

## **Zitatesammlung Pro Mitbestimmung**

(Stand: Januar 2013)

Dr. Sebastian Sick

Referat Wirtschaftsrecht

Hans-Böckler-Stiftung

unter Mitarbeit v. Lena Wenzke

Kontakt:

Sebastian-Sick@boeckler.de

Tel.: 0211/7778-257

### **INHALT:**

**Aussagen aus der Wirtschaft**

**Aussagen aus der Politik**

**Aussagen aus Gewerkschaften und sonstigen Organisationen**

**Aussagen aus Wissenschaft / Kommissionen / Studien und  
Rechtsprechung**

**Historische Zitate**

**Aussagen aus dem Bereich Corporate Governance**

## Aussagen aus der Wirtschaft

Ifd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Birnbaum, Hans, Vorstandsvorsitzender Salzgitter AG, Aufsichtsratsvorsitzender VW AG	Ich habe auf einem wissenschaftlichen Kongress des DGB über die Erfahrungen berichtet, die wir in den letzten 20 Jahren mit dem Montan-Modell der paritätischen Mitbestimmung im Salzgitter-Konzern gesammelt haben. Und diese Erfahrungen sind alles in allem positiv. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat sich die Mitbestimmung als durchaus praktikabel erwiesen.[...] Auch auf der Arbeitnehmerseite standen Personen, die sich der großen Verantwortung bewusst waren, die sie gegenüber den Menschen, aber auch gegenüber dem Konzern hatten.	Interview im Spiegel 42/1975:48, zitiert bei Höpner, Martin/Waclawczyk, Maximilian, Opportunismus oder Ungewissheit?, MPIfG Discussion Paper 12/1, S. 9.; siehe auch Girndt, Cornelia, Magazin Mitbestimmung 3/2006, S. 36-37.
2	Schrempp, Jürgen DaimlerChrysler AG, ehem. Vorstandsvorsitzender	Es ist einfach nicht richtig, dass die Mitbestimmung grundsätzlich unternehmerische Fortschritte hemmt.	managermagazin 5/04
3	Schrempp, Jürgen DaimlerChrysler AG, ehem. Vorstandsvorsitzender	Ich habe "alles in allem mit der Mitbestimmung sehr gute Erfahrungen gemacht."	Interview im Magazin Stern vom 20.10.2004
4	Huth, Johannes Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) Europachef	Wir haben gute Erfahrungen mit der betrieblichen Mitbestimmung gemacht. In Frankreich oder anderen Ländern ist das Konfliktpotential viel größer. In Deutschland kann man die Arbeitnehmer frühzeitig einbinden. <i>Es ist für Sie also in Ordnung, dass Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen?</i> Ja, wir werden dieses Modell auch künftig befürworten.	Handelsblatt vom 31.01.2005

5	Henderson, Frederick A. General Motors Europa-Chef	Mitbestimmung war kein Hindernis. Im Gegenteil, sogar eine Hilfe. Denn die deutschen Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat haben, nachdem die Verhandlungen abgeschlossen waren, das GM-Management bei einer wichtigen Aufgabe unterstützt: Sie haben den Arbeitern glaubhaft vermittelt, dass die einschneidenden Maßnahmen notwendig sind und geeignet, die europäischen GM-Standorte wieder auf Kurs zu bringen.	FAZ vom 16.06.05
6	Gäb, Hans-Wilhelm Adam Opel AG ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender	Wenn ich an Gewerkschaften denke [...] dann denke ich an eine Institution, die in der Demokratie unverzichtbar ist, im Augenblick unter Druck ist und klug handeln muss, um die Zukunft zu bewältigen und ihre öffentliche Akzeptanz zu stabilisieren. Arbeitnehmervertreter im Opel-Aufsichtsrat waren für mich [...] gleichberechtigte Kollegen, die im Kampf um die Perspektiven des Unternehmens manchmal intensiver gearbeitet haben, als viele Manager. Das Beste an der Mitbestimmung ist [...], dass sie zum sozialen Leben beiträgt und dass die Unternehmensführungen gezwungen sind, bei all ihren Entscheidungen auf die Auswirkungen für die Belegschaft zu achten.	Mitbestimmung 10/05 S. 68
7	Riske, Gordon Deutz AG Vorsitzender des Vorstands	Gerade in Zeiten harter Restrukturierungen ist es hilfreich, ein Problem von allen Seiten zu beleuchten. Insoweit bewerte ich das deutsche Model der Sozialpartnerschaft positiv.	Rheinischer Merkur 12 Nr. 43 2004
8	Riske, Gordon, Vorsitzender der Geschäftsführung der Linde Material Handling GmbH	Dass in Deutschland kaum gestreikt wird, gilt ebenso als "Friedensdividende der Mitbestimmung".	Rheinischer Merkur Nr. 3 19.01.2006
9	Claassen, Utz EnBW ehem. Vorstandsvorsitzender	Hände weg von der Mitbestimmung! Wer wirklich auf Veränderung setzt und Reformen erreichen will, kann dies nur schaffen, wenn er die Menschen einbindet und mitnimmt. Eine vernünftige betriebliche Mitbestimmung ist keine Reformbremse, sondern ein Standortvorteil.	www.bild-online.de 07.08.2006

10	Flecht, Utz-Hellmuth Degussa AG ehem. Vorstandsvorsitzender	[...] Ich betrachte die Mitbestimmung in Deutschland als etwas sehr Positives. Um dieses hohe Maß an sozialem Frieden werden wir im Ausland oft beneidet.	Handelsblatt 20.05.2006
11	Oswald, Robert, BASF AG Vorsitzender des Konzernbetriebsrates und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	Unternehmen, die von Innovationen leben und wissensgetrieben sind, sind auf eine Unternehmenskultur angewiesen, die die Beteiligung der Beschäftigten fördert. So entstehen Wettbewerbsvorteile.	Zitiert nach Hans-Böckler-Stiftung (2004): Pro Mitbestimmung
12	Claassen, Utz EnBW ehem. Vorstandsvorsitzender	Die Mitbestimmung ist ein positiver Standortfaktor am Investitionsstandort Deutschland	Buch "Mut zur Wahrheit: Wie wir Deutschland sanieren können", März 2007
13	Claassen, Utz, EnBW ehem. Vorstandsvorsitzender	Ich persönlich halte die paritätische Mitbestimmung [...] für richtig, weil sie ein zentrales Element unserer sozialen Marktwirtschaft verkörpert - nämlich die Gleichwertigkeit der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital.	zitiert nach www.dradio.de vom 25.06.2005
14	Mehdorn, Hartmut ehem. Vorstandsvorsitzender Deutsche Bahn AG	Ich verstehe überhaupt nicht, dass Verbände, die behaupten, für die deutsche Wirtschaft zu sprechen, sich jetzt an der Mitbestimmung vergreifen wollen.	zitiert nach Afa (2004): MitBestimmt geht es besser, Broschüre
15	Klinkhammer, Heinz ehem. Arbeitsdirektor, Deutsche Telekom AG	[Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat] halte ich für unverzichtbar. Die haben einen Blick von außen und können vermittelndes Element sein.	zitiert nach FTD, 29.11.04
16	Rauscher, Klaus Dr. Vattenfall Europe AG, ehem. Vorstandsvorsitzender	Ohne die Mitbestimmung wären wir heute nicht die Nummer drei am deutschen Strommarkt...Wir haben oft unterschiedliche Standpunkte..., aber uns eint das gemeinsame Interesse am Wohl unseres Unternehmens.	Manager Magazin Online vom 31.7.2005
17	Rauscher, Klaus Dr. Vattenfall Europe AG, ehem. Vorstandsvorsitzender	Wir haben bei Vattenfall mit der Mitbestimmung gute Erfahrungen gemacht. Es ist nicht immer einfach, aber wir finden nach langen Diskussionen immer einen Konsens, und dann sind die Träger der Mitbestimmung wichtige Multiplikatoren - auch im Interesse des Unternehmens.	Der Tagesspiegel Online 5.09.2005

18	Müller, Werner Dr. RAG Vorstandsvorsitzender	Gerade wegen der Mitbestimmung hat sich bei den deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Identifikation mit ihrem Unternehmen herausgebildet, um die wir im Ausland beneidet werden. Statt unverbindlichem Job-Denken fühlen sich deutsche Arbeiter und Angestellte für ihr Unternehmen mitverantwortlich - ein Standortvorteil.	Zitiert nach RAG Magazin 1/2005:3 bei Höpner, Martin/Waclawczyk, Maximilian, Opportunismus oder Ungewissheit?, MPIfG Discussion Paper 12/1, S. 15
19	Müller, Werner Dr. Vorsitzender des Aufsichtsrates DB AG	Und ich will Ihnen sagen, warum ich ein Fan der Mitbestimmung bin: Ich habe gelernt, dass die Mitbestimmung, wenn sie ernsthaft und aufrichtig praktiziert wird, ein strategisches Instrument der Unternehmensführung ist.	Redemitschnitt "Unternehmensentwicklung und die Rolle der Unternehmensmitbestimmung im DB Konzern" 18.10.2007, Berlin
20	Zeise, Lucas FTD Deutschland, Redakteur	Die Aktionäre deutscher Unternehmen sollten sich glücklich schätzen, dass es hier Aufsichtsräte gibt. Sie sollten auch die Mitbestimmung lieben lernen.	FTD Deutschland 14.01.2004
21	Piëch, Ferdinand Volkswagen AG, Vorsitzender des Aufsichtsrates	Die Mitbestimmung müsse zum Vorteil des Unternehmens und der Menschen genutzt werden. "So brauchen Sie zwar zu Beginn manchmal etwas länger, um Ihren Weg durchzusetzen, haben dann aber 350.000 Mitarbeiter auch sicher hinter sich" [Zusammenschluss Porsche/ VW Anm. d. Verf.]	zitiert nach Auto Motor und Sport vom 16.09.2008
22	Zumwinkel, Klaus Deutsche Post AG ehem. Vorstandsvorsitzender	Für Sie ein weiterer Grund, die Mitbestimmung ganz abzuschaffen? Nein. Ich kenne alle Argumente gegen die Mitbestimmung, sage aber: Wir haben uns in Deutschland mittlerweile so sehr daran gewöhnt, dass ich in ihr keinen großen Negativfaktor mehr sehe. Die Mitbestimmung hat auch Vorteile, man kann Mitarbeiter viel besser bei schwierigen Projekten mitnehmen und auf diese Weise mögliche Widerstände vermeiden und Leistungsreserven ohne permanente Reibungsverluste aktivieren	Wirtschafts- Woche 20.12.2006, Stand 27.08.2009

23	Schulz, Ekkehard Thyssen-Krupp AG, Vorstandsvorsitzender	Wenn Entscheidungen gefallen sind und klar ist, wo der Zug hin laufen soll, finden sich immer Wege, zueinander zu finden und die Dinge auch gemeinsam umzusetzen. Im Vorfeld wird von Arbeitnehmern und Gewerkschaften versucht, so viel wie möglich von der eigenen Position durchzusetzen. Das ist auch legitim. [Interview bzgl. Umstrukturierungsmaßnahmen bei Thyssen Krupp und der Effizienz der Montanmitbestimmung im Konzern, Anm. d. Verf.]	zitiert aus: Süddeutsche Zeitung vom 28.04.2009, Stand 27.08.2009
24	Breuer, Rolf Ex-Deutsche-Bank-Chef	Die Vertreter aus der Belegschaft seien wegen ihrer internen Kenntnisse [...] eine Bereicherung [...].	zitiert nach: Der Spiegel vom 28.05.2009 [Interview zur Bankenkrise]
25	Achleitner, Paul Allianz-Finanzvorstand	In mitbestimmten Aufsichtsräten verfügen diese [die Arbeitnehmervertreter, Anm. d. Verf.] in der Regel ohnedies über ein viel besseres Detailwissen als unabhängige Kapitalvertreter, die nicht aus dem Unternehmen kommen.	manager magazin 07/2009 vom 26.06.2009, Seite 36 [Interview zum Ausstieg von Paul Achleitner aus der Regierungskommission Corporate Governance] Stand: 30.08.2009
26	Löscher, Peter, Vorstandsvorsitzender Siemens AG	Berlin (dpa) - Siemens-Chef Peter Löscher hat die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen gewürdigt. Der wirtschaftliche Erfolg Deutschlands sei eng mit dem konstruktiven Umgang von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verknüpft, sagte Löscher am Dienstag auf einer Konferenz in Berlin. «Ich glaube dass gerade diese Krise noch einmal bestätigt, dass das ein wichtiger Wettbewerbsvorteil im internationalen Kontext ist.» Mitbestimmung unterstütze zudem ein nachhaltiges Handeln der Unternehmen.	Bildzeitung bei Bild.de, 17.11.2009

27	Gerhard Cromme, AR Vorsitzender ThyssenKrupp und Siemens	Die Mitbestimmung in Deutschland hat in der Krise enorm geholfen.	FAZ 62, 14.3.2012, S. 12
28	Gäb, Hans-Wilhelm, Aufsichtsratsvorsitzender der Adam Opel AG und Vizepräsident von General Motors Europa bis 1998	Arbeitnehmervertreter im Opel-Aufsichtsrat waren für mich gleichberechtigte Kollegen, die im Kampf um die Perspektiven des Unternehmens manchmal intensiver gearbeitet haben als viele Manager. Das Beste an der Mitbestimmung ist, dass sie zum sozialen Leben beiträgt und dass die Unternehmensführungen gezwungen sind, bei all ihren Entscheidungen auf die Auswirkungen für die Belegschaft zu achten.	Zitiert nach Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Mitbestimmung in Europa - Unterrichtsbausteine, Düsseldorf, Nov. 2006
28	Gäb, Hans-Wilhelm, Aufsichtsratsvorsitzender der Adam Opel AG und Vizepräsident von General Motors Europa bis 1998	Ich kenne kein Unternehmen, das die Mitbestimmung pflegt, das am Markt nicht erfolgreich gewesen wäre.	zitiert nach: FAZ vom 01.06.2006
29	DSW (Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz), Hauptgeschäftsführer Marc Tüngler	"Die Mitbestimmung steht für uns überhaupt nicht auf dem Prüfstand. Sie hat sich bewährt. [...] Das ist ein Miteinander, kein Gegeneinander. Und ich habe auch nicht erlebt, dass sich ein Arbeitnehmervertreter hätte einseifen lassen." Das Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat habe wesentlich dazu beigetragen, dass Deutschland bislang so gut durch die Wirtschaftskrise gekommen sei.	DAPD, Düsseldorf vom 14.1.2013; dapd.djn/T2013011100481/re/mwa

## Aussagen aus der Politik

Ifd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Lambsdorff, Otto Graf (FDP)	Nicht die Mitbestimmung hat Schuld, wenn bei VW jetzt die Köpfe rollen. Das Ausklinken bestimmter elitärer Grüppchen aus dem Unternehmensverständnis und aus der Gesellschaft ist der Knackpunkt.	Die Welt vom 08.08.2005
2	Müntefering, Franz Bundesvorsitzender SPD; ehemaliger Arbeitsminister	Die Ausgestaltung der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist im Laufe der Jahrzehnte zu einem bedeutenden Faktor zur Stabilisierung unserer Wirtschafts- und Sozialordnung geworden.	Pressemitteilung des Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur Veranstaltung "30 Jahre Mitbestimmungsgesetz" 28.08.2006
3	Biedenkopf, Kurt (CDU)	Soweit ich erkennen kann und nach allen mir bekannten Studien, hat sich die deutsche Mitbestimmung jedenfalls im Grundsatz bewährt.	Handelsblatt vom 30.08.2006
4	Biedenkopf, Kurt (CDU)	Nach meinem Eindruck erweist sich die Mitbestimmung in Deutschland zunehmend als Vorteil, weil Anpassungsprozesse in den Unternehmen dadurch oft wesentlich reibungsloser ablaufen	Handelsblatt vom 30.08.2006
5	Biedenkopf, Kurt (CDU)	Es wird für den Unternehmenserfolg anerkanntermaßen immer wichtiger, dass die Unternehmensführung die Wissensträger - allgemeiner: den Humanfaktor - stark berücksichtigt.	Handelsblatt vom 30.08.2006
6	Biedenkopf, Kurt (CDU)	Man soll nicht vorbauen, wo nichts passiert. Und ich sehe bisher nicht, dass Unternehmen fundamentale Entscheidungen, wie etwa die über Standorte allein vom Mitbestimmungsgesetz abhängig machen.	Handelsblatt vom 30.08.2006



7	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	Die Mitbestimmung - und das möchte ich zu Beginn ganz ausdrücklich sagen - ist ein wesentliches Element der Sozialen Marktwirtschaft.	Rede anlässlich der Veranstaltung 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz der HBS 30.08.2006
8	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	Ich sage: Ich gehöre zu denen, die dies [die Mitbestimmung, Anm. d. Verf.] nicht in Frage stellen, sondern für eine große Errungenschaft halten.	Rede anlässlich der Veranstaltung 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz der HBS 30.08.2006
9	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	Im europaweiten Vergleich hat man in Deutschland daher mit die wenigsten Streiktage. Ich glaube, man darf mit Fug und Recht behaupten, dass dies eine Folge der Mitbestimmung ist.	Rede anlässlich der Veranstaltung 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz der HBS 30.08.2006
10	Zypries, Brigitte Bundesministerium der Justiz Bundesministerin (SPD)	Mitbestimmung ist auch ökonomisch sinnvoll: Zu einer guten Corporate Governance gehört es, den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens im Blick zu haben. Dem Management fehlt - das haben wir anhand des einen oder anderen Falles inzwischen gelernt - diese Langzeitperspektive gelegentlich. Weil der Kapitalmarkt allzu stark an schnellen Renditen interessiert ist, werden Unternehmensführungen bisweilen verleitet, kurzfristig die Gewinne zu steigern, statt langfristig die Substanz zu verbessern.	Grußwort anlässlich des 66. DJT in Stuttgart
11	Zypries, Brigitte Bundesministerium der Justiz Bundesministerin (SPD)	Die Arbeitnehmer-Mitbestimmung stärkt deshalb Kontinuität und Nachhaltigkeit - und das sind zwei Tugenden des Wirtschaftslebens, die wir im Zeitalter von Hedgefonds und globalisierten Kapitalmärkten nötiger brauchen als je.	Grußwort anlässlich des 66. DJT in Stuttgart
12	Rau, Johannes ehemaliger Bundespräsident	Mitbestimmung ist ein ganz wesentlicher Beitrag zur Zivilisierung des Kapitalismus	Pro Mitbestimmung 2004 Hans-Böckler-Stiftung
13	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	"Ich glaube, dass darin für Deutschland eine Chance liegt, weil wir ein Land sind, das gelernt hat, auch sehr komplizierte Widersprüche immer wieder friedlich zu lösen - ob ich an die Tarifautonomie, die Mitbestimmung oder viele andere Dinge in unserem Land denke."	Rede von Angela Merkel zum 250. Jubiläum der MAN AG, 17.10.2008, München

14	Schmidt, Helmut ehem. Bundeskanzler (SPD)	Niemand kann behaupten, dass Mitbestimmung und Marktwirtschaft oder Mitbestimmung und Wettbewerb miteinander nicht vereinbar wären	Mitbestimmung, Sozialdemokratische Fachkonferenz, 03.06.1976, Bonn (Broschüre)
15	Wehner, Herbert SPD- Politiker	Die qualifizierte Mitbestimmung gehört zur Mitgift unserer Republik, die wir erkämpft und errungen haben	zitiert nach: Die Mitbestimmung als demokratisches Prinzip, S. 66, Frankfurt a. M. 1980
16	Schmidt, Helmut ehem. Bundeskanzler (SPD)	Eine Gesellschaft, die sich wirtschaftlich und sozial nach vorne bewegen will, ist ohne Mitbestimmung und die dazugehörige Mitverantwortung nicht zu denken.	Regierungserklärung vom 17.05.1974, zitiert aus: FAZ 01.09.2004
17	Biedenkopf, Kurt (CDU)	Belege dafür, dass die Verlagerung ausschließlich der Mitbestimmung wegen erfolgt, sind mir nicht bekannt.	zitiert nach: Frankfurter Rundschau vom 02.12.2006
18	Clement, Wolfgang ehem. Wirtschaftsminister (SPD)	Wenn es bei Opel keine Mitbestimmung gäbe, dann flögen dem Management längst die Brocken um die Ohren.	Welt am Sonntag vom 31.10.2004
19	SPD/ CDU	Das Erfolgsmodell der deutschen Mitbestimmung muss mit globalen und europäischen Herausforderungen Schritt halten.	Koalitionsvertrag SPD/ CDU 2005
20	Schröder, Gerhard ehem. Bundeskanzler (SPD)	Die Mitwirkung der Arbeitnehmer hat Deutschland nicht Schwach gemacht, sondern gestärkt.	Die Welt 22.10.2004
21	Hermann-Josef Arentz, Vorsitzender der christlich- demokratischen Arbeitnehmerschaft (CDA)	Die Würde der menschlichen Arbeit ist höher anzusiedeln als die des toten Kapitals oder auch des arbeitenden Kapitals, und es ist Ausdruck der Menschenwürde, Mitbestimmung zu praktizieren.	Interview Magazin Mitbestimmung 11/2004
22	Rau, Johannes ehemaliger Bundespräsident (SPD)	Ich kenne viele Unternehmer, die auch heute noch wissen, dass ihr Unternehmen ohne Mitbestimmung nicht mehr existieren würde.	Mitbestimmung 12/2003

23	Scholz, Olaf Bundesarbeitsminister (SPD)	Deutschland ist sicher besser auf die Krise vorbereitet als andere Länder." Hierzulande gebe es wichtige Traditionen wie die Sozialversicherung, den "Kündigungsschutz, die Unternehmensmitbestimmung oder die Betriebsverfassungen. Die Bundesrepublik habe daher die Chance, "mit Sozialpartnerschaft und sozialstaatlichen Traditionen gut durch eine sehr schwierige Lage zu kommen".	Süddeutsche Zeitung vom 01.05.2009, Stand 25.08.2009
24	Beck, Kurt Ministerpräsident Rheinland Pfalz (SPD)	Unsere Mitbestimmung ist ein echter Standortvorteil.	Beitrag in der Bild-Zeitung vom 30.08.2006
25	Beck, Kurt Ministerpräsident Rheinland Pfalz (SPD)	Die Mitbestimmung muss Schritt für Schritt noch stärker im europäischen Recht verankert werden. Das hilft den Arbeitnehmern, aber macht auch die Unternehmen stärker. Unsere Mitbestimmung ist ein echter Standortvorteil!	Bildzeitung vom 29.08.2006, Stand 25.08.2009
26	Schröder, Gerhard (SPD) ehem. Bundeskanzler	Deutschland ist durch konsensorientiertes Handeln in den Betrieben und Unternehmen nicht schwächer geworden, sondern stärker	Der Stern vom 13.10.2004 Zitiert nach: www.stern.de Stand 25.08.2009
27	SPD Wahlprogramm 2009	Im Bereich der Unternehmensmitbestimmung muss ein gesetzlicher Mindestkatalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte festgelegt werden. Feindliche Übernahmen dürfen kein mitbestimmungsfreier Raum sein.	zitiert aus: SPD Wahlprogramm 2009, S. 38
28	SPD Wahlprogramm 2009	Die Umgehung der Mitbestimmung durch Auslagerung in faktisch beherrschte Tochterunternehmen, durch die Wahl der Rechtsform (wie Stiftungen und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit) sowie durch Auslandsgesellschaften mit Verwaltungssitz in Deutschland wollen wir beenden.	zitiert aus: SPD Wahlprogramm 2009, S. 39
29	CDU Grundsatzprogramm 03./04.12.2007	Soziale Partnerschaft, Tarifautonomie in Form der Unternehmensmitbestimmung und der betrieblichen Mitbestimmung sind Grundlagen unserer Wirtschafts- und Sozialordnung und Ausdruck der Sozialethik der christlichen Kirchen. Unser Verständnis von der Würde des arbeitenden Menschen verlangt seine Teilhabe an Entscheidungen, die die Bedingungen für seine Arbeitswelt setzen.	zitiert aus: CDU Grundsatzprogramm vom 03./04.12.2007, S. 50

30	Lafontaine, Oskar Parteivorsitzender der Linkspartei	Die Krise ist auch Folge des Abbaus von Mitbestimmungsrechten. Sie sollte Anlass sein, den Beschäftigten mehr Einfluss auf ihre Betriebe zu geben.	zitiert aus: Berliner Zeitung vom 30.04.2009, Stand 27.08.2009
31	Wulff, Christian Ministerpräsident Niedersachsen (CDU)	Es sollten unsere Kritiker zur Kenntnis nehmen: Die CDU steht für Mitbestimmung. Die Mitbestimmung ist ein hohes Gut. Schon das Mitbestimmungsgesetz ist unter einem CDU-Kanzler, nämlich Konrad Adenauer, eingeführt worden. Aber wir müssen dafür sorgen, dass die Tarifpartnerschaft weiterentwickelt und neuen Realitäten angepasst wird.	Zitiert aus: Berliner Zeitung vom 29.08.2005, Stand 27.08.2009
32	Zypries, Brigitte Bundesministerium der Justiz Bundesministerin (SPD)	Es geht um Transparenz, und somit müssen die Aufsichtsräte in toto aktiv werden und nicht mehr einzelne Ausschüsse, die nur aus wenigen Personen bestehen. Das ist auf alle Fälle eine Maßnahme, die für die Transparenz sorgt, die wir wollen. Bekanntlich sind Aufsichtsräte in Deutschland ja paritätisch besetzt, und von daher ist hinreichende Transparenz gegeben. Wir nennen das, was ich meine: paritätische Mitbestimmung in Deutschland.	zitiert aus: Rede zum Entwurf eines Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung vor dem Deutschen Bundestag am 18. Juni 2009 in Berlin
33	Wulff, Christian Ministerpräsident Niedersachsen (CDU)	Ausgehend von diesen geschichtlichen Ursprüngen des Teilhabedankens hat sich die betriebliche Mitbestimmung vor allem nach dem 2. Weltkrieg kontinuierlich weiterentwickelt [...]. Gewerkschaften und Betriebsräte sind die Kinder der Industriegesellschaft und wichtige Säulen der europäischen Wohlfahrtsstaaten. Wir alle (Politik, Unternehmer, Gemeinschaft) profitieren von ihren großen Verdiensten: Erhalt des sozialen Friedens, Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Sicherung der Realeinkommen, Verkürzung und Gestaltung der Arbeitszeiten, Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme.	Rede anlässlich der Betriebsversammlung der Hannover Rückversicherung AG am 16. November 2005 in Hannover

34	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	<p>WELT ONLINE: Gehört die deutsche Mitbestimmung zu den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft, die Sie weltweit durchsetzen wollen? ...</p> <p>Merkel: Ich glaube, dass sich in der weltweiten Krise der besondere Wert eines Miteinanders von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern erwiesen hat. Das kann international nicht 1:1 die deutsche Mitbestimmung sein. Aber ein faires Miteinander von Arbeitnehmervertretern und Unternehmensführungen, auch eine vermehrte Unternehmensbeteiligung von Arbeitnehmern, halte ich für interessante Elemente, die auch international weiter verbreitet werden könnten. Gewerkschafter sagen uns, dass auch in der ILO, der Internationalen Arbeitsorganisation, lange Zeit unsere Gewerkschaften belächelt wurden, wenn sie sagten, die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft sollten international verankert werden. Dieses Lächeln ist ein Stückweit in Folge der weltweiten Krise verschwunden. Auch mich beschäftigt dieses Thema seit Jahren. Als ich im Jahr 2000 den CDU-Vorsitz übernahm, habe ich eine Arbeitsgruppe „Neue soziale Marktwirtschaft“ gegründet, um Wege zu erarbeiten, mit denen die soziale Marktwirtschaft um die internationale Dimension ergänzt werden kann. Während der deutschen G8-Präsidentschaft habe ich als Bundeskanzlerin darum das Thema einer Regulierung der Finanzmärkte auf die Tagesordnung gesetzt. Damals noch ohne großen Widerhall, ist der Handlungsdruck durch die Krise aber noch weiter gewachsen. Ich werde nicht locker lassen, bis wir hier tatsächlich entscheidend vorankommen.</p>	zitiert aus: Die Welt vom 27.08.2009
35	Heil, Hubertus Generalsekretär (SPD)	<p>Die Wahrheit ist ja, dass Mitbestimmung auch Möglichkeiten eröffnet. Kluge Unternehmer, kluge Manager wissen, dass Mitbestimmung auch zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann. [Interview zur betrieblichen Mitbestimmung, Anm. d. Verf.]</p>	zitiert nach: Deutschland Radio vom 20.11.2005

36	SPD Programmschrift (Nahles, Andres und Cuddras, Jon)	Traditionelle Unternehmen müssen durch die Einführung einer globalen Wirtschaftsdemokratie mit definierten Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmervertretung einer demokratischen Aufsicht unterstellt werden.	zitiert nach: FAZ vom 01.09.2009, Stand 04.09.2009
37	Steinmeier, Frank- Walter, Außenminister/ Kanzlerkandidat (SPD)	Die Mitbestimmung funktioniere, die Tarifparteien hätten in der Wirtschaftskrise viel Verantwortung gezeigt. Er hoffe, dass die Mitbestimmung nach der Krise nicht wieder als «Folklore» behandelt werde.	Zitiert nach: www.ad-hoc-news.de vom 01.09.2009, Stand 04.09.2009
38	Steinmeier, Frank- Walter, Außenminister/ Kanzlerkandidat (SPD)	Wir haben erlebt, wie wichtig die Mitbestimmung ist, um in den Unternehmen die Wucht des Wirtschaftseinbruchs abzufangen. Daraus müssen wir für die Zukunft lernen: Ich unterstütze mit großem Nachdruck die Forderung (...) nach mehr Gerechtigkeit und mehr Mitbestimmung.	Rede zum IG Metall Aktionstag am 4.9.2009 in Frankfurt a.M.
39	Steinmeier, Frank- Walter, Außenminister/ Kanzlerkandidat (SPD)	Die Krise sagt uns, wir brauchen nicht weniger, wir brauchen mehr Mitbestimmung.	zitiert nach: Der Tagesspiegel vom 03.09.2009
40	Ronald Pofalla (CDU)	Ich persönlich spreche mich gegen eine Veränderung bei der Mitbestimmung aus	Im Rahmen der Koalitionsverhandlungen mit der FDP, Focus online, 12.10.2009
41	Rüttgers (CDU, NRW Ministerpräsident)	Die Mitbestimmung hat wesentlich dazu beigetragen, dass viele Unternehmen mit Hilfe der Belegschaften und der Gewerkschaften die Krise meistern. Deshalb dürfen wir die Mitbestimmung jetzt nicht zurückdrehen.	Im Bezug auf Koalitionsverhandlungen mit der FDP im Bund, Handelsblatt vom 13.10.2009, S. 3
42	Wulff, Christian Ministerpräsident Niedersachsen (CDU)	Daher sei es der Union ein Anliegen, der Gewerkschaft "Dank zu sagen und Dankbarkeit zu zeigen, wenn es um die Sicherung von Arbeitnehmerrechten geht", versicherte Wulff. Er lobte die konstruktive Rolle in der Wirtschaftskrise auf dem IGBCE-Kongress	Auf dem IGBCE-Kongress und mit Blick auf Koalitionsverhandlungen mit der FDP im Bund, Handelsblatt vom 13.10.2009, S. 3

43	Wolfgang Mischnick (Fraktionsvors. FDP),	Positiv im Bezug auf die Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes 1976 durch die sozialliberale Koalition: "Der gleiche Staatsbürger, der Gesetzgebungsorgane wählt, auf die Bildung seiner Regierung Einfluss nehmen kann, darf als Wirtschaftsbürger nicht wieder zum Untertan degradiert werden."	Zitiert von 1976 nach Linneweber, Rheinischer Merkur, 1.10.2009
44	Ludwig Erhard (FDP)	Die Industrie bildet die Grundlage des Volkswohlstandes. Gewerkschaften, Kaufmannschaft und Sie [Vertreter von 32 Wirtschaftsverbänden, Anm.d.Verf.] sind die Träger dessen, was wir Wirtschaft nennen.	1949 vor Unternehmern in Köln, Zitiert nach Sven Felix Kellerhoff, Die Welt online, 4.10.2009
45	Horst Köhler, Bundespräsident	Eine grundlegende Reform der Weltfinanzordnung verlangt auch die Beteiligung der Gewerkschaften...Mischen sie sich ein und schließen Sie ihre Reihen auch über Ländergrenzen hinweg.	Rede zum Festakt 60 Jahre DGB am 5.10.2009
46	Horst Köhler, Bundespräsident	Die zweite Frage lautet: Lässt sich die Wirtschaft so gestalten, dass sie mehr verfolgt als bloße Eigeninteressen, dass die an ihr Beteiligten immer auch das Gemeinwohl und die Erfordernisse nachhaltigen Wirtschaftens im Blick behalten? Antwort: Ja, und dafür sind vor allem drei Faktoren verantwortlich - soziale Teilhabe, ein kooperatives Klima in den Arbeitsbeziehungen und eine Kultur der Mitbestimmung	Rede zum Festakt 60 Jahre DGB am 5.10.2009

47	Horst Köhler, Bundespräsident	<p>Die betriebliche Mitsprache der Arbeitnehmer und die Mitbestimmung sind also nicht eine wohlthätige Einrichtung oder gar ein Hemmschuh für die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Sie sind im Gegenteil - das hat zuletzt die von Gerhard Schröder berufene und von Kurt Biedenkopf geleitete Kommission überzeugend herausgearbeitet - ein Produktions- und Innovationsfaktor ersten Ranges und einer der großen Vorteile der hiesigen Wirtschaftskultur auch in der Zukunft! Dabei will ich nicht unerwähnt lassen, dass die Praxis der Mitbestimmung in Einzelfällen auch zu Kungeleien geführt hat. Dagegen ist Wachsamkeit geboten und nötigenfalls auch Reform. Insgesamt haben situationsgerechte Tarifverträge und kluge Betriebsvereinbarungen aber maßgeblich zu Deutschlands Wirtschaftsstärke und sozialer Leistungsfähigkeit beigetragen. Bis heute. Ich denke zum Beispiel an die "Pforzheimer Vereinbarung" in der Metallindustrie und an den Tarifvertrag zur demographischen Entwicklung in der Chemieindustrie.</p>	Rede zum Festakt 60 Jahre DGB am 5.10.2009
		<p>Wir haben also allen Grund, ein gutes Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern als wichtige Voraussetzung zur Bewältigung auch der heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu verstehen und zu pflegen. Und ich denke: Auch eine echte Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen und an Kapitaleinkommen könnte diese Linie in der Zukunft noch komplettieren. In jedem Fall: Wir Deutsche sollten erkennen, was wir an dem schon Erreichten haben, und wir sollten den Beitrag der Gewerkschaften dazu erkennen und zu schätzen wissen</p>	
48	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU)	Ich bin der Meinung, dass wir nichts ändern werden bei der Mitbestimmung.	Beim IGBCE-Kongress am 14.10.2009 im Bezug auf Überlegungen in den Koalitionsverhandlungen mit der FDP, zitiert z.B. im Handelsblatt oder bei Reuters vom 14.10.09



49	Erzbischof Dr. Zollitsch, Vorsitzender dt. Bischofskonferenz, Dr. Margot Käßmann	Gerade in diesen kritischen Zeiten muss die Mitbestimmung wahrgenommen und damit die Rechte der Beschäftigten gestärkt werden. [...] Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitung trägt vielfach dazu bei, Konflikte zu lösen, sozialverträgliche Auswege aus Krisen zu finden und gemeinsam am nachhaltigen Unternehmenserfolg zu arbeiten.	Gemeinsamer Aufruf zur Beteiligung an den Betriebsratswahlen 2010 vom 21.1.2010
50	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU), Regierungserklärung CDU/FDP-Regierung 2009	Dazu brauchen wir nicht zuletzt ein verantwortliches Miteinander von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Tarifautonomie hat sich gerade auch in der Krise, bei der Anpassung an oft schwierigste Auftragslagen, bewährt. Wir werden sie achten und schützen. Sie gehört zu den wichtigsten sozialen Errungenschaften in Deutschland. Viele Länder blicken geradezu bewundernd auf unsere Kultur der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ich sage deshalb auch hier ganz klipp und klar: Wir werden die Mitbestimmung und die Betriebsverfassung nicht ändern. Wir werden auch die Schutzwirkung des Kündigungsschutzes nicht mindern. Das schafft Vertrauen und hat auch etwas damit zu tun, das Verhältnis der Bürger zu ihrem Staat zu verbessern.	Regierungserklärung vom 10.11.2009, zitiert aus regierung-online
50	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU), Regierungserklärung CDU/FDP-Regierung 2009	Dazu brauchen wir nicht zuletzt ein verantwortliches Miteinander von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Tarifautonomie hat sich gerade auch in der Krise, bei der Anpassung an oft schwierigste Auftragslagen, bewährt. Wir werden sie achten und schützen. Sie gehört zu den wichtigsten sozialen Errungenschaften in Deutschland. Viele Länder blicken geradezu bewundernd auf unsere Kultur der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ich sage deshalb auch hier ganz klipp und klar: Wir werden die Mitbestimmung und die Betriebsverfassung nicht ändern. Wir werden auch die Schutzwirkung des Kündigungsschutzes nicht mindern. Das schafft Vertrauen und hat auch etwas damit zu tun, das Verhältnis der Bürger zu ihrem Staat zu verbessern.	Regierungserklärung vom 10.11.2009, zitiert aus regierung-online

50	Merkel, Angela Bundeskanzlerin (CDU), Regierungserklärung CDU/FDP-Regierung 2009	Dazu brauchen wir nicht zuletzt ein verantwortliches Miteinander von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Tarifautonomie hat sich gerade auch in der Krise, bei der Anpassung an oft schwierigste Auftragslagen, bewährt. Wir werden sie achten und schützen. Sie gehört zu den wichtigsten sozialen Errungenschaften in Deutschland. Viele Länder blicken geradezu bewundernd auf unsere Kultur der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ich sage deshalb auch hier ganz klipp und klar: Wir werden die Mitbestimmung und die Betriebsverfassung nicht ändern. Wir werden auch die Schutzwirkung des Kündigungsschutzes nicht mindern. Das schafft Vertrauen und hat auch etwas damit zu tun, das Verhältnis der Bürger zu ihrem Staat zu verbessern.	Regierungserklärung vom 10.11.2009, zitiert aus regierung-online
51	Merkel, Angela, Bundeskanzlerin (CDU) auf dem DGB- Bundeskongress 2010	Die Mitbestimmung ist ein Pfund, mit dem wir wuchern können, ein Pfund, das wir haben und das unsere Soziale Marktwirtschaft ausmacht - deshalb ein klares Bekenntnis dazu.	Rede am 16.5.2010 beim DGB Bundeskongress
52	Von der Leyen, Ursula, (CDU) Bundesarbeitsministeri n	Die deutsche Mitbestimmung ist in Zeiten der Globalisierung ein Markenartikel, den wir exportieren sollten.	18.5.2010 Anlässlich 50. Geburtstag des VW-Gesetzes im VW-Werk in Wolfsburg auf Einladung KBR
53	Nikolaus Schneider, Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche Deutschland (EKD), auf der Veranstaltung 60 Jahre Montanmitbestimmung 2011	Die Parität im Aufsichtsrat und die Institution des Arbeitsdirektors werden auch deshalb wertgeschätzt, weil beides einen heilsamen Zwang zur Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erzeugt. Unsere Zustimmung zur Montanmitbestimmung haben wir übrigens auch als Rheinsische Landeskirche 1987 noch einmal besonders nachdrücklich unterstrichen. [...] Und ich betone: es ist weiterhin meine Überzeugung, "dass die Symbiose des Menschengerechten und des Sachgerechten beim Mitbestimmungsmodell der Montanindustrie gelungen ist".	Mitbestimmung - Blick zurück nach vorn, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2011

54	Hannelore Kraft, Ministerpräsidentin NRW, auf der Verantaltung 60 Jahre Montanmitbestimmung 2011	Ohne Mitbestimmung wäre die Industrie in NRW nicht so relativ glimpflich durch die uns immer noch belastende und bedrückende letzte Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen. [...] Und auch für die Zukunft gilt: Ohne Mitbestimmung können wir den beispiellosen Strukturwandel, der noch lange nicht abgeschlossen ist, nicht bewältigen.	Mitbestimmung - Blick zurück nach vorn, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2011
55	Philipp Rösler, Bundeswirtschaftsminister und FDP-Vorsitzender 2012	Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung sind ja keine konkurrierenden Ansätze. Beide haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick, die das Unternehmen ausmachen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Beteiligungsmodells. Das kooperative Führungsmodell der Mitbestimmung hat insoweit wichtige Vorarbeiten geleistet.	Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage 13.9.2012, Nr. 214, S. 1, Interview mit Philipp Rösler
56	Bill Clinton, ehem. Präsident der USA auf dem Parteitag der Demokraten, Sept 2012	Der Hauptgrund für die Wiederwahl Barack Obamas ist, dass er sich dem Geiste konstruktiver Kooperation verpflichtet hat. Und Kooperation ist das, was in der realen Welt wirkt.	Zitat nach Handelsblatt vom 28.09.2012, S. 52

## Aussagen aus Gewerkschaften und sonstigen Organisationen

lfd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Meine, Hartmut, IG Metall Niedersachsen	Mitbestimmung eröffnet Wege aus Krisensituationen [im Zusammenhang mit dem Zusammenschluss Conti/Schaeffler, Anm. d. Verf.]	Schaumburger Nachrichten vom 14.08.2009, Stand 27.08.2009
2	Huber, Berthold, IG Metall-Vorsitzender	Mir liegt mehr an der Ausweitung der Mitbestimmung im Unternehmen, zum Beispiel durch die Absenkung des Schwellenwertes im Aufsichtsrat. Wir wollen, dass ab 1000 Arbeitnehmern das Gremium paritätisch besetzt wird.	Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 23.08.2009, Stand 27.08.2009
3	Eigen, Peter Transparency International Präsident	Generell glaube ich, dass gute Kooperation, Rücksichtnahme und Solidarität die Leute eher davon abhält, sich zu bereichern und andere zu täuschen.	Eigen im Bezug auf die unterschiedlichen Kontrollebenen der deutschen Mitbestimmungsregelungen im Interview in den Stuttgarter Nachrichten vom 07.07.2005
4	Freyberg, Rolf-J. Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG, Vorstandsvorsitzender	Mehrere Forschungsergebnisse belegen, dass sich die seit Jahrzehnten gelebte und praktizierte Mitbestimmung in Deutschland bewährt hat.	FAZ vom 01.09.2004
5	Freyberg, Rolf-J. Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG, Vorstandsvorsitzender	Die Unternehmensmitbestimmung der Arbeitnehmer hat sich [...] als ein Konfliktlösungsmodell besonderer Art bewährt. Auf diesen Vorteil sollten wir stolz sein, statt ihn zu demontieren.	FAZ vom 01.09.2004

6	Huber, Berthold, IG Metall-Vorsitzender	Wir brauchen mehr Mitbestimmung in den Betrieben.	Frankfurter Rundschau vom 30.10.2008 Stand 23.08.2009
7	Meine, Hartmut IG Metall Niedersachsen,	Ohne Gewerkschafter und Betriebsräte wäre die emotionsgeladene Situation schon viel früher eskaliert. [Zusammenschluss zwischen Conti und Schaeffler Anm. d. Verf.]	Tagesspiegel vom 13.08.2009 Stand 23.08.2009
8	Schild, Armin IG Metall Bezirksleiter/ Opel, Aufsichtsratsmitglied	Der Shareholder Kapitalismus hat sich nicht bewährt. Erfolgreich sind Unternehmen wie VW, in denen die Arbeitnehmer ein hohes Gewicht haben.	FAZ vom 02.08.2009 Stand 23.08.2009
9	DGB Bundesvorstand	Mitbestimmung ist einer der grundlegenden Erfolgsfaktoren des deutschen Wirtschafts- und Sozialsystems und ein Garant für Verlässlichkeit und sozialen Frieden.	DGB Bundesvorstand, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik, Stand 02.02.2005
10	DGB Bundesvorstand	Mitbestimmung fördert die Sozialverträglichkeit unternehmerischen Handelns und sichert damit den gesellschaftlichen Frieden und die wirtschaftliche Verantwortung.	DGB Bundesvorstand, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik, Stand 02.02.2005
11	DGB Bundesvorstand	Mitbestimmung verbessert das Betriebsklima und fördert die Motivation. Gerade das hohe Maß an Arbeitsfrieden stellt einen entscheidenden wirtschaftlichen Vorteil der Mitbestimmung dar.	DGB Bundesvorstand, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik, Stand 02.02.2005
12	DGB Bundesvorstand	Mitbestimmung senkt die Transaktionskosten	DGB Bundesvorstand, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik, Stand 02.02.2005
13	DGB Bundesvorstand	Die unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland ist kein Standortnachteil.	DGB Bundesvorstand, Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik, Stand 02.02.2005

14	Hexel, Dietmar DGB, Mitglied des Vorstands	Mitbestimmung begünstigt damit insgesamt einen kooperativen Modernisierungspfad und unterstützt aktiv den Strukturwandel.	Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Themenheft, S. 2 September 2006
15	Kommission Mitbestimmung, 1998	Die Mitbestimmung hat vor allem in der Nachkriegsphase das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern entlastet. Die dadurch ermöglichte vertrauensvolle Zusammenarbeit hat die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen begünstigt'	zitiert aus: Associated Press Worldstream, 17.05.2001 "Von der Montan-Mitbestimmung zur Betriebsverfassung"
16	Huber, Berthold, IG Metall-Vorsitzender	Zudem sollte die Höhe von Vorstandsvergütungen auch an die Schaffung neuer Jobs gekoppelt werden. Ferner hat sich gezeigt, dass Mitbestimmung in Unternehmen ein Segen ist.	zitiert aus: Die Welt vom 26.04.2009, Stand: 27.08.2009
17	Buntenbach, Annelie DGB Mitglied des Vorstands	Ich glaube, dass die Mitbestimmung ein Plus ist für Unternehmen, die mit dieser Mitbestimmung arbeiten, weil die eben die Konzepte für die Investitionen, für den Betrieb mit den Beteiligten zusammen entwickeln, das heißt, mit den Belegschaften, mit Gewerkschaften zusammen entwickeln.	Zitiert nach: Deutschlandradio Kultur, 26.01.2008, Stand 27.08.2009
18	DGB Bundesvorstand	Die Mitbestimmung hat sich bewährt. Nur dadurch konnten tief greifende Strukturveränderungen sozialverträglich gestaltet werden.	zitiert nach: Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 13.-16.11.2006, S. 14
19	DGB Bundesvorstand	Der Ausbau der Mitbestimmung gehört für uns zum Kern einer sozialen und demokratischen Wirtschaftsordnung.	zitiert nach: Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 13.-16.11.2006, S. 21

20	John Monks, General Secretary of the European Trade Union Confederation	<p>“Mitbestimmung” must be considered as a de facto constitutional element of Germany’ democracy after the Second World War but also because in the light of the debate about Europe’s future “Mitbestimmung” is a major reference of the European social model.</p> <p>Social market economy – a concept that is referred to in the draft for the constitutional treaty – cannot exist without participation, social democracy, social partnership and social dialogue.[...] To preserve the “Mitbestimmung” as the most structured and most historical piece of participation in Europe is clearly in the interest of the European trade union movement. A lost battle in Germany is a lost battle for all of us.</p>	<p>Rede auf Veranstaltung: 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 – Mehr Demokratie in der Wirtschaft Berlin, August 30, 2006, Hans-Böckler-Stiftung</p>
21	Kremer, Thomas Dr., Chefjustiziar der ThyssenKrupp AG (heute Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom AG), Mitglied des Vorstands des BDI-Rechtsausschusses	<p>Ungleiche Wissensverteilung in mitbestimmten Aufsichtsräten. Durch eine Karenzzeit [für ehemalige Vorstände, Anm. d. Verf.] werden dem Aufsichtsrat auf Anteilseignerseite häufig nur noch unternehmensexterne Mitglieder angehören. Arbeitnehmervertreter werden allein das unternehmensinterne Wissen im Aufsichtsrat repräsentieren und damit mehr Gewicht bei Gremienentscheidungen für sich beanspruchen. Die Anteilseignerseite würde abermals zugunsten der Arbeitnehmermitbestimmung in ihrer Entscheidungskraft geschwächt. Es widerspricht dem Gedanken der Parität und der Ausgewogenheit, wenn auf der Arbeitnehmerseite Betriebsangehörige mit aktuellem Insiderwissen über Angelegenheiten des Unternehmens sitzen und auf der Seite der Anteilseigner niemand mit entsprechenden Kenntnissen vertreten ist. Diese ungleiche Wissensverteilung geht zu Lasten einer gewünschten unabhängigen Kontrolle der Vorstandstätigkeit, gefährdet die Sicherstellung von Kompetenz und Kontinuität im Aufsichtsrat und damit eine positive Entwicklung der Unternehmen.</p>	<p>zitiert nach: Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages zum VorstAG am 25. Mai 2009.</p>

22	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)	Einen wichtigen Beitrag leistet die Mitbestimmung weiterhin für die effektive Kontrolle der Unternehmenstätigkeit. Eine effektive und demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht geht nicht ohne eine paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat.	zitiert nach: www.ngg.net, Stand 04.09.2009
23	Hoffmann, Reiner Europäischer Gewerkschaftsbund, EGB, stellv. Hauptgeschäftsführer	Die ersten Erfahrungen mit der Errichtung von arbeitnehmerrelevanten SE wie die Allianz SE, die MAN Diesel SE oder auch die österreichische STRABAG SE belegen, dass die deutsche Mitbestimmung kein Hinderungsgrund war, den Vorteil dieses europäischen Rechtsstatuts zu nutzen. Manager dieser Unternehmen zeigen Einverständnis mit der zweistufigen Struktur der Corporate Governance mit Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand, mit paritätischer Mitbestimmung der Arbeitnehmer (im Fall von Allianz SE und MAN Diesel SE 50%) und mit Sitzen für externe gewerkschaftliche Vertreter, nicht nur aus Deutschland.	zitiert nach: Der Betrieb vom 30.03.2007, Heft 04, S. 133-135, Stand 04.09.2009
24	IGBCE und Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie	Die Teilhabe der Beschäftigten, zum Beispiel durch die Mitbestimmung oder die Autonomie der Sozialpartner, ist wichtig für ein freies Wirtschaftssystem und seine Akzeptanz in der Gesellschaft	Sozialpartner- Vereinbarung "Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft" zitiert nach Müller-Jentsch, FAZ 25.9.2009



25	Joachim Betz, Präsident des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA	<p>"Das deutsche Mitbestimmungssystem hat sich bewährt und ist ein Standortvorteil. Wer als ein Lehre aus der Finanzkrise Mäßigung und Langfristorientierung fordert muss auch die positiven Wirkungen der Mitbestimmung anerkennen."</p> <p>"Betriebsräte und Sprecherausschüsse auf betrieblicher Ebene und die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat mit einem Leitenden angestellten halten die Marktwirtschaft im Gleichgewicht", so Betz weiter. "Die Kanzlerin hat daher völlig recht, wenn sie die Mitbestimmung als nicht wegzudenkenden Teil unserer sozialen Marktwirtschaft bezeichnet". Betz wies zugleich darauf hin, dass angesichts der immer umfangreicheren Anforderungen an die Aufsichtsräte auch deren Verkleinerung nicht das Mittel der Wahl zur Effizienzsteigerung sein könne.</p>	Im Bezug auf Überlegungen in den Koalitionsverhandlungen von CDU/FDP im Bund zu Abbau der Mitbestimmung: Pressemitteilung vom 13.10.2009, bei bildungsspiegel.de (Stand 15.10.09)
26	Ernst Breit (Vorsitzender des DGB 1982-1990)	<p>Dabei ist die Forderung nach Mitbestimmung für mich der Ausdruck des Strebens der Menschen nach mehr Freiheit und Selbstverantwortung. Durch Mitbestimmung sollen dort, wo Herrschaft über Menschen ausgeübt wird, die Betroffenen an der Ausübung und Kontrolle dieser Herrschaft in sinnvoller Weise beteiligt werden [...] Das Beispiel der Montanmitbestimmung zeigt: Nur durch massiven Druck von Gewerkschaften und Arbeitnehmern lassen sich qualifizierte Mitbestimmungsregelungen auf breiter Ebene durchsetzen.</p>	in Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001
27	Klaus Murmann (ehemaliger Arbeitgeberpräsident)	<p>Die positiven Elemente der Mitbestimmung haben es verdient, in Deutschland stärker hervorgehoben zu werden. [...] Der scheinbare Nachteil der Mitbestimmung wird mit dem Kenntnisstand der Arbeitnehmer als Hilfe für unternehmerische Entscheidungen ausgeglichen.</p>	Zitiert von Ernst Breit, S. 54 in: Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001

28	Ernst Breit (Vorsitzender des DGB 1982-1990)	So sehr dieses Mitbestimmungsgesetz für manches europäische Land einen Fortschritt bedeuten könnte - für die Gewerkschafter in Deutschland bleibt allein eine qualifizierte Mitbestimmung à la Montanbereich Modell für Deutschland und auch für Europa.	S. 56 in Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001
29	Michael Sommer, Vorsitzender DGB	Mitbestimmung stärkt eine gute Zusammenarbeit der Beschäftigten, fördert Zufriedenheit, Motivation und Kreativität. Das sollten all diejenigen unter den Arbeitgebern nicht vergessen, die versuchen, die Mitbestimmung zu unterlaufen.	Magazin Mitbestimmung 6/2012
30	Friedhelm Ost (CDU, 1990-1998 Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaft des dt. Bundestages)	Ich gebe Herrn Dr. Stammen Recht, dass sich in großen Unternehmen die Mitbestimmung, wie wir sie praktizieren, sehr bewährt hat, auch bei Umstrukturierungen. Das ist sozial sehr irenisch vor sich gegangen.	S. 66 in Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001
31	Nationales CSR-Forum der Bundesregierung (unter Mitwirkung von BDI und BDA)	Damit sind vor allem die verschiedenen Formen der Mitwirkung in der Sozialen Marktwirtschaft und der „Sozialpartnerschaft“ angesprochen, für die es in Europa, und nicht zuletzt in Deutschland mit der Mitbestimmung, gute Erfahrungen gibt. Gerade in der Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrisen der vergangenen Jahre hat sich die „Sozialpartnerschaft“ dort, wo sie von beiden Partnern verantwortungsvoll praktiziert wurde, als politisch integrativ und ökonomisch effizient und effektiv bewährt.	Beschluss des Nationalen CSR-Forums vom 30. August 2012 zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (KOM 2011)681 endg.) vom 25. Oktober 2011

Aussagen aus Wissenschaft / Kommissionen / Studien und  
Rechtsprechung

lfd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Ernst & Young Standortanalyse 2006	Insgesamt hat Deutschland sich gegenüber der letzten Studie deutlich verbessert. Die weltweit positive Bewertung bei Unternehmenszentralen spricht gegen einen Standortnachteil aufgrund der Unternehmensmitbestimmung. Entscheidungsfaktoren sind laut der Studie vor allem Verkehrsinfrastruktur, Angemessenheit der Arbeitskosten, Möglichkeit Produktivitätszuwächse zu erzielen. <i>Kennzeichen D Standortanalyse, Juni 2006</i> 1. Platz in Europa bei Standortattraktivität 3. Platz weltweit bei Standortattraktivität 2. Platz weltweit bei Kategorien "Unternehmenszentralen" und "Produktion" 1. Platz in Europa bei Direktinvestitionen.	Kennzeichen D Standortanalyse, Juni 2006
2	Fockenbrock, Dieter, Redakteur Handelsblatt	Wachsende Kritik an der Macht der Arbeitnehmervertreter Mitbestimmung erhöht die Frauenquote In deutschen Aufsichtsräten hätten Männer fast allein das Sagen - gäbe es nicht die Mitbestimmung. Die sichert nicht nur die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den Kontrollgremien. Sie garantiert auch eine messbare Frauenquote. Knapp 21 Prozent der 501 Arbeitnehmerposten in den Räten von DAX und M-DAX sind mit weiblichen Vertreterinnen aus Betriebsräten und Gewerkschaften besetzt. Die zeigt eine Analyse der Unternehmensberatung Towers Perrin in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt. Die Kapitalseite schafft es gerade mal auf 25 Kandidatinnen, eine kaum messbare Zahl angesichts von 670 möglichen Posten.	zitiert nach: Handelsblatt vom 23.06.2005, Stand: 03.09.2009

3	Höpner, Martin Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung	Ebenso unbestritten sind aber auch die von einer alternativen Sicht betonten Effizienzeffekte (Freeman/Leazear 1995), die letztendlich auch den Eigentümern zugute kommen: Mitbestimmung trägt zu einer geregelten Form der Konfliktbearbeitung bei, fördert die soziale Integration in Betrieb und Unternehmen und sichert den Informationsfluss zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung.	zitiert nach: Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungskritik, Vortrag vom 23.04.2004 am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
4	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Biedenkopfkommission II	Die wissenschaftlichen Mitglieder konnten insbesondere keine Belege dafür finden, dass mitbestimmte deutsche Unternehmen auf den internationalen Kapitalmärkten einen "Mitbestimmungsabschlag" hinnehmen müssten.	zitiert nach: Bericht der Kommission, S. 18, Dezember 2006
5	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Biedenkopfkommission II	Ebenso wenig konnten sich die wissenschaftlichen Mitglieder der Auffassung anschließen, der Gesetzgeber müsse die Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Gesetz von 1976 auf eine Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat reduzieren, weil letztere den geringeren Eingriff in die wirtschaftliche Freiheit der Eigentümer darstelle und deshalb solange, wie ein Nutzen eines tiefer gehenden Eingriffs nicht dargelegt werden konnte, aus Gründen der Verhältnismäßigkeit die verfassungsrechtlich gebotene Lösung sei.	zitiert nach: Bericht der Kommission, S. 13, Dezember 2006
6	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung	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.	zitiert nach: Bericht der Kommission, S. 15, Dezember 2006

7	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Biedenkopfkommission II	Zweifellos lassen sich die Folgen entgrenzter Finanzmärkte nicht ohne weit reichende wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen überwinden. Aber dessen ungeachtet erscheint es nicht ausgeschlossen, dass sich auch im Rahmen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer neue Formen der Begrenzung und damit der Stabilisierung des Unternehmensverbandes entwickeln lassen. Der Mitbestimmung im Unternehmen könnten auf diese Weise zusätzliche Aufgaben erwachsen die dem Unternehmensverband als Ganzem dienen.	zitiert nach: Bericht der Kommission, S. 54, Dezember 2006
8	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Biedenkopfkommission II	Das Zusammenwirken "interner" und "externer" Arbeitnehmervertreter, das ein zentrales Element des Mitbestimmungsgesetzes darstellt und vom Bundesverfassungsgericht als sachgerecht anerkannt worden ist, beruht auf Überlegungen, die seit der Verabschiedung des Gesetzes nichts von ihrer Überzeugungskraft eingebüßt haben. Die wissenschaftlichen Mitglieder sehen auch keinen Anhaltspunkt dafür, dass die insoweit auf die Rolle der Gewerkschaftsvertreter gerichteten Erwartungen unbegründet gewesen wären.	zitiert nach: Bericht der Kommission, S. 24, Dezember 2006
9	Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Biedenkopfkommission II	Nach Ansicht der wissenschaftlichen Mitglieder ist sowohl die betriebliche Mitbestimmung als auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ihrem Auftrag gerecht geworden, ein wirksames Instrumentarium zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zur Verfügung zu stellen. Der kooperative Ansatz der Mitbestimmung hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitnehmer, sondern durch seinen Beitrag zum Erhalt des sozialen Friedens auch bedeutende gesellschaftspolitische Auswirkungen. Unternehmen können und sollten sich die Produktivität der Kooperation im Wettbewerb nutzbar machen	zitiert nach: Bericht der Kommission, Dezember 2006

10	Handy, Charles Wirtschafts- und Sozialphilosoph	"Mitbestimmungsgesetz und Kündigungsschutz [...] schränken fraglos die Flexibilität des Managements ein. Dafür fördern sie aber auch den Gemeinschaftssinn und erzeugen jenes Sicherheitsgefühl, das Innovationen und Experimentierfreude ermöglicht; außerdem entstehen so genau die Loyalität und das Engagement, dank derer ein Unternehmen Krisen durchstehen kann."	Harvard Business Manager 3/2003 S. 96-107
11	Di Fabio, Udo Bundesverfassungsgericht Richter	Die deutsche Mitbestimmung kann auch ohne die Aura des verfassungsrechtlichen Kernbestandes überzeugend europarechtlich verteidigt werden, aber eben mit den üblichen politischen Gründen und rechtlichen Rechtfertigungen, und das auch nur, wenn sich der Gesetzgeber als lernend und anpassungsbereit versteht. Die Mitbestimmung ist immerhin ein Stück gewachsener Nationalkultur.	Rheinischer Merkur Nr. 11, 16.03.2006 S. 13 (Zitat aus seinem Beitrag auf den 46. Bitburger Gesprächen der Gesellschaft für Rechtspolitik)
12	Streeck, Wolfgang Direktor Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln	Mitbestimmung ist keine rein technische Angelegenheit der Unternehmensüberwachung. Sie stiftet soziale Wertschätzung und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Und könnte ein Mittel sein, die großen Unternehmen wieder stärker auf das Gemeinwohl zu verpflichten.	zitiert nach Hans-Böckler-Stiftung (2004): Pro Mitbestimmung
13	Lazear, Edward P. US Ökonom und Träger des Preises für Arbeitsökonomie des Institutes zur Zukunft der Arbeit	Das deutsche System der Mitbestimmung hat sich hervorragend bewährt und führt zur innerbetrieblichen Leistungssteigerung. Wer dieses Prinzip in Frage stellt, riskiert Produktivitätsverluste der deutschen Wirtschaft.	Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.10.2004
14	Lazear, Edward P. US Ökonom und Träger des Preises für Arbeitsökonomie des Institutes zur Zukunft der Arbeit	Zahlreiche Studien zeigen unzweideutig, dass Mitbestimmung die Produktivität steigert.	zitiert nach Generalanzeiger, 27.10.2004
15	Hans-Werner Sinn	Mitbestimmung in Form von Aufsichtsratssitzen kann Vorteile haben, weil die Interessengegensätze mit den Arbeitnehmern nicht auf der Straße ausgetragen werden müssen.	Welt am Sonntag vom 31.10.2004

16	Streeck, Wolfgang Direktor Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln	Unsere Ergebnisse zeigen, dass Betriebsräte die Geschäftspolitik überwiegend unterstützen. Betriebsräte entwickeln sich zunehmend zu Krisen-Managern.	zitiert nach Berliner Zeitung, 11.12.2003 Stand 23.08.2009
17	Dieterich, Thomas, ehem. Präsident des BAG	Auf dem globalisierten Sektor sind wir zu einem Qualitätswettbewerb gezwungen. Das verlangt hochqualifizierte und motivierte Belegschaften, die sich für den Erfolg verantwortlich fühlen. Und da ist die Mitbestimmung ein gutes Instrument.	Süddeutsche Zeitung vom 22.10.2004
18	Mitbestimmungskommission 1970, Biedenkopfkommision I	Bei dieser Empfehlung [Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsrat, Anm.d.Verf] hat sich die Kommission von der Überzeugung leiten lassen, dass eine Beschränkung der Vertreter der Arbeitnehmer auf solche Personen, die Mitglieder des Unternehmensverbandes sind, nicht im Interesse der Arbeitnehmer selbst liegt. Die Anhörungen haben gezeigt, dass in wichtigen Fragen der Unternehmenspolitik, aber auch bei der Auswahl der Führungskräfte des Unternehmens, die Existenz externer Arbeitnehmervertreter sich zum Wohl des Unternehmens ausgewirkt hat. Dies gilt vor allem in solchen Fällen, in denen der Widerspruch zwischen kurzfristigem und langfristigem Arbeitnehmerinteresse besonders stark ist.	Bericht der Sachverständigen Kommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Auszug aus der Drucks. VI/334 des Deutschen Bundestages vom 4.2.1970, S. 106f., Ziffer 5: Externe
19	Bundesverfassungsgericht, Urteil zum Mitbestimmungsgesetz 1979	Denn sie [§ 7 Abs. 2 MitbestG zu Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat, Anm. d. Verf.] erleichtert es, auch auf der Arbeitnehmerseite besonders qualifizierte Vertreter zu entsenden, und erscheint namentlich geeignet, einem bei erweiterter Mitbestimmung nicht ohne Grund erwarteten "Betriebsegoismus" entgegenzuwirken oder diesen doch zumindest abzumildern.	BVerfG Urteil vom 01.03.1979 - 1 BvR 532/77, 1 BvR 533/77, 1 BvR 419/78, 1 BvL 21/78 Fundstelle: BVerfGE 50, 290-361

20	Dr. Jürgen Kühling, Richter am BVerfG a.D.	<p>§ 7 Abs. 2 MitbestG sthet auch heute noch mit der Verfassung in Einklang....Die Prognosen des Gesetzgebers hinsichtlich der Wirkungsweise und Folgen der Regelungen sind durch die wirtschaftliche Entwicklung nicht widerlegt worden. Nachhaltige Funktionseinbußen der Unternehmen sind nicht erkennbar. Im Internationalen Wettbewerb hat sich die Unternehmensmitbestimmung nicht nachteilig ausgewirkt. Das gilt auch für den Zugang zu den Kapitalmärkten.... Der Sache nach räumt das Mitbestimmungsgesetz den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften durch § 7 Abs. 2 MitbestG ein eigenes Teilhaberecht im Interesse der Arbeitnehmer ein, das durch eine Auswahlbefugnis der Belegschaft modifiziert wird. Mit der Wahl der Gewerkschaftsvertreter wählen die Arbeitnehmer des Unternehmens nicht ihre Verterer im Sinne legitimationsbedürftiger Repräsentanz, sondern Vertreter ihrer Interessen in einem umfassenderen Sinne. Auch der Grundsatz der Wahlfreiheit erfordert deshalb nicht, dass der Belegschaft die Nominierung der gewerkschaftsvertreter vorbehalten bleiben muss oder dies besonderen Sitze abgeschafft werden müssten.</p>	Kühling, Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat, 2006, edition der Hans-Böckler-Stiftung 181
21	Bundesverfassungsgericht, Urteil zur Mitbestimmung 2. März 1999 ( <i>Mannesmann</i> )	<p>Da die Montan-Mitbestimmung noch stärker als die allgemeine Unternehmensmitbestimmung auf einvernehmliche Problembewältigung angelegt ist, eignet sie sich besonders dazu, neben dem Rentabilitätsinteresse der Unternehmen und den Renditeerwartungen der Anteilseigner auch die Interessen der Arbeitnehmer an der Sicherung von Arbeitsplätzen angemessen zu berücksichtigen.</p>	BVerfG Urteil vom 02.03.1999, - 1 BvL 2/91, NJW 1999, 1535, Randziffer 88
22	Renaud, Simon Friedrich-Schiller Universität Jena	<p>All in all, the empirical evidence so far does not appear to argue - on average - against parity co-determination.</p>	Dynamic Efficiency of Supervisory Board, Codetermination in Germany S.708, 2007



23	Schmidt, Reinhard H. Prof. Dr./ Spindler, Gerald Prof. Dr. Universitäten Frankfurt a.M. und Göttingen	Der im Kontext dieses Gutachtens [das angelsächsische Modell der Corporate Governance wonach insbesondere die Teilhabe der Eigenkapitalgeber in den Vordergrund gestellt wird, Anm. d. Verf.] wichtigste Einwand ist jedoch die Einseitigkeit des gesamten Modells. Die [...] institutionenökonomische Überlegung, warum Eigenkapitalgeber Entscheidungs- und Kontrollrechte haben sollten, lässt nicht den Schluss zu, dass nur Eigenkapitalgeber solche Rechte brauchen. Wie [...] herausgestellt wird, lassen sich die gleichen Argumente dafür anführen, auch anderen Stakeholdern solche Rechte einzuräumen.	Finanzinvestoren aus ökonomischer und juristischer Perspektiven, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 72, S. 117, 2008.
24	Schmidt, Reinhard H. Prof. Dr./ Spindler, Gerald Prof. Dr. Universitäten Frankfurt a.M. und Göttingen	Ähnliches [Interesse an Erfolg, Stabilität, Wachstum des Unternehmens, Anm.d.Verf.] gilt für die Arbeitnehmervertreter, denen vor allem an Beschäftigungssicherheit und Aufstiegschancen für die Mitarbeiter gelegen ist.	Finanzinvestoren aus ökonomischer und juristischer Perspektiven, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 72, S. 120, 2008.
25	Schmidt, Reinhard H. Prof. Dr./ Spindler, Gerald Prof. Dr. Universitäten Frankfurt a.M. und Göttingen	Die wichtigen Gruppen [Arbeitnehmer, Großaktionäre und Banken, Anm. d. Verf.] in den Aufsichtsräten haben trotz aller Interessendivergenzen im Einzelfall genug Gemeinsamkeiten und genug Information, um die gemeinsame Aufgabe der Managementkontrolle zu erfüllen.	Finanzinvestoren aus ökonomischer und juristischer Perspektiven, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 72, S. 120, 2008.
26	Schmidt, Reinhard H. Prof. Dr./ Spindler, Gerald Prof. Dr. Universitäten Frankfurt a.M. und Göttingen	Weil sie [die Arbeitnehmervertreter, Anm. d. Verf.] durch die Möglichkeit der Abwanderung nicht ausreichend geschützt wären, sind Mitarbeiter mit unternehmensspezifischem Wissen genau wie die Aktionäre auf Einfluss- und Kontrollrechte angewiesen.	Finanzinvestoren aus ökonomischer und juristischer Perspektiven, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 72, S. 122, 2008.

27	Schmidt, Reinhard H. Prof. Dr./ Spindler, Gerald Prof. Dr. Universitäten Frankfurt a.M. und Göttingen	Der wichtigste Vorteil des deutschen stakeholder-orientierten Systems der Corporate Governance besteht darin, dass es zu Langfristigkeit, zu unternehmensspezifischen Investitionen aller Stakeholdergruppen und zu geringen Reibungsverlusten oder, ökonomisch ausgedrückt, zu geringen Transaktionskosten führt. Seine Funktionsfähigkeit beruht auf Konsens, Kooperation und Vertrauen, und umgekehrt stärkt es die Anreize zu diesen Verhaltensweisen. Das schafft ökonomische Vorteile und hat dem ganzen Wirtschaftssystem ein hohes Maß an Stabilität verliehen.	Finanzinvestoren aus ökonomischer und juristischer Perspektiven, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 72, S. 124, 2008.
28	Gerke, Wolfgang Prof. Dr., Bayrisches Finanz-Zentrum	Professor Wolfgang Gerke (Bayerisches Finanz Zentrum) erklärte, die Praxis der Kontrollorgane zeige, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten keine systematisch schlechteren Kontrollfähigkeiten aufweisen würden als die anderen Mitglieder.	Bei Expertenanhörung im Finanzausschuss des Bundestags zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht, zitiert nach: <a href="http://compliancemagazin.de">compliancemagazin.de</a> vom 28.05.2009, Stand 03.09.2009
29	Walther Müller-Jentsch	Es gibt eine Reihe sozialwissenschaftlicher Untersuchungen, deren Befunde ein weit reichendes Einverständnis von Managern und Kapitalvertretern mit der Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten dokumentieren.	Walter Müller-Jentsch in: FAZ vom 25.09.2009, S.12

30	Vitols, Sigurt	Vertreter der Mäßigung und Langfristorientierung bei den Vorstandsvergütungen sind am ehesten in jenen Ausschüssen des Aufsichtsrats zu finden, die paritätisch und mit externen Gewerkschaftsvertretern besetzt sind.	Sigurt Vitols, Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformance und Vorstandsvergütung, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Juni 2008
31	Hans Willgerodt (Ordoliberaler, Mitglied der Biedenkopfkommission 1970)	So betont Willgerodt die Notwendigkeit der Integration der Arbeitnehmer in die Unternehmen und in das marktwirtschaftliche System, die durch die vorgeschlagenen Mitbestimmungsregelungen befördert werden soll. Als abschreckendes Gegenbeispiel dient ihm "die nach angelsächsischem oder romanischem Vorbild ...permanente Frontstellung zum Unternehmen."	Zitiert nach Müller-Jentsch, FAZ, 25.09.2009, S. 12, im Bezug auf die Vorschläge der Biedenkopfkommission 1970

32	Bernd Frick/Andreas Bermig	Wir interpretieren unsere Befunde zugleich als Aufforderung, bei der Formulierung von Handlungsempfehlungen, die entweder auf eine Einschränkung oder aber auf eine Ausdehnung der Mitbestimmung hinauslaufen, große Zurückhaltung walten zu lassen.	Frick/Bermig, Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert, Die Betriebswirtschaft 2011, S. 281-304; ebenso Frick/Bermig, Der Einfluss der Größe und der Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte auf die Performance börsennotierter Unternehmen, Der Aufsichtsrat 11/2011, 157-159.
----	----------------------------	--	---

33	Bernd Frick/Andreas Bermig	Vor diesem Hintergrund halten wir fest, dass die Mitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten großer Unternehmen ganz sicher kein "Standortnachteil" ist; ihre Zukunftsfähigkeit muss sie freilich immer wieder aufs Neue beweisen.	Frick/Bermig, Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert, Die Betriebswirtschaft 2011, S. 281-304; ebenso Frick/Bermig, Der Einfluss der Größe und der Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte auf die Performance börsennotierter Unternehmen, Der Aufsichtsrat 11/2011, 157-159.
34	Gerum, Elmar	Durchschnittliche AR-Größe von Aktiengesellschaften ist 15,2 Mitglieder (2004) im Vergleich zu 14,7 in 1979 und 12,5 Mitgliedern im „Board“ in Europa insgesamt.... Die Hälfte der Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften haben 12, ein knappes Drittel 20, der Rest 16 Mitglieder. In einem knappen Viertel überschreitet die Aufsichtsratsgröße die vom Gesetz her gebotene Größe. In 55% der untersuchten öffentlichen Gesellschaften wurde der Aufsichtsrat freiwillig vergrößert, in privaten in 22% der Fälle	Das deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart (Schäfer-Poeschel Verlag) 2008

35	Gerum, Elmar	Zustimmungspflichtige Geschäfte: In 94 % der Aktiengesellschaften gibt es zustimmungspflichtige Geschäfte, die häufigsten sind Beteiligungen (81% der Unternehmen) und Grundstücksangelegenheiten (69%), es folgen Tochtergesellschaften, Unternehmensstrategie und Bürgschaften (jeweils über 50%). Gegenüber 1979 haben Aufsichtsräte mit zustimmungspflichtigen Geschäften deutlich zugenommen (damals 93%), stark angestiegen dabei besonders die Unternehmensstrategie (damals 20%)	Das deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart (Schäfer-Poeschel Verlag) 2008
36	Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank	Zu Aufsichtsratsgröße: Die AN-Vertreter haben mehrheitlich den Eindruck, dass sich die Qualität der Entscheidungen des Gremiums (Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Vorstandsmitgliedern, Zustimmung oder Ablehnung zustimmungspflichtiger Geschäfte, Gegensteuerung des AR bei für die Unternehmensentwicklung zentralen Strategien und Maßnahmen) in den letzten Jahren verbessert habe. In dieser grundsätzlichen Einschätzung gibt es aber graduelle Unterschiede: so werden diese Verbesserungen eher in AGs denn in GmbHs wahrgenommen und öfter/intensiver in 20er-Gremien als in 12er-Gremien.	Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank: Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden (Nomos – Schriften der Hans-Böckler-Stiftung), 2008

37	Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank	<input type="checkbox"/> Die Fähigkeit zur sozialen Integration im AR (Entwicklung eines Verständnisses als gemeinsam arbeitendes Gremium) hat sich nach Einschätzung der Arbeitnehmervertreter in Aktiengesellschaften und Konzernen stärker verbessert als in GmbHs und ebenfalls in großen AR mit 20 Mitgliedern im Vergleich zu kleinen mit 12 Mitgliedern. Sie hängt auch mit der von den Befragten wahrgenommenen Qualität der Entscheidungen zusammen. Deutlich wird das bei der Betrachtung der unterschiedlichen Branchen: in Branchen, in denen die AN-Vertreter keine Verbesserung bei der Qualität feststellen, hat nach ihrer Wahrnehmung auch keine Verbesserung der sozialen Integration stattgefunden und umgekehrt	Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank: Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden (Nomos – Schriften der Hans-Böckler-Stiftung), 2008
38	Arnegger, Martin/Hofmann, Christian/Pull, Kerstin/Vetter, Karin	Die Aufsichtsräte der DAX-Unternehmen sind bezüglich der Wissensträgertypen signifikant heterogener zusammengesetzt, die Arbeitnehmervertreter verfügen im Durchschnitt über signifikant mehr Gremienerfahrung (im Sinne gehaltener Mandate) und der durchschnittliche Anteil Ehemaliger ist in DAX-Unternehmen signifikant größer. [...] Hinsichtlich der Unterschiede in der Gremienzusammensetzung in Bezug auf die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung stellen wir fest, dass in Aufsichtsräten mitbestimmungspflichtiger Unternehmen die Verteilung der Wissensträgertypen signifikant heterogener ausfällt als in Aufsichtsräten nicht-mitbestimmungspflichtiger Unternehmen. Konform zur Resource Dependence Theory finden wir zudem heraus, dass Community Influentials in Unternehmen, die das Mitbestimmungsgesetz befolgen müssen, unter den Anteilseignervertretern signifikant stärker vertreten sind als in den übrigen Unternehmen (Pfeffer/Salancik, The External Control of Organizations - A Resource Dependent Perspective, New York 1978).	Arnegger, Martin/Hofmann, Christian/Pull, Kerstin/Vetter, Karin, Unterschiede in der fachlichen und demographischen Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte - Eine empirische Bestandsaufnahme für HDAX und SDAX-Unternehmen, DBW 70 (2010) 3, S. 239, 253.

38	Prof. Dr. Günter Schulz, Vorsitzender des Beirats der Stiftung "Bundeskanzler- Adenauer-Haus"	Die Mitbestimmung hat sich in Deutschland als gesellschaftlich integrierendes, friedensstiftendes Element erwiesen. Es hat einerseits die Rücksichtnahme der Unternehmensführungen auf die Interessen der Belegschaften, andererseits das Verständnis der Belegschaften für unternehmerisches Handeln gefördert. Die Montanmitbestimmung von 1951 dürfte dabei eine Schlüsselbedeutung als frühes Instrument zu Ablösung klassenkämpferischer Grundhaltung durch den Geist der Kooperation gehabt haben.	Günther Schulz, Konrad Adenauer, die Mitbestimmung und Europa, in: Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001
39	Rüdiger von Rosen, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Aktieninstituts e.V.	Unser System bleibt ein Stakholdersystem, solange die Mitbestimmung besteht. Die deutsche Wirtschaft ist hiermit gut gefahren. An eine Änderung ist daher nicht zu denken.	Von Rosen, Rüdiger, Das System von Vorstand und Aufsichtsrat hat sich bewährt - Ein Plädoyer gegen monistische Tendenzen in der EU, Board 3/2012, S. 94, 97.



## Historische Zitate

lfd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Napthali, Fritz Kaufmann, Wirtschaftsjournalist, Sozialdemokrat und Gewerkschafter, 29. März 1888 in Berlin; † 30. April 1961 in Tel Aviv, Israel	Das Wesen der Demokratie setzt schließlich Mitbestimmung voraus. Demokratie ist erst dann vorhanden, wenn die Bildung des wirtschaftlichen Gemeinwillens nicht einseitig erfolgt, sondern an die Mitbestimmung durch alle Wirtschaftsgenossen gebunden ist.	Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 319, Bonn 1977.
2	Ahlerer Programm der CDU von 1947	Das kapitalistische Wirtschaftssystem ist den staatlichen und sozialen Lebensinteressen des deutschen Volkes nicht gerecht geworden.	Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 320, Bonn 1977.
3	Böckler, Hans Politiker und Gewerkschaftsfunktionär 26. Februar 1875 in Trautskirchen bei Neustadt an der Aisch; † 16. Februar 1951 in Düsseldorf	[1949 tritt in München der Gründungskongress des deutschen Gewerkschaftsbundes zusammen. In den wirtschaftspolitischen Grundsätzen wird gefordert, die Demokratie auch im Wirtschaftsleben zu verwirklichen. Hans Böckler zum Vorsitzenden des deutschen Gewerkschaftsbundes ruft aus:] "Bürger, nicht Untertan wollen wir sein! Wollen mitraten, mittaten und mitverantworten in allen wichtigen Dingen des Lebens der Gemeinschaft. Vor allem in den Angelegenheiten der Wirtschaft unseres Volkes."	Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 320, Bonn 1977.
4	Böckler, Hans Politiker und Gewerkschaftsfunktionär 26. Februar 1875 in Trautskirchen bei Neustadt an der Aisch; † 16. Februar 1951 in Düsseldorf	"Außer Kohle, Eisen und Stahl sind auch noch andere Wirtschaftsgruppen da, die auch das Bedürfnis, und zwar ein dringendes haben, teilzunehmen an dem, was nun Kohle, Eisen und Stahl für sich am friedlichen Ende gewonnen haben." "Ich kann Euch nicht versprechen, ob sich ... nicht wieder ein Augenblick ergibt, wo die Gesamtheit der Schaffenden aufgerufen werden muss, um ihre Interessen wahrzunehmen..."	Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 321, Bonn 1977.

5	<p>Ollenhauer, Erich SPD-Parteivorsitzender 1952 bis 1963, 27. März 1901 in Magdeburg; † 14. Dezember 1963 in Bonn</p>	<p>Für uns geht es um das neue Gesicht der Wirtschaft und der Deutschen Demokratie. Für uns Sozialdemokraten ist ein echtes Mitbestimmungsrecht der Arbeitenden in der Wirtschaft die notwendige, gerechte und zeitbedingte Eingliederung der Arbeitenden in der Wirtschaft die notwendige, gerechte und zeitbedingte Eingliederung der Arbeitenden in die Führung von Betrieb und Wirtschaft in Deutschland.</p>	<p>Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 322, Bonn 1977.</p>
6	<p>Gefeller, Wilhelm Gewerkschafter und Sozialdemokrat 27. Mai 1906 in Essen; † 25. März 1983</p>	<p>[Im Oktober wendet sich die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik mit einer Kundgebung an die deutsche Öffentlichkeit. Ihr Vorsitzender Wilhelm Gefeller sagt:] " Vor allem die Großchemie ist längst dafür reif, dass sie in das Mitbestimmungsgesetz mit einbezogen wird. Wir werden nicht aufhören, immer wieder diese Forderung an den Gesetzgeber zu richten. Hier kann bewiesen werden, ob man es ernst meint mit den Schlagworten wie Ordnungsfaktor, Sozialpartner und Sicherheit in Wirtschaft und Gesellschaft.</p>	<p>Gewerkschaften und Mitbestimmung , S. 322, Bonn 1977.</p>
7	<p>Brenner, Otto Gewerkschafter, Politiker und Vorsitzender der IG Metall 8. November 1907 in Hannover; † 15. April 1972 in Frankfurt am Main</p>	<p>[Vor der sechsten Konferenz der Industriegewerkschaft Metall für Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder 1966 in Karlsruhe] "Eine fortschrittliche Verfassung des Betriebes ist geradezu ein Prüfstein für die Demokratie. Wir wollen dabei nicht, wie man uns immer wieder fälschlich unterstellt, die sachlich gebotene Über- und Unterordnung aufheben. Wir können aber nicht einsehen, dass die Träger der Leitungsmacht selbstherrlich schalten und walten sollen. Sie müssen vielmehr abhängig sein vom Willen der unmittelbar Betroffenen, nämlich der Arbeiter und Angestellten. Es muss die Möglichkeit bestehen, Führungskräfte auf Zeit zu wählen, sie in ihrer Tätigkeit zu kontrollieren und bei Missbrauch ihrer Macht abzuberufen. Das ist Demokratie, und es ist wahrhaftig nicht einzusehen, warum sie vor den Werkstoren Halt machen sollte und warum die Konferenzräume der Unternehmer Spielplätze eines längst überholten Liberalismus bleiben müssen. Deshalb fordern wir Mitbestimmung, und zwar am Arbeitsplatz, im Betrieb, im Unternehmen und in den Organen der Wirtschaft.</p>	<p>Gewerkschaften und Mitbestimmung, S. 322, Bonn 1977.</p>

8	CDU/ Berliner Programm von 1973	Soziale Marktwirtschaft schließt ein, dass alle an der Wirtschaft beteiligten Kräfte zur funktionsgerechten Mitbestimmung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit vereinigt werden.	Gewerkschaften und Mitbestimmung , S. 364, Bonn 1977.
9	CSU Grundsatzprogramm	Nur die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern garantiert Wirtschaftskraft, internationale Konkurrenzfähigkeit und Fortschritt. Die CSU fördert die Mitbestimmung als verantwortliche Mitwirkung und Mitgestaltung der Arbeitnehmer in den Bereichen und Fragen des betrieblichen Lebens, die gemeinsames Handeln und gemeinsame Verantwortung zulassen und einer Verbesserung der persönlichen Stellung des Menschen im Wirtschaftsvollzug dienen.	zitiert aus: CSU Grundsatzprogramm vom 14.12.1968.
10	SPD Parteivorstand	Arbeitnehmer und Anteilseigner sind gleichermaßen daran interessiert, die Stellung ihres Unternehmens am Markt zu erhalten und zu verbessern. Trotzdem gibt es in unternehmenspolitischen Fragen Interessengegensätze. Diese sollen weder geleugnet noch unterdrückt werden. Die Mitbestimmung will jedoch erreichen, dass die gegensätzlichen Interessen offen und fair ausgetragen werden. Eine so verstandene Mitbestimmung wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen nicht beeinträchtigen, sondern kann sie durch Verminderung innerer Widerstände erhöhen.	zitiert nach: SPD Entwurf eines Orientierungsrahmens, Rn. 228, 229, Bonn 1972.
11	Regierungserklärung der SPD/ FDP von 1973	Den Ausbau der Mitbestimmung sehen wir als eine unserer Hauptaufgaben. Mitbestimmung gehört zur Substanz des Demokratisierungsprozesses unserer Gesellschaft.	zitiert nach: Regierungserklärung der SPD/ FDP vom 18.01.1973
12	Schmidt, Helmut ehem. Bundeskanzler (SPD)	Niemand kann behaupten, dass Mitbestimmung und Marktwirtschaft oder Mitbestimmung und Wettbewerb miteinander nicht vereinbar wären	Mitbestimmung, Sozialdemokratische Fachkonferenz, 03.06.1976, Bonn (Broschüre)

13	Wehner, Herbert SPD-Politiker	Die qualifizierte Mitbestimmung gehört zur Mitgift unserer Republik, die wir erkämpft und errungen haben	zitiert nach: Die Mitbestimmung als demokratisches Prinzip, S. 66, Frankfurt a. M. 1980
14	Schmidt, Helmut ehem. Bundeskanzler (SPD)	Eine Gesellschaft, die sich wirtschaftlich und sozial nach vorne bewegen will, ist ohne Mitbestimmung und die dazugehörige Mitverantwortung nicht zu denken.	Regierungserklärung vom 17.05.1974, zitiert aus: FAZ 01.09.2004
15	Ludwig Erhard	Die Industrie bildet die Grundlage des Volkswohlstandes. Gewerkschaften, Kaufmannschaft und Sie [Vertreter von 32 Wirtschaftsverbänden, Anm.d.Verf.] sind die Träger dessen, was wir Wirtschaft nennen.	1949 vor Unternehmern in Köln, Zitiert nach Sven Felix Kellerhoff, Die Welt online, 4.10.2009
16	Wolfgang Mischnick (Fraktionsvors. FDP)	Positiv im Bezug auf die Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes 1976 durch die sozialliberale Koalition: "Der gleiche Staatsbürger, der Gesetzgebungsorgane wählt, auf die Bildung seiner Regierung Einfluss nehmen kann, darf als Wirtschaftsbürger nicht wieder zum Untertan degradiert werden."	Zitiert von 1976 nach Linneweber, Rheinischer Merkur, 1.10.2009
17	Konrad Adenauer	Ich bin der Auffassung, dass die Mitbestimmung in Kohle und Eisen politisch klug war, denn wir haben den DGB von der SPD getrennt. Der DGB wäre niemals für den Schuman-Plan zu gewinnen gewesen, wenn er in der Frage der Mitbestimmung unterlegen wäre.	Zitiert bei Günther Schulz, Konrad Adenauer, die Mitbestimmung und Europa, in: Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001

18	Konrad Adenauer	Die Einrichtung der Arbeitsdirektoren auch bei der Kohle wird meines Erachtens sehr dazu beitragen, Gegensätze auszugleichen [...] Der unternehmerische Geist, der eines der wertvollsten Aktivposten unseres gesamten Wirtschaftslebens ist, ist keineswegs ausgeschaltet. Es ist aber eine Zusammenarbeit zwischen den Vertretern des absolut notwendigen Kapitals und den Arbeitnehmern eingeleitet, die außerordentlich förderlich und befruchtend werden kann.	Vorlage zu Rundfunkansprache Adenauers zur Mitbestimmung, 30.1.1951, abgedruckt bei Petersberger Perspektiven, Mitbestimmung in Deutschland - Modell für Europa, 20.09.2001
----	-----------------	---	---

## Aussagen aus dem Bereich Corporate Governance

lfd. Nr.	Person/ Institution	Aussage	Quelle
1	Leyens, Patrick C. Prof. Dr., Universität Hamburg, Institut für Ökonomie und Recht	Solange Reformen ausbleiben, sollten im einzelnen Aufsichtsrat aufgabenspezifisch besetzte Ausschüsse gebildet werden. Die Vorteile der Arbeitnehmermitbestimmung sind damit zu wahren, ohne im Ergebnis hinter den international üblichen Unabhängigkeitserfordernissen zurückzustehen.	Börsen-Zeitung Nr. 145 S. 20, 01.08.2009
2	Deutscher Corporate Governance Kodex, Präambel	Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).	Deutscher Corporate Governance Kodex, (Fassung von 2009) Präambel, Stand 27.08.2009
3	Deutscher Corporate Governance Kodex, Ziff. 4.1.1	Der Vorstand leitet das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder).	Deutscher Corporate Governance Kodex, (Fassung von 2009) Ziff. 4.1.1, Stand 27.08.2009
4	Offizieller Repräsentant der Securities and Exchange Commission SEC (amerikanische Börsenaufsicht), (SEC hat die deutsche Mitbestimmung akzeptiert, die Börsenregeln sind so verfasst, dass Unternehmen mit der Mitbestimmung keine Probleme bekommen, vgl. die Lösung der SEC 2002 zu § 301 Sarbanes-Oxley-Act	Im Rahmen des Kommentierungsprozesses war die SEC in der Lage, das deutsche Recht zu verstehen: sie wollte keinen Konflikt mit diesem nationalen Recht, insbesondere, wenn diese Arbeitnehmer Nicht- Managementinteressen repräsentieren und machte eine Ausnahme von den Börsenregeln.	Zitiert bei Hans- Böckler-Stiftung, Zur aktuellen Kritik an der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, im Internet (böckler- boxen), Stand Okt. 2009

5	Bernd Frick/Andreas Bermig	<p>Zum einen ist vorstellbar, dass eine funktionierende "interne Governance" an der die Arbeitnehmer umfassend beteiligt sind, ein Substitut für die hierzulande fehlende "externe Governance" darstellt (einen Markt für "feindliche Übernahmen" gibt es u.a. aufgrund der hohen Konzentration an Anteilsbesitz faktisch nicht). Zum anderen kann - gerade bei konzentriertem Anteilsbesitz - der Schutz anderer "Stakeholder" z.B. durch eine wie auch immer geartete Beteiligung der Arbeitnehmer an der Kontrolle des Managements, opportunistisches Verhalten der Eigentümer (d.h. der Aktionäre) verhindern, wodurch effizienzsteigernde Investitionen in spezifisches Humankapital überhaupt erst möglich werden.</p>	<p>Frick/Bermig, Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert, Die Betriebswirtschaft 2011, S. 281-304; ebenso Frick/Bermig, Der Einfluss der Größe und der Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte auf die Performance börsennotierter Unternehmen, Der Aufsichtsrat 11/2011, 157-159.</p>
---	----------------------------	--	--

6	Rüdiger von Rosen, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Aktieninstituts e.V.	Zur Betonung der Unabhängigkeit im Deutschen Corporate Governance Kodex: "Müssten aber nicht gerade verschiedene Stakeholder vertreten sein, statt "interessenloser"Berater und Überwacher? [...] Als konkrete Empfehlung wäre im Kodex auch als Zeichen für internationale Investoren herauszustellen, dass unser dualistisches Modell bereits grundsätzlich zur institutionellen Unabhängigkeit der Aufsicht von der Geschäftsführung führt."	Von Rosen, Rüdiger, Das System von Vorstand und Aufsichtsrat hat sich bewährt - Ein Plädoyer gegen monistische Tendenzen in der EU, Board 3/2012, S. 94, 97.
---	--	---	--