Arbeitsplatz abgehoben ist. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat, eingeschränkt aber auch für die betriebliche Mitbestimmung. Wenn es den Betriebsräten nicht gelingt, im Zuge einer Flexibilisierung der Organisationsformen des Unternehmens auch flexiblere Mitbestimmungsstrategien zu entwickeln und über die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus in den „freien“ Raum hineinzugehen, der im Ergebnis zu einem Co-Management führt, dann besteht die Gefahr, dass sie von den Unternehmens- und Werksleitungen überspielt werden. Eine moderne Managementstrategie kann sich direkt an die Beschäftigten wenden, um eine Mitbestimmungs- und Vertrauenskultur durchzusetzen. Die Betriebsräte wären dann auf die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes reduziert, sie wären in gewisser Weise von den moderneren Segmenten des Unternehmens abgekoppelt.

Am Beispiel SAP lässt sich zeigen, dass neue, stark expandierende Unternehmen im Schatten der in Deutschland herrschenden Mitbestimmungskultur durchaus Kooperations- und Vertrauensbeziehungen zu den Beschäftigten herstellen können, ohne dass ein Betriebsrat eingerichtet werden müsste. Ähnliche Phänomene findet man auch in anderen Unternehmen der Informationstechnologie (vgl. z.B. Beyer et al., 1995, S. 115f.). Es fragt sich hierbei, ob es sich nur um temporäre Ausnahmereiche – junge Unternehmen mit innovativen Konzepten in neuen Marktbereichen – handelt, die über kurz oder lang doch wieder zu formalen Mitbestimmungsregelungen und -institutionen übergehen werden, oder ob sich hier nicht um einen bedeutenden Wachstumsbereich, eben die Informationstechnologie, handelt, in der sich eine grundsätzliche Abkehr vom Repräsentativsystem der deutschen Mitbestimmung anbahnt. Denkbar ist eine solche Entwicklung jedenfalls erst vor dem Hintergrund einer funktionsfähigen gesetzlichen Mitbestimmung, die

einen Pfadwechsel von konfliktorientierten hin zu kooperativen Arbeitsbeziehungen ermöglicht hat.

## 7. Abschließende Bemerkungen

Unsere vorangegangenen Überlegungen und Beispiele sollten plausibel gemacht haben, dass sich gerade „im Schatten des Gesetzes“ (*in the shadow of the law*) wohlfahrtsverbessernde Vereinbarungen auf Betriebs-, Unternehmens- und Branchenebene herausbilden können, die ohne diesen gesetzlichen Rückhalt nicht möglich wären. Daraus ergibt sich aber auch ein schwerwiegendes Problem in einer immer mehr verflochtenen, „globalisierten“ Weltwirtschaft, in der unterschiedliche nationale (Partizipations-)Kulturen nebeneinander existieren: In Ländern wie den USA, die eine ganz andere historische und institutionelle Tradition der Sozialbeziehungen im Unternehmensbereich, ja ein anderes Verständnis von Wirtschaften generell, aufweisen, werden notwendige gesetzliche Grundlagen einer möglicherweise effizienzsteigernden Mitbestimmung aufgrund des anders gewachsenen politischen Systems wohl in absehbarer Zeit nicht geschaffen werden. Damit besteht die Gefahr, dass im Zuge der Globalisierung etablierte und bewährte Systeme der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen unter einen verschärften wirtschaftlichen Druck geraten.

Noch gefährlicher können vorschnelle Forderungen nach einer „Marktwirtschaft pur“ entsprechend dem amerikanischen Vorbild werden, die bestehende und wirksame Unterschiede in den historischen, kulturellen, rechtlichen und institutionellen Voraussetzungen ignorieren. Eines ist aber gewiss: Stärker als in der Vergangenheit wird Mitbestimmung auch an ihrer wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit gemessen werden. Dass sie dabei nicht notwendig schlecht abschneidet, dafür könnten kreative und von vertrauensvoller Zusammenarbeit getragene Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat sowie zwischen den Tarifparteien, jeweils auf gesicherter gesetzlicher Grundlage, einen wesentlichen Beitrag leisten.

### Literatur:

Arrow, K. J. (1980), *Wo Organisation endet*, Wiesbaden: Gabler.

*Autogramm Special*, Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkswagen AG, Nr. 7-8, 29 Jg., 15. Juli 1999.

Berthold, N. und Fehn, R. (1996), „Evolution von Lohnverhandlungssystemen – Macht oder ökonomisches Gesetz“, in: W. Zohlnhöfer (Hg.): *Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand*, Berlin: Duncker & Humblot, S. 57-94.

Baumgartner, T. (1991), „‘La Suisse se lève tôt et se réveille tard’ – Gedanken zum Ablauf der Mitbestimmungsdiskussion in der Schweiz“, in: Diefenbacher/Nutzinger (1991), S. 221-247.

Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1994), *Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1995), *Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation*. Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler.
- Beyer, H. und Nutzinger, H. G. (1996), „Unternehmenskultur. Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung“, in: Nutzinger (1996), S. 11-34.
- Bosch, G. (1988), „Brauchen wir mehr Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt?“ in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 1, S. 15-25.
- BR contact*. Aktuelle Informationen des Gesamtbetriebsrats der VOLKSWAGEN AG, Ausgabe Juli 1999.
- Diefenbacher, H. (1983), *Empirische Mitbestimmungsforschung*. Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Resultaten, Frankfurt/Main: Haag + Herchen.
- Diefenbacher, H.; Kißler, L.; Nutzinger, H. G.; Teichert, Volker (1984), *Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit*. Fallstudie aus einem Großbetrieb der Automobilindustrie, Frankfurt/M. – New York: Campus.
- Diefenbacher, H. und Nutzinger, H. G. (Hg.) (1991), *Mitbestimmung in Europa*. Erfahrungen und Perspektiven in Deutschland, der Schweiz und Österreich (Konzepte und Formen der Arbeitnehmerpartizipation, Band IV. Texte und Materialien der FESt, Reihe A, Nr. 36), Heidelberg: Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft.
- Eger, Th. und Nutzinger, H. G. (1998), „Arbeitsmarkt zwischen Abwanderung und Widerspruch. Institutionelle Arbeitsmarktvarianten und Arbeitslosigkeit“, in: *Ökonomie und Gesellschaft*, Jahrbuch 15: *Unternehmungsverhalten und Arbeitslosigkeit*, Frankfurt/M. – New York: Campus, S. 135-179.
- Eger, Th.; Nutzinger, H. G.; Weise, P. (1993), „Eine ökonomische Analyse der mitbestimmten Unternehmung“, in: C. Ott und H.-B. Schäfer (Hg.): *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*. Beiträge zum 3. Travemünder Symposium zur ökonomischen Analyse des Rechts, Heidelberg: Physica, S. 78-116.
- Fox, A. (1974), *Beyond Contract*. Work, Power and Trust Relations, London: Faber & Faber.
- Hardmeier, B. (1991), „Arbeitsbeziehungen, Konfliktregelungen und Mitbestimmung“, in: Diefenbacher/Nutzinger (1991), S. 211-219.
- Hartz, P. (1994), *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht*. Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt/M. – New York: Campus.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press; deutsch: ders., *Abwanderung und Widerspruch*. Tübingen: J.C.B.Mohr 1974.
- Jaich, R. (1999), „Zum Verhältnis von gesetzlicher und vertraglich vereinbarter Mitbestimmung“, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Gh Kassel.
- Kittner, M. (1982), „Bericht der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von AEG-Telefunken“, in: *Die Mitbestimmung*, Heft 10, S. 329-332.
- Kommission Mitbestimmung (1998), „Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung“, in: *Die Mitbestimmung*, Heft 6, S. 19-23.
- Lecher, W. (Hg.) (1998), *Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen – zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien*, Düsseldorf: Graue Reihe, Hans Böckler Stiftung.
- Lecher, W.; Nagel, B.; Platzer, H.-W. (1998), *Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte – vom Informationsforum zum Akteur?* Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Jentsch, W. (1999), „Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell des globalen Wettbewerbs?“, in: Nutzinger (1999b), S. 287-303.

- Murmann, K. (1996), „Tarifautonomie und Wettbewerbsordnung“, in: W. Zohlnhöfer (Hg.): *Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand*, Berlin: Duncker & Humblot, S. 43-56.
- Nagel, B. (1996a), „Wie effizient sind Tarifvertrag und Mitbestimmung?“ in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 2, S. 97-111.
- Nagel, B. (1996b), „Entwicklungsperspektiven von Euro-Betriebsräten und deutsche Mitbestimmung“, in: *WSI-Mitteilungen* 8, S. 494-503.
- Nagel, B. (1999a), „Euro-Betriebsräte: Struktur und Entwicklungspotentiale“, in: Nutzinger (1999b), S. 347-360.
- Nagel, B. (1999b), „Franchisenehmer und Arbeitsrecht“, in: Th. Klebe, P. Wedde und M. Wolmerath (Hg.): *Recht und soziale Arbeitswelt*. Festschrift für Wolfgang Däubler. Köln: Bund-Verlag, S. 100-116.
- Nagel, B.; Riess, B.; Rüb, S.; Beschorner, A. (1996), *Information und Mitbestimmung im internationalen Konzern*, Baden-Baden: Nomos.
- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G. (1990), *Der Lieferant on line*, Baden-Baden: Nomos.
- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G. (1994), *Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung*, Baden-Baden: Nomos.
- Nutzinger, H. G. (Hg.) (1996), *Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben*, Marburg: Metropolis.
- Nutzinger, H. G. (1999a), „Soziale Marktwirtschaft und Mitbestimmung angesichts europäischer und globaler Wirtschaftsintegration“, in: B. N. Kumar, M. Osterloh und G. Schreyögg (Hg.): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb*. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart: Schäffel-Poeschel Verlag, S. 477-497.
- Nutzinger, H. G. (Hg.) (1999b), *Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund*, Marburg: Metropolis.
- Nutzinger, H. G.; Schasse, U.; Teichert, V. (1987), *Mitbestimmung in der Krise. Fallstudie aus einem Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie*, Frankfurt/M.: Haag + Herchen.
- Rehfeldt, U. (1998), „Arbeitsbeziehungen und Europäische Betriebsräte in Frankreich“, in: Lecher (1998), S. 27-60.
- Revel, S. (1994), *Tarifverhandlungen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Untersuchung der Bedeutung verschiedener Verhandlungsebenen für die sozioökonomische Entwicklung*, Baden-Baden: Nomos.
- Sadowski, D.; Junkes, J.; Lent, C. (1997), *Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen*. (Reihe Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen), Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Visser, J. und Hemerijck, A. (1998), *Ein holländisches Wunder? Reform des Sozialstaates und Beschäftigungswachstum in den Niederlanden*, Frankfurt/M. – New York: Campus.
- Volkswagen AG (Hg.) (1998), *Halbierung der Arbeitszeit in Wolfsburg*, Wolfsburg: Volkswagen AG.