

# Die deutsche Mitbestimmung

## Stärke oder Schwäche in der Krise?

Eine Tagung der Stiftung Marktwirtschaft am 2. März 2010 in Berlin



### 3 Einführung

Prof. Dr. Michael Eilfort  
*Vorstand der Stiftung Marktwirtschaft*

### 4 Weiterentwicklungsperspektiven der deutschen Mitbestimmung

Dr. Ralf Brauksiepe MdB  
*Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Arbeit und Soziales*

### 5 Für eine Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Franz  
*ZEW Mannheim, Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*

### 6 Mitbestimmung und Beteiligung – fester Bestandteil Sozialer Marktwirtschaft

Dietmar Hexel  
*Mitglied im Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstand, Mitglied des SPD-Vorstandes*

### 7 Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance

Prof. Dr. Volker Rieble  
*Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht, Ludwig-Maximilians-Universität München*

### 8 Diskussion mit Impulsstatements

Gitta Connemann MdB | *CDU/CSU-Bundestagsfraktion*  
Josip Juratovic MdB | *SPD-Bundestagsfraktion*

# Die deutsche Mitbestimmung Stärke oder Schwäche in der Krise?



Die Journalistin Margaret Heckel moderierte die Tagung der Stiftung Marktwirtschaft.

**Impressum:**

Dr. Susanna Hübner (v.i.S.d.P.)

Stiftung Marktwirtschaft  
Charlottenstraße 60  
10117 Berlin

Tel.: (030) 20 60 57-0

[www.stiftung-marktwirtschaft.de](http://www.stiftung-marktwirtschaft.de)



## Einführung

**Prof. Dr. Michael Eilfort**  
**Vorstand der Stiftung Marktwirtschaft**

In seiner Begrüßung verwies Stiftungsvorstand Prof. Dr. Michael Eilfort darauf, dass die schwere Wirtschaftskrise zu einer neuen, konstruktiven Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Arbeitgebern geführt habe. Beispielsweise sei der moderate Tarifvertrag in der Metall- und Elektroindustrie mehrheitlich als innovativer und wegweisender Beitrag zur Beschäftigungssicherung empfunden worden, wenngleich es sich dabei auch um ein Geschäft zu Lasten Dritter gehandelt habe. Beim Thema der Veranstaltung – der Mitbestimmung – müsse man jedoch konstatieren, dass die Fronten zwischen Arbeitnehmer- und Unternehmensseite nach wie vor vergleichsweise verhärtet erscheinen. Dies betreffe insbesondere die annähernd paritätische Unternehmensmitbestimmung in größeren Kapitalgesellschaften über den Aufsichtsrat.

Zwar sei auch die betriebliche Mitbestimmung kein konfliktfreies Feld und insbesondere hinsichtlich ihres Umfangs umstritten, merkte Eilfort an. Da sie jedoch die Effizienz von betrieblichen Abläufen verbessern könne und zudem eine gewisse Schutzfunktion für die Arbeitnehmer ausübe, werde sie weniger emotional diskutiert. Darüber hinaus sei ein Betriebsrat nicht gesetzlich vorgeschrieben – es gebe mithin ein Element der Freiheit – und die Vorteile betrieblicher Mitbestimmung könnten auch über alternative Kanäle genutzt werden. Strittig sei zum einen die Frage, wer die Kosten der betrieblichen Mitbestimmung tragen solle. Zum anderen gebe es immer wieder – wie beispielsweise vor kurzem bei SAP – Streit darüber, ob in einem Unternehmen ein Betriebsrat gebildet werden soll oder nicht und welche Mehrheiten dafür erforderlich sind. Eilfort warf die Frage auf, ob in manchen Fällen tatsächlich die Interessen der Belegschaft oder nicht eher die Organisationsinteressen von Gewerkschaften im Vordergrund stünden.

Deutlich konfliktträchtiger sei jedoch die Unternehmensmitbestimmung für größere Kapitalgesellschaften, die vor

allem durch das aus dem Jahr 1976 stammende Mitbestimmungsgesetz geregelt werde. Eilfort verwies darauf, dass bislang alle Versuche, die Unternehmensmitbestimmung weiterzuentwickeln – zuletzt beispielsweise durch die von Gerhard Schröder eingesetzte Biedenkopf-Kommission – gescheitert seien, da sich die Unternehmens- und die Arbeitnehmerseite als zwei Vetospieler mit gegensätzlichen Interessen gegenüberstünden. Dieser Stillstand sei problematisch, da sich die Markt- und Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen in den letzten Jahrzehnten beträchtlich verändert hätten, erläuterte Eilfort.

Neben der Internationalisierung des Wirtschaftslebens und einem intensivierten Standortwettbewerb verstärke auch der europäische Binnenmarkt und die zunehmende Verbreitung der europäischen Aktiengesellschaft (SE), bei der die Unternehmensmitbestimmung verhandelbar sei, den Reformdruck bei der – sehr weitreichenden – deutschen Mitbestimmung. Außerdem sei die Akzeptanz der Unternehmensmitbestimmung trotz inzwischen langjähriger Erfahrung auf Seite der Unternehmen nicht gestiegen. Daher müsse man bezweifeln, dass sich die Unternehmensmitbestimmung tatsächlich so positiv auf den Unternehmenserfolg auswirke, wie von ihren Befürwortern behauptet werde. Potentielle Probleme, auch unter Corporate Governance Aspekten, sah Eilfort darüber hinaus durch das Zusammenwirken von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung.

Eilfort betonte, dass Unternehmen auf engagierte und motivierte Mitarbeiter und deren Ideen und Wissen angewiesen seien. Insofern sei eine intelligent und partnerschaftlich ausgestaltete Mitbestimmung von Bedeutung und liege auch im Interesse der Unternehmen. Eilfort plädierte daher, in Anlehnung an den Kronberger Kreis, für eine Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang und sprach sich für einen evolutarischen Reformansatz der kleinen Schritte aus.



Bevor Staatssekretär Dr. Ralf Brauksiepe MdB auf das eigentliche Thema Mitbestimmung zu sprechen kam, griff er einige Aussagen aus der Einführung von Prof. Eilfort auf. Er bestätigte, dass der jüngste Tarifabschluss in der Metallindustrie im Bundesministerium für Arbeit und Soziales sehr begrüßt worden sei, widersprach allerdings der These, dass es sich dabei um einen Vertrag auf Kosten der Allgemeinheit handle. Abgesehen vom einmaligen Steuerzuschuss an die Bundesagentur für Arbeit seien es nicht die Steuer- sondern die Beitragszahler, die für das Kurzarbeitergeld aufkommen müssten. Bei der derzeit diskutierten Frage, ob man die Sonderregelungen beim Kurzarbeitergeld verlängern solle, müsse zudem berücksichtigt werden, dass dieses Instrument niemanden bevorzuge, sondern allen gleichermaßen offen stehe. Brauksiepe zeigte sich überzeugt, dass die Einigung vor allem aufgrund der langen sozialpartnerschaftlichen Tradition in Deutschland möglich war.

Auch die Mitbestimmung sah er als ein zentrales Element der Sozialpartnerschaft. Gerade in der aktuellen Wirtschaftskrise, in der die Unternehmen aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks weitreichende Umstrukturierungen vornehmen müssten, trage die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu einer reibungslosen Umsetzung der notwendigen Anpassungsmaßnahmen bei. Dass der Vorwurf, die Mitbestimmung würde notwendige unternehmerische Anpassungsprozesse blockieren, unzutreffend sei, zeigten darüber hinaus auch die Erfahrungen mit dem schmerzhaften Strukturwandel im Ruhrgebiet, so Brauksiepe. Vielmehr verkörpere die Mitbestimmung die Grundidee einer Verantwortungskultur. Durch die Unternehmensmitbestimmung müssten Beschäftigte und Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten genauso wie die Anteilseigner die langfristige Unternehmensentwicklung im Auge behalten. In der Praxis gelebte Mitbestimmung stärke darüber

hinaus die Identifikation der Gewerkschaft mit dem Unternehmen.

Brauksiepe räumte ein, dass das Thema der Tagung, die Weiterentwicklung der Mitbestimmung, nicht ohne Brisanz sei. Die Konfliktlinien seien beispielsweise im Rahmen der Diskussion auf dem 66. Deutschen Juristentag des Jahres 2006 deutlich geworden. Dieser habe trotz intensiver Diskussion ohne Beschlussfassung in der Abteilung Arbeitsrecht geendet. Auch die Biedenkopf-Kommission habe die in sie gesetzten Hoffnungen im Hinblick auf eine Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung nicht erfüllen können, da zwischen den Vertretern der Kapitaleigner und den Vertretern der Arbeitnehmer keine Einigung erreicht worden sei. Die gegensätzlichen Interessen seien für ihn durchaus nachvollziehbar. Sie zeigten aber auch, dass die Mitbestimmung trotz ihrer positiven Wirkungen nicht freiwillig eingeführt oder gar ausgebaut werde, sondern dass ein gesetzlicher Rahmen unerlässlich sei. Eine „Mitbestimmung ohne Zwang“, wie sie von Prof. Franz vorgeschlagen werde, lehnte er daher ab.

Brauksiepe betonte, dass sich die deutsche Mitbestimmung in ihrer gegenwärtigen Form bewährt habe – was sowohl von Gewerkschaftsvertretern als auch von Unternehmenslenkern bestätigt werde – und ein Kernelement der Sozialen Marktwirtschaft sei. Dementsprechend sehe er persönlich, aber auch für die Bundesregierung, keinen Veränderungsbedarf, auch wenn andere Länder weniger weitreichende Mitbestimmungsregeln hätten. Die europäischen Regelungen zur Mitbestimmung würden der speziellen Situation in den deutschen Unternehmen gerecht werden. So sei beispielsweise die Auffangregelung, dass beim Scheitern einer Verhandlungslösung die weitreichendsten Mitbestimmungsregeln fortbestehen, für Deutschland von zentraler Bedeutung.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Franz, der in seinem Vortrag seine persönliche Meinung vertrat, plädierte für mehr Freiheit bei der Unternehmensmitbestimmung und empfahl Reformen, wie sie auch der Kronberger Kreis (der wissenschaftliche Beirat der Stiftung Marktwirtschaft) unter seiner Mitwirkung entwickelt hat. Dabei betonte er, dass es ihm nicht um eine Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung gehe, er aber beträchtlichen Handlungsbedarf für mehr Flexibilität und Wahlfreiheit sehe.

Als Ursachen für den Reformbedarf führte er zum einen Entwicklungen im europäischen Binnenmarkt an, die es Unternehmen ermöglichen, ihren Unternehmenssitz rechtsformbewahrend innerhalb der EU zu verlegen. Das könne dazu führen, dass ein Unternehmen mit Sitz in Deutschland ausländischen Regeln zur Unternehmensmitbestimmung unterliege, die häufig sehr viel weniger weitreichend seien. Dadurch komme die deutsche Unternehmensmitbestimmung international zunehmend unter Druck. Zum anderen diagnostizierte Franz zahlreiche Fälle von Fehlverhalten und Interessenkonflikten, die in den letzten Jahren sowohl in der betrieblichen als auch in der Unternehmensmitbestimmung zu Tage getreten seien.

Seinen Vorschlag für eine Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang leitete Franz aus einer zweistufigen Analyse ab. In einem ersten Schritt stellte er Kosten und Erträge der Unternehmensmitbestimmung gegenüber. Nur wenn die Mitbestimmung insgesamt einen positiven Einfluss habe, müsse man sich in einem zweiten Schritt darüber Gedanken machen, ob ein Staatseingriff notwendig sei, so Franz. Er konstatierte, dass von den Befürwortern und Gegnern des Status quo bei der Mitbestimmung zahlreiche positive und negative Effekte angeführt würden und sich insgesamt ein uneinheitliches Bild abzeichne. Für die Mitbestimmung werde beispielsweise eine Förderung der

betrieblichen Humankapitalbildung oder auch eine wirksamere Kontrollfunktion des Aufsichtsrates durch Arbeitnehmervertreter angeführt. Hinsichtlich der Kosten der Mitbestimmung sei die Datenlage zwar schlecht – u.a. aus methodischen Gründen, weil es keine geeignete Kontrollgruppe für statistische Vergleiche gebe – man müsse aber immer daran denken, dass die Unternehmen die Kosten auf Preise und damit auch auf die Arbeitnehmer abwälzen könnten.

Gerade diese unsicheren Kosten und Erträge wie auch die von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlichen Erfahrungen mit der Unternehmensmitbestimmung legten es nahe, so Franz, dass man den Unternehmen und ihren Beschäftigten größere Freiräume als im Status quo einräumen sollte. Wenn die Mitbestimmung so vorteilhaft sei, wie von ihren Befürwortern behauptet, und sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirke, würde sie von den Unternehmen von ganz alleine eingeführt werden. Daher gebe es auch keinen Grund, die Unternehmensmitbestimmung staatlich vorzuschreiben, vor allem da man inzwischen in Deutschland über jahrzehntelange Erfahrungen mit ihr verfüge. Idealerweise sollte es Sache der Hauptversammlung sein, über den Umfang der Mitbestimmung zu entscheiden. Als weniger weitreichenden Vorschlag – und daher mit größeren politischen Umsetzungschancen – empfahl Franz in Anlehnung an den Kronberger Kreis ein Modell, bei dem die Kapitaleigner mit der Arbeitnehmerseite über den Umfang der Mitbestimmung verhandelt. Werde dabei keine Einigung erzielt, sollte als staatlich festgelegte Auffanglösung eine reformierte Unternehmensmitbestimmung wirksam werden, bei der einige der organisatorischen Defizite des Status quo beseitigt wären – etwa die Diskriminierung der Mitarbeiter in ausländischen Tochterunternehmen oder das faktische Entscheidungsrecht der Gewerkschaften in die Aufsichtsräte.

# Mitbestimmung und Beteiligung – fester Bestandteil Sozialer Marktwirtschaft

**Dietmar Hexel**  
Mitglied im Geschäftsführenden  
DGB-Bundesvorstand,  
Mitglied des SPD-Vorstandes

Ein deutlich positiveres Bild der Mitbestimmung als sein Vorredner zeichnete Dietmar Hexel, Mitglied im Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstand. Dementsprechend zog er auch konträre Schlussfolgerungen, sowohl was die Rolle des staatlichen Rahmens bei der Mitbestimmung betrifft, als auch hinsichtlich ihres anzustrebenden Umfangs. Gerade angesichts einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft müsse man den Wissensträger Mensch ernst nehmen und den Arbeitnehmern weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen.

Hexel betonte, dass die Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen seit Anfang der 1990er Jahre relativ konstant bei rund 700 liege, darunter fast alle DAX-Unternehmen. Negative Folgen der Mitbestimmung in diesem Zeitraum könne er nicht ausmachen, ganz im Gegenteil: Die deutsche Wirtschaft sei eine der stärksten der Welt und relativ gut durch die Wirtschaftskrise gekommen – auch dank der Mitbestimmung. Hexel erläuterte vier aus seiner Sicht zentrale Gründe für Mitbestimmung.

Erstens verkörpere Mitbestimmung gelebte Demokratie. Das werde beispielsweise an der hohen Wahlbeteiligung von über 81 Prozent bei Betriebsratswahlen deutlich. Vor allem aber müsse man im Auge behalten, dass es sich bei der Sozialen Marktwirtschaft nicht nur um ein Wirtschaftsmodell, sondern auch um ein Gesellschaftsmodell handle. Daher sei die Frage der ökonomischen Vorteilhaftigkeit der Mitbestimmung nur von nachrangiger Bedeutung. Wichtiger sei, dass Mitbestimmung die demokratische Infrastruktur der Gesellschaft stärke, Teilhabe ermögliche und darüber hinaus auch dem Prinzip von Eigenverantwortung und Subsidiarität entspreche. Für die Arbeitnehmer bedeute Mitbestimmung ein Stück Freiheit, indem die Macht der Eigentümer bewusst beschränkt werde.

Zweitens beinhalte die Mitbestimmung wichtige Schutzrechte für die Arbeitnehmer. Mit Blick auf ihre historische

Entwicklung in Deutschland seit Anfang des 20. Jahrhunderts müsse man sie auch als Antwort auf Krisen wie Krieg und Diktatur und gegen die Sozialisierung der Betriebe sehen, so Hexel.

Drittens wies Hexel auf die Bedeutung von Mitbestimmung für gute Corporate Governance hin. Aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Wirtschaftskrise seien 2009 Änderungen beim deutschen Corporate Governance Kodex beschlossen worden, die eine Abkehr von der alleinigen Ausrichtung an den Eigentümerinteressen (Shareholder) hin zu einer stärkeren Berücksichtigung der Stakeholder, also aller mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen, bedeuteten. Dieses Ziel setze aber eine funktionierende Mitbestimmung voraus, damit die Stakeholder und insbesondere die Arbeitnehmer auch Gehör finden können. Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsmitglieder im Aufsichtsrat ermöglichten nicht nur eine unabhängige Kontrolle des Vorstandes, vor allem könne so verborgenes Wissen, das im Unternehmen vorhanden sei, mit geringen Transaktionskosten effizient genutzt werden. Darin liege der große ökonomische Vorteil der Unternehmensmitbestimmung, so Hexel. Darüber hinaus stärke die Mitbestimmung eine nachhaltige und langfristige Unternehmenspolitik.

Schließlich sei Mitbestimmung die richtige Antwort auf die gestiegene Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor. Unternehmensführung ohne Partizipation und Beteiligung der Arbeitnehmer sei im modernen Wirtschaftsleben weder möglich noch zielführend, argumentierte Hexel. Als Beleg führte er eine Auswertung von 28 Studien zur Mitbestimmung an, die allesamt positive ökonomische Effekte der Mitbestimmung ermittelt hätten, beispielsweise in Form einer höheren Produktivität aufgrund niedrigerer Transaktionskosten und einer effizienten Konfliktlösung ohne Streiks. Daher sei Mitbestimmung auch ein wichtiges Element zur Krisenbewältigung.



Ausgehend von der Grundthese, dass Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen ein berechtigtes soziales Rücksichtnahmegebot sei und Unternehmen die Interessen der Arbeitnehmer als Stakeholder berücksichtigen sollten, setzte sich Prof. Dr. Volker Rieble (Universität München) in sieben weiteren Thesen kritisch mit der konkreten Ausgestaltung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland auseinander. Es müsse zu denken geben, warnte Rieble, wenn in Deutschland eine ganze „Mitbestimmungsvermeidungsindustrie“ entstehe und Unternehmen mit „voller“ Mitbestimmung zunehmend unter Druck gerieten. Behauptungen, die Mitbestimmung sei für Unternehmen wirtschaftlich vorteilhaft, seien vor diesem Hintergrund fragwürdig, zumal die freiwillige Mitbestimmung sowohl in Deutschland als auch weltweit ein kaum wahrnehmbares Phänomen sei. Rieble betonte, dass die Unternehmensmitbestimmung eigentlich Thema von Corporate Governance, also der Regeln guter Unternehmensführung, sein sollte. Der Deutsche Corporate Governance Kodex blende allerdings die Mitbestimmung im Aufsichtsrat vollständig aus, obwohl Arbeitnehmervertreter auch eigene – nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmende – Interessen verfolgen.

Besonders fragwürdig sei die Aufweichung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrates durch die Mitbestimmung. Wie könne beispielsweise ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender im Aufsichtsrat sinnvoll Geschäfte kontrollieren, die er selbst mit dem Vorstand abgeschlossen habe? Wie könne ein Gewerkschaftsvorsitzender im Aufsichtsrat kontrollieren, ob das Unternehmen einen womöglich rechtswidrigen Streik hätte abwehren müssen? Rieble verwies auf die massiven Interessenkonflikte, die so entstehen könnten. So wie das Aktiengesetz aus gutem Grund eine Doppelmitgliedschaft in Vorstand und Aufsichtsrat verbiete, bedeute „gute Mitbestimmung“ zumindest Ämterinkompatibilität für Betriebsratsmitglieder. Stringenter noch sei der Vorschlag, die Unternehmensmitbestimmung mit

ihrer Partizipationsfunktion insgesamt aus dem Aufsichtsrat zu beseitigen, da Mitbestimmung und Kontrolle nichts miteinander zu tun hätten. Darüber hinaus thematisierte Rieble die unzureichende Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter. Diese müssten ihre Aufsichtsratsvergütung üblicherweise an gewerkschaftliche Stiftungen abgeben – was er als Ämterkauf brandmarkte und was die Gleichbehandlung von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern torpediere. Umgekehrt seien im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung teils völlig überzogene, vorstandsähnliche Betriebsratsbezüge zu beobachten.

Angesichts der personellen Verflechtungen bei der Unternehmensmitbestimmung und der betrieblichen Mitbestimmung drohten systemwidrige Koppelungsgeschäfte. Fragen der betrieblichen Mitbestimmung würden in den Aufsichtsrat getragen. Rieble betonte, dass diese intransparente Verfahrensdopplung einer guten Unternehmensführung widerspreche und letztlich zu einer „Übermitbestimmung“, die die Grenzen der Betriebsverfassung sprengte, führe. Daher plädierte Rieble für eine Abkehr von der Parität durch die Begrenzung der Stimmrechtsmacht der Arbeitnehmervertreter.

Schließlich wies Rieble auf Probleme bei der Mitbestimmungs-Governance hin und bezweifelte, dass die Arbeitnehmervertreter auch tatsächlich immer Belegschaftsinteressen vertreten. Exemplarisch verwies er auf die Sitzreservierungen für Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat sowie die Diskriminierung ausländischer Belegschaften, da auch in internationalen Unternehmen nur der deutschen Belegschaft das Wahlrecht eingeräumt werde. Rieble schloss mit dem Hinweis, dass die Diskussion über die Mitbestimmung darunter leide, dass die in den Unternehmen daran Beteiligten kaum klare Kritik äußern könnten, ohne negative Rückwirkungen befürchten zu müssen. Das gelte gleichermaßen für Unternehmensvorstände wie für die Arbeitnehmervertreter.



Die von der Journalistin Margaret Heckel geleitete Diskussion mit Referenten und den anwesenden Gästen begann mit zwei politischen Impulsstatements von Gitta Connemann MdB (CDU/CSU-Bundestagsfraktion) und Josip Juratovic MdB (SPD-Bundestagsfraktion). Beide Abgeordneten betonten, dass die Mitbestimmung und die soziale Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern feste Bestandteile der Sozialen Marktwirtschaft seien und gerade in der Krise dazu beigetragen hätten, gemeinsame Lösungen zu finden.

Connemann unterstrich, dass die Mitbestimmung – wie das gesamte Arbeitsrecht – ein ideologisch stark besetzter Bereich sei, und ihre Wirkungen in starkem Maße davon abhängen, ob die Beteiligten vor Ort die Mitbestimmung als Verantwortungsteilung und -partnerschaft lebten oder nicht. Sie bestätigte, dass die Koalition weder Änderungen bei der Unternehmensmitbestimmung noch bei der betrieblichen Mitbestimmung plane, nicht zuletzt weil die Diskussion über ein Arbeitsvertragsgesetzbuch gezeigt hätte, dass auch bei diesem Thema ein Scheitern aufgrund divergierender Interessen der Betroffenen vorprogrammiert sei. Das gute arbeitsmarktpolitische Abschneiden Deutschlands in der aktuellen Wirtschaftskrise führte Connemann weniger auf die Wirkung der Mitbestimmung als vielmehr auf den Ausbau und die Erleichterungen bei der Kurzarbeit zurück. Nicht die Mitbestimmung, bei der Deutschland nach wie vor eine singuläre Position einnehme, sondern das deutsche Modell der Kurzarbeit stoße derzeit im Ausland auf gestiegenes Interesse.

Josip Juratovic berichtete von seinen guten persönlichen Erfahrungen als Arbeitnehmer mit dem System der Mitbestimmung. Vor dem Hintergrund einschneidender Veränderungen in den Arbeitsabläufen habe er in den 1990er

Jahren erlebt, wie Gewerkschaften und Unternehmen sich gewandelt und die Vorteile der sozialen Partnerschaft stärker als früher erkannt hätten. Leitlinie der Mitbestimmung sei, gemeinsam für das Wohl im Betrieb zu sorgen, damit der Betrieb auch funktioniere. Eine funktionierende Mitbestimmung trage zu einem auf Vertrauen basierenden produktiven Betriebsklima bei. Nur so könnten die Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Ideen optimal genutzt werden. Darüber hinaus trage die Mitbestimmung dazu bei, dass Konflikte zumeist ohne Streiks oder kostspielige Auseinandersetzungen auf betrieblicher Ebene geregelt würden. Anders als Connemann plädierte Juratovic dafür, auf internationaler Ebene stärker für das deutsche Mitbestimmungsmodell zu werben und auf europäischer Ebene für seine Umsetzung einzutreten.

Die Frage der Mitbestimmung in anderen Ländern und ob das deutsche Modell international Vorbild sein könne, war auch ein zentraler Punkt in der weiteren Diskussion. So wurde angemerkt, dass der „Export“ einzelner Regelungen in andere Rechts- und Verfassungsmodelle aufgrund unterschiedlicher Ausgangspositionen und historischer Entwicklungen und Erfahrungen problematisch sei. Dietmar Hexel gab darüber hinaus zu bedenken, dass es in Europa ausreichend Arbeitnehmerbeteiligung gebe. Volker Rieble verwies darauf, dass kein anderes Land sich in der Vergangenheit für das deutsche Mitbestimmungsmodell habe erwärmen können und dass nicht einmal die Auslandstöchter deutscher Unternehmen eine Mitbestimmung nach deutschem Standard einrichteten. Ein weiterer Schwerpunkt, über den kontrovers diskutiert wurde, war das Verhältnis von Mitbestimmung und Missbrauch durch einzelne Arbeitnehmervertreter sowie die Frage der angemessenen Entlohnung von Betriebsratsmitgliedern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat.