

Müller-Jentsch, Walther

**Article**

## Entspricht die Mitbestimmung wirtschaftlichen Bedürfnissen?

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Müller-Jentsch, Walther (2021) : Entspricht die Mitbestimmung wirtschaftlichen Bedürfnissen?, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 28, Iss. 4, pp. 369-383,  
<https://doi.org/10.3224/indbez.v28i4.02>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/298088>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

# Entspricht die Mitbestimmung wirtschaftlichen Bedürfnissen?\*

Walther Müller-Jentsch\*\*

**Zusammenfassung** In den Sozialwissenschaften (Ökonomie, Soziologie, Politologie), die sich mit Funktionen und Effekten der Mitbestimmung befassen, wurde die Frage nach ihren positiven wirtschaftlichen Folgen erst in neuerer Zeit aufgeworfen. In der Vergangenheit standen deren friedensstiftenden und bürgerrechtlichen Rechtfertigungen im Vordergrund. Ausgangspunkt des vorliegenden Artikels ist die These des Wirtschaftshistorikers Werner Abelshausers, dass in Deutschland die modernen, dynamischen Wirtschaftszweige bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Arbeiterausschüssen positiv geprägt und gefördert wurden. Gegen diese These wird eingewandt, dass damit Genese und Geltung verwechselt werden. Die vielfach gegen unternehmerischen Widerstand in konfliktiven Auseinandersetzungen und mit staatlicher Organisationshilfe durchgesetzten Mitbestimmungsrechte (Genese) konnten erst nach längeren Lernprozessen der Akteure ihre für beide Seiten positiven Wirkungen in ‚win-win‘-Konstellationen entfalten (Geltung).

**Schlagwörter:** Mitbestimmung, Mitbestimmungsrechte, wirtschaftliche Bedürfnisse, Deutschland

## Does co-determination meet economic needs?

**Abstract** In the social sciences (economics, sociology, political science), which deal with the functions and effects of co-determination, the question of its positive economic impact has been raised in recent times. In the past their cooperative and participatory (economic citizenship) contributions were in the foreground. The starting point of this article concerns the historian Werner Abelshausers' economic thesis that modern and dynamic German industries have been positively shaped and promoted by employee codetermination committees since the end of the 19th century. The objection to this thesis is that it confuses genesis and validity. The rights of co-determination, which were often enforced in the face of corporate resistance in conflictual situations and with the help of state support (genesis), were only able to develop their positive effects for both sides in a 'win-win' constellation after prolonged learning processes on the part of the actors (validity).

**Keywords:** Co-determination, co-determination rights, economic needs, Germany. JEL: J50; J53; N00

\* Artikel eingegangen: 22.05.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 27.09.2021.

Eine kürzere Vorarbeit erschien unter den gleichen Titel in einer Festschrift: Carsten Wirth (Hrsg.) (2021). *Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag.* Baden-Baden: Nomos/ Edition Rainer Hampp.

\*\* Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, em. Professor für Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. E-Mail: w.mueller-jentsch@rub.de

## I.

Die wissenschaftliche Diskussion über positive ökonomische Auswirkungen der Mitbestimmung ist neueren Datums. Frühere die Mitbestimmung rechtfertigende Debatten fokussierten auf die friedensstiftende Funktion und/oder auf das Bürger-Recht der Arbeitnehmer auf Mitsprache bei ihren Arbeitsbedingungen. Das Produktivitäts-Argument kam in den 1980er Jahren auf. Ein wichtiger Anstoß dazu ging von der Publikation „What Do Unions Do?“ der amerikanischen Arbeitsökonominnen Richard Freeman und James Medoff (1984) aus.<sup>1</sup> Die Autoren wandten sich gegen die in der angloamerikanischen Fachliteratur vorherrschende Ansicht über Gewerkschaften als monopolistische Organisationen, die die Lohnhöhe zu maximieren suchten, mit der Gegenposition von den „zwei Gesichtern der Gewerkschaft“: einem des Monopols und einem der *Collective Voice*. Dabei nahmen sie zum einen die im Monopol-Modell erklärten Lohnsteigerungen über das auf Wettbewerbsmärkten zu erzielende Niveau auf und setzten ihnen zum anderen die sich aus der *Collective Voice*-Funktion ergebenden positiven Produktivitätsfolgen entgegen. Sie knüpften dabei an Albert Hirschmans (1974) Unterscheidung zwischen „Abwanderung“ und „Widerspruch“ bzw. *Exit*- und *Voice*-Optionen an. Sie sahen in der Gewerkschaft ein Medium, durch das die Beschäftigten mit dem Management kommunizieren und Widerspruch anmelden können. Auf diese Weise ließen sich Unzufriedenheiten in der Belegschaft thematisieren und durch Verhandlungen beseitigen, so dass die Beschäftigten weniger die alternative Option der Abwanderung wählen. Höhere Arbeitszufriedenheit bedeute geringere Fluktuation und geringere Fehlzeiten, und diese schlugen sich in höherer Arbeitsproduktivität nieder. Die Schlussfolgerung, die die Autoren aus ihrem empirischen Material für die USA zogen, lauteten: die positiven Effekte der *Collective Voice*-Funktion kompensieren oder gar übertreffen die negativen Effekte der Monopolisierung des Faktors Arbeit.

Zwar hatte in der Bundesrepublik bereits 1970 die Mitbestimmungskommission unter der Leitung von Kurt Biedenkopfs festgestellt, dass die paritätische Mitbestimmung sich keineswegs negativ auf Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Unternehmen ausgewirkt habe; die primär ökonomische Orientierung der Unternehmenspolitik sei vielmehr durch eine „soziale Komponente“ ergänzt worden. Überdies habe der Aufsichtsrat vom „Erfahrungswissen“ der Arbeitnehmervertreter profitiert (Mitbestimmung im Unternehmen 1970, S. 29 ff.). In ihrem Bericht wies sie darauf hin, dass die mitbestimmenden Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter in der Befragung „das Rentabilitätsbestreben als Leitmaxime unternehmerischer Betätigung“ selbst in Konfliktfällen „nicht ernsthaft in Zweifel gezogen“ hätten (Mitbestimmung im Unternehmen 1970, S. 42), aber empirische Nachweise für positive wirtschaftliche Effekte im Vergleich zu nichtmitbestimmten Unternehmen konnte sie nicht ausweisen. Die von Freeman und Medoff vorgebrachte Argumentation fand unter deutschen

1 In der englischsprachigen *Industrial Relations*- und Management-Literatur ist das Buch ein Klassiker mit der erstaunlich breiten Rezeption von nicht weniger als 1.480 Zeitschriften-Artikeln bis 2014 (Doucouliagos, Freeman, & Laroche, 2017, S. 7). In einer Metaanalyse haben Hristos Doucouliagos, Richard B. Freeman and Patrice Laroche (2017) über 200 ökonometrische Studien aus unterschiedlichen Ländern im Hinblick auf die Kernaussagen von Freeman und Medoff (positiver Einfluss auf die Produktivität) ausgewertet, deren Ergebnisse zwar weniger eindeutig sind als die ursprünglichen von Freeman und Medoff, aber insofern aussagekräftiger, als sie nicht nur auf einer deutlich höheren Zahl von Studien basieren, sondern auch den US-amerikanischen Kontext überschreiten. Mit den empirischen Daten verteidigen die Autoren ihre Befunde dahingehend, dass sie den Annahmen des ökonomischen Mainstreams über den gewerkschaftlichen Einfluss auf die Produktivitätsentwicklung widersprechen (Doucouliagos et al., 2017, S. 70).

Arbeitsökonominnen eine stärkere Resonanz. Zusammen mit John Addison diskutierte Knut Gerlach in einem frühen Aufsatz (Addison & Gerlach, 1983)<sup>2</sup> die neue ökonomische Sicht auf die Gewerkschaften mit dem Konzept der *Collective Voice*. Da es bei diesem „Organisationsmechanismus“ offen bleibe, „ob es sich um Gewerkschaften, Betriebsräte oder Arbeiterräte handelt“, sollten im Hinblick auf die deutschen industriellen Beziehungen in Untersuchungen „Betriebsräte und Mitbestimmungsorgane zu zentralen Variablen“ gewählt werden, weil sie Aufgaben wahrnehmen, „die im System industrieller Beziehungen der USA den Gewerkschaften allein zufallen“ (Addison & Gerlach, 1983, S. 225 f.). Das in den USA vorherrschende dezentrale Verhandlungssystem (*local bargaining*) erlaubte es, die konzeptionellen Überlegungen von Freeman und Medoff *cum grano salis* auf die Aktivitäten deutscher Betriebsräte zu übertragen.

Mit der von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung (1998) gemeinsam gebildeten Kommission „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ nahm die Erörterung dieses Themas richtig Fahrt auf. Ihr 1998 vorgelegter Bericht bescheinigte der Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene einen wesentlichen Beitrag zur „kooperativen Modernisierung“ der Unternehmen (1998, S. 71). Bemerkenswert war die Aussage: Mitbestimmung werde nur noch selten „als Eigenwert“, mit dem Anspruch, „demokratische Verhältnisse zu schaffen“ begründet, sondern als „Mittel zum Zweck der Steigerung der Effizienz von Betrieben und Unternehmen“ (Bertelsmann-Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung, 1998, S. 35). Danach verteidigten einflussreiche Gewerkschafter die Mitbestimmung häufig mit dem Argument des wirtschaftlichen „Standortvorteils“.

In einer jüngeren Veröffentlichung misst der Wirtschaftshistoriker Werner Abelshäuser den positiven wirtschaftlichen Effekten der Mitbestimmung jedoch eine historisch weit zurückreichende Bedeutung bei, etwa wenn er die starke These aufstellt:

„[...] ihre [der Mitbestimmung] friedensstiftende Funktion, der Deutschland bis heute seine außergewöhnliche soziale und wirtschaftliche Funktion verdankt, macht nicht den Kern ihrer Wirksamkeit aus. Mitbestimmung ist vielmehr von Anfang an Teil des *wirtschaftlichen* Erfolgsrezeptes gewesen, das die Dynamik und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie begründet hat – und immer noch fördert.“ (Abelshäuser, 2020, S. 285; Hervorhebung i. O.).

Abelshäuser spricht von „zwei Wurzeln“ des deutschen Mitbestimmungsmodells (Abelshäuser, 2020, S. 288). Was meint er damit? Er bezieht sich auf zwei Quellen der Mitbestimmung in Deutschland. Die eine, und das ist seine hauptsächliche Erklärung, ist eine *funktionale*. Sie lautet: Vornehmlich In den modernen Industrien der Jahrhundertwende waren spezifisches Wissen und hohe Qualifikationen der Arbeitnehmer asymmetrisch verteilt, wodurch „neue Probleme der Kontrolle (Agency-Problem)“ aufgeworfen wurden, „deren Lösung in einer verstärkten Partizipation der Arbeitnehmer gesucht wurde“ (Abelshäuser, 2020, S. 289). Abelshäuser rekurriert dabei auf geschätzte 10 Prozent der privaten Betriebe mit mehr als 20 Arbeitnehmern, die 1905 freiwillig Arbeiterausschüsse eingeführt hatten, und auf eine 1906 erhobene Verbandsumfrage unter 155 Maschinenbaubetrieben, von denen 85 Betriebe einen freiwillig eingeführten Arbeiterausschuss hatten. Die Schätzung geht auf Hans Jürgen Teutebergs „Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland“ (1961, S. 408 ff. und S. 494 f.) zurück.<sup>3</sup> Diese Arbeiterausschüsse verfügten nur über eingeschränkte Rechte, jedoch „verbieten sie“, nach dem Urteil von Gerhard A. Ritter und Klaus Tenfelde,

2 Der Aufsatz erschien noch vor der Buchpublikation von Freeman und Medoff und bezog sich auf Aufsätze der beiden Autoren, in denen sie bereits das Konzept der *Collective Voice* expliziert hatten.

3 Abelshäuser gibt als Quelle Ritter und Tenfelde (1992, S. 422 ff.) an, diese Autoren beziehen sich jedoch ebenfalls auf Teuteberg.

„ein durchweg pessimistisches Bild von der Betriebsverfassung“ (1992, S. 423) zur damaligen Zeit zu zeichnen. Die andere Wurzel ist eine *historisch-kausale* Erklärung; sie beruht auf der kursorisch mitgeteilten Geschichte der Mitbestimmung seit den obligatorischen Arbeitersausschüssen im Preußischen Bergbau 1905, dem Vaterländischen Hilfsdienstgesetz von 1916 und dem Betriebsrätegesetz von 1920. Aus beiden „Wurzeln“ zieht Abelshäuser eine Schlussfolgerung, die seine eingangs zitierte These spezifiziert und zugleich bekräftigt:

„Gerade in den Branchen, die in den Jahrzehnten vor dem ersten Weltkrieg begannen, das Profil und die Dynamik der deutschen Wirtschaft zu prägen, rückte der *wirtschaftliche Wert der Mitbestimmung* stärker in den Vordergrund als ihre sozialpolitische Funktion, die in ihrer irenischen, d.h. friedensstiftenden und versöhnenden Wirkung gesucht wurde“ (Abelshäuser, 2020, S. 289; Hervorhebung WMJ).

In der Realgeschichte jener Jahrzehnte erwarteten Kathedersozialisten und katholische Soziallehre von den Arbeitersausschüssen vornehmlich eine Stärkung des sozialen Friedens und rechtfertigten ihre Gründung mit der Auflösung des „patriarchalischen Herrschaftsverhältnis“ zugunsten einer rechtlichen Gleichstellung des Arbeiters mit dem Unternehmer auch *nach* dem Vertragsabschluss über das Arbeitsverhältnis. Wie die Historiker Werner Milert und Rudolf Tschirbs in ihrer profunden Geschichte der Betriebsverfassung schreiben, war es für die Sozialreformer des 19. Jahrhunderts charakteristisch, „dass sie wie selbstverständlich davon ausgingen, eine Teilhabe im politischen Raum ziehe notwendig auch eine Erweiterung von Mitspracherechten im Industriebetrieb nach sich“ (Milert & Tschirbs, 2012, S. 42). Der „wirtschaftliche Wert“ spielte in den zeitgenössischen Debatten und Analysen keine explizite Rolle. Auch Gustav Schmoller, ein entschiedener Befürworter von Arbeitersausschüssen, war mehr daran gelegen, dass „mit ihnen unsere wirtschaftlichen Einrichtungen in Übereinstimmung mit unseren politischen [kommen]“ (zit. n. Teuteberg, 1961, S. 286).

Trotz der zahlreichen Gründungen von Arbeitersausschüssen blieben die in sie gesetzten Erwartungen aus. Ein zeitgenössischer Beobachter, der Jesuit Heinrich Koch, resümiert in einer Studie über die Arbeitersausschüsse:

„Die Geschichte von anderthalb Jahrzehnten hat nun gezeigt, dass jene Erwartungen vielfach zu hoch gespannt waren. Die günstigen, ja teilweise glänzenden Erwartungen bezüglich der Arbeitersausschüsse blieben vereinzelt. Die Ausschüsse, die zwar in großer Zahl eingeführt waren, führten vielfach nur ein Scheindasein und sanken häufig zu völliger Bedeutungslosigkeit herab.“ (Koch, 1907, S. III)

In den Schlusspassagen seines Aufsatzes forciert Abelshäuser seine Aussage:

„Solange die Mitbestimmung mit den wichtigsten Märkten korrespondiert, ist sie kein Anachronismus, sondern eine sinnvolle Besonderheit der deutschen Wirtschaft, aus der diese immer neue komparative institutionelle Vorteile ziehen kann“ (Abelshäuser 2020, S. 305).

## II.

Meines Erachtens beruht Abelshäusers These auf einer Verwechslung von *Genesis und Geltung*, die man einem Wirtschaftshistoriker vielleicht eher nachsehen wird als einem Allgemeinhistoriker.

Im Folgenden werde ich die These in drei Schritten kritisch hinterfragen: 1) Empirische Ergebnisse der wirtschaftlichen Effekte der Mitbestimmung; 2) Freiwillige vs. rechtliche Kodifizierung der Mitbestimmung; 3) Entfaltung des Mitbestimmungspotentials durch interaktive Lernprozesse der Akteure unter institutionellen Bedingungen.

1. Zahlreiche Untersuchungen über die Effekte der Mitbestimmung haben positive wirtschaftliche Folgen der Mitbestimmung nachgewiesen. Der Trierer Ökonom Uwe Jirjahn hat sie in einer Up-date-Publikation (2010) akribisch zusammengetragen.

„Insgesamt sprechen vorliegende empirischen Untersuchungen deutlich dafür, dass Betriebsräte durchaus das Potenzial haben, die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Personalpolitik der Betriebe kann effektiver an den Präferenzen der Beschäftigten ausgerichtet werden und vertrauensvolle Beziehungen zwischen Belegschaft und Management können die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer bei betrieblichen Umstrukturierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen erhöhen“ (Jirjahn, 2010, S. 49).

„[...] sprechen aktuelle Studien auch weiterhin dafür, dass das Vorhandensein eines Betriebsrats mit einer höheren Produktivität verbunden ist. Darüber hinaus deuten gerade jüngere Untersuchungen darauf hin, dass sich Betriebsräte durchaus positiv auf Profitabilität und Beschäftigungsentwicklung auswirken können“ (Jirjahn, 2010, S. 49).

Das Team um Sigurt Vitols (WZB Berlin) und Marc Eulerich (Universität Duisburg-Essen) kommt zu ähnlichen Ergebnissen für die Unternehmensmitbestimmung (vgl. Campagna, Eulerich, Fligge, Scholz, & Vitols, 2020; ähnlich auch Rapp & Wolf, 2019), Dieter Sadowski, der den Aufsichtsrat als ein politisches, pluralistisches Organ begreift, das vorwiegend vom Konsens-Prinzip a posteriori (nach stattgefundenen Verhandlungen zwischen den vertretenen Gruppen) bestimmt ist, zieht aus „quasi experimental studies“ über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat die Schlussfolgerung, dass sie „positive or nonnegative effects even on shareholder wealth – and a far-reaching improvement of the well-being of the core workforce“ hat (Sadowski, 2021, S. 1).

Zur Erklärung von Existenz und Funktion der Mitbestimmungsinstitutionen bemühen jene Ökonomen, die positive Effekte der Mitbestimmung hervorheben, zwei wiederkehrende Argumente: erstens die mit *voice*-Funktion bezeichnete Sammlung und Bündelung von Informationen über die Präferenzen der Belegschaft, aufgrund der die Unternehmensleitung ihre Lohn- und Personalpolitik optimaler gestalten kann; zweitens die Einsparung von *Transaktionskosten* (insbes. Informations- und Koordinationskosten) bei unvollständigen (Arbeits-) Verträgen.

Mit Freeman und Medoff (1984) und Freeman und Lazear (1995) lassen sich die Mitbestimmungsinstitutionen als *Collective voice* begreifen, die, wie bereits erwähnt, als ein Mechanismus zu verstehen ist, durch das die Beschäftigten mit dem Management kollektiv kommunizieren und Widerspruch anmelden können. Für die Arbeitnehmer stellt dies eine weniger risikoreiche Alternative dar, als Unbehagen und Unzufriedenheit individuell auszudrücken oder die *Exit*-Option zu wählen. Die Thematisierung von Unzufriedenheiten durch die gewerkschaftliche Vertretung bereitet einen Weg, sie durch bilaterale Vereinbarungen zu beseitigen. Somit vermögen die Unternehmen die durch Fehlzeiten, Fluktuation und mangelnde Arbeitsmotivation verursachten Kosten zu reduzieren. In diesem theoretischen Verständnis tragen die betriebliche und Unternehmensmitbestimmung zur Verbesserung der Motivation der Arbeitnehmer und zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität bei (Jirjahn, 2010, S. 9 f.). In ähnlicher Weise effizienztheoretisch argumentieren auch diejenigen, die Existenz und Fortbestehen von Mitbestimmungsinstitutionen mit eingesparten Transaktionskosten bei unvollständigen Verträgen oder mit einer erzielten Kooperationsrente erklären (vgl. dazu die Beiträge von Dilger, Frick, & Speckbacher, 1999; Junkes & Sadowki, 1999).

Ironischerweise bedienen sich auch die Gegner der Mitbestimmung einer effizienztheoretischen Argumentation: Ihnen zufolge verursachen Mitbestimmungsinstitutionen *Effizienzeinbußen* durch Einschränkung der Verfügungsrechte (Property Rights) oder durch überholte bürokratische Arbeitsregulierung (Oechsler, 1999). Die geringe Verbreitung von

Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen mit überschaubaren Organisations- und Arbeitskräftestrukturen könnte damit zusammenhängen, dass dort die Transaktionskosten invers zu Buche schlagen.

2. Skeptiker unter den Ökonomen stellen häufig die Frage: Wenn die Mitbestimmung positive Effekte auf die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens zeitigt, warum wird sie dann nicht von in- und ausländischen Unternehmen freiwillig eingeführt? In ökonomischer Lesart wird die Frage mit der Explikation eines zwischen- und innerbetrieblichen „Gefangenendilemmas“<sup>4</sup> beantwortet. Der Wirtschaftswissenschaftler Alexander Dilger hat die Argumente, die Mitbestimmungsgesetze als *ökonomisch sinnvoll* erscheinen lassen, zusammengestellt (Dilger, 2002, S. 49 ff., hier referiert nach Müller-Jentsch, 2008, S. 172 f.):

(a) Bei Einführung freiwilliger Betriebsräte würde jede Seite dazu tendieren, ihnen entweder zu wenige (Management) oder zu viele Rechte (Arbeitnehmer) einzuräumen als für die organisationale und ökonomische Effizienz zuträglich wäre. Es sei daher Aufgabe des Staates in einer Äquidistanz zu beiden Akteuren die Rechte genau zu definieren und zu begrenzen.

(b) Für diejenigen Unternehmen, die Mitbestimmung freiwillig einführten, ergäben sich unkalkulierbare Risiken des Pfadwechsels (Einführungskosten; anfängliche Wettbewerbsnachteile; Ungewissheit über die Zusammensetzung von Betriebsratsgremien). Insbesondere Länder, deren Arbeitsbeziehungen historisch durch hartes Bargaining auch auf der betrieblichen Ebene geprägt sind, würden eine Zeitlang brauchen, bis sie Vorteile aus solchen Institutionen ziehen könnten.

(c) Betriebliche Mitbestimmung verbessert bei gegebener Belegschaft die Produktivität. Gleichzeitig locken mitbestimmte Betriebe jedoch unterdurchschnittlich produktive oder besonders teure Arbeitnehmer an, da diese von den Mitbestimmungsrechten überdurchschnittlich profitieren. So schätzen z.B. gerade solche Personen verbesserten Kündigungsschutz hoch ein, die sonst am ehesten gekündigt würden. Um die negative Selektion der Beschäftigten zu vermeiden, verzichtet jeder Betrieb auf das Gewähren von Mitbestimmungsrechten, obwohl alle Betriebe bei gleichzeitiger Betriebsratseinführung ebenso wie die Beschäftigten und die Gesellschaft als Ganze davon profitieren würden. Es liegt ein *zwischenbetriebliches Gefangenendilemma* vor. Eine gesetzliche Regelung löst dieses Dilemma, weil die negative Selektion ausbleibt. Die weniger produktiven Beschäftigten verteilen sich gleichmäßig über die Betriebe, während die mitbestimmungsbedingten Produktivitätssteigerungen in allen Betrieben zum Tragen kommen.

(d) Ein anderer Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass explizite Verträge nicht alles regeln können. Deshalb ist nachvertraglicher Opportunismus möglich. Vertragskonformes Verhalten kann nicht vollständig sichergestellt werden, zumal Gerichtsverfahren mit Kosten und Nachweisproblemen verbunden sind. Es liegt ein *innerbetriebliches Gefangenendilemma* vor. Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen gemeinsam besser, wenn sie sich beide kooperativ verhalten. Doch jeder hat einen individuellen Anreiz, davon abzuweichen, so dass sich ein Gleichgewicht des Misstrauens und opportunistischen Verhaltens ergibt. Dieses Gefangenendilemma kann durch langfristige Arbeitsbeziehungen gelöst oder doch zumindest gemildert werden, weil kooperatives Verhalten in der Gegenwart durch kooperatives Verhalten in der Zukunft belohnt werden kann. Betriebsräte helfen bei der Sicherstellung der Langfristigkeit der Beziehungen und erleichtern die Kooperation zwischen Beschäftigten und Firmenleitung. Eine vertragliche Vereinbarung zur Einsetzung von Betriebsräten leidet jedoch

4 Zum spieltheoretischen Paradigma des Gefangenendilemmas siehe den Eintrag „Häftlingsdilemmaspiel“ in Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt, & Wienold, 1994, S. 262.

unter denselben Mängeln wie die expliziten Arbeitsverträge, sie bliebe auch unvollständig spezifiziert. Vor allem sind von der Geschäftsleitung freiwillig eingerichtete Betriebsräte schwach, sie können nur wenig Vertrauen seitens der Beschäftigten gewinnen und leicht wieder abgeschafft werden. Deshalb sind nur gesetzlich geregelte Betriebsräte in der Lage, eine langfristige Kooperationsbereitschaft in den Arbeitsbeziehungen abzusichern.

3. Die Empirie zeigt: Abelshausers Annahme positiver wirtschaftlicher Wirkungen der Mitbestimmung ist evident. Allerdings sind zwei Implikationen seiner Annahme zu relativieren: Erstens war die *flächendeckende* Einführung der Mitbestimmung keineswegs freiwillig. Zweitens zeitigte sie erst nach teils langen interaktiven Lernprozessen positive wirtschaftliche Folgen. Auf die Vernachlässigung „organisationaler Lernprozesse [...] in fast allen ökonometrischen Studien zur betrieblichen Mitbestimmung“ hat Jirjahn (2010, S. 36) mit Recht hingewiesen,

Abgesehen von den wenigen freiwilligen Einführungen von Arbeiterausschüssen mit generell moderaten Rechten, wurde die Mitbestimmung als effektive demokratische Institution durch Machtprozesse und staatliche Mandatierung durchgesetzt. Der evolutionäre Prozess der Entstehung und Selektion von Mitbestimmungsinstitutionen war weniger von der Logik der Transaktionskosten-Einsparung oder anderer Effizienzgewinne als von der *Logik der Macht und Gegenmacht* und von *interaktiven Lernprozessen* der Akteure geprägt (Müller-Jentsch, 2014, S. 428). In den einzelnen Industriegesellschaften folgte dieser Prozess nationalspezifischen Entwicklungspfaden. Deren Verlauf wird u. a. von den dominanten politischen und rechtlichen Traditionen des Landes, von den politisch-ideologischen Orientierungen der Akteure sowie von den spezifischen Interessenkonstellationen und Machtverhältnissen zwischen den Akteuren beeinflusst. *Pfadabhängigkeit* bedeutet, dass in einer formativen Periode spezifische Institutionen geschaffen werden, an die die weitere Institutionenbildung anschließt (Müller-Jentsch, 2003, S. 252). Institutioneller Wandel erfolgt vornehmlich in historischen Knotenpunkten,<sup>5</sup> in denen die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren sich verändern und Chancen für eine Neuordnung des institutionellen Rahmens sich eröffnen. Konstitutiv für den spezifisch *deutschen Pfad* der institutionellen Entwicklung war die staatliche Organisationshilfe, ohne die das System der Mitbestimmung wohl kaum zustande gekommen wäre. Wie die wechselvolle Geschichte dieser Institution zeigt, war sie nicht selten höchst umstritten, mal von dieser, mal von jener Seite bekämpft oder abgelehnt. Während die frühe Form gesetzlicher Institutionalisierung der Betriebsverfassung der Kapitalseite ein „Zuviel“, den Gewerkschaften ein „Zuwenig“ an Rechten und Zugeständnissen bedeutete, war es gerade die Äquidistanz staatlicher Regelungen, die einer solchen Institution mit einem „intermediären Programm“ (Müller-Jentsch, 1995/2008, S. 169) Dauer und Stabilität verleihen konnte, indem sie sie – vor allem in Zeiten verschärfter Interessenkämpfe – dem verändernden oder destruirenden Zugriff der einen oder anderen Seite entzogen. Beide Parteien mussten sich à la longue mit ihrer Existenz abfinden. Insofern kann die Mitbestimmung auch als ein kollektiver Lernprozess durch Institutionen begriffen werden, in deren Verlauf das „industrielle Bürgerrecht“ (Marshall, 1963; Müller-Jentsch, 1994) auf demokratische Teilhabe im Arbeitsleben durchgesetzt wurde.

In einem Vergleich von französischen und deutschen gesetzlichen Institutionen zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren konstatiert der amerikanische Wirtschaftshistoriker Edward Lorenz: „Procedural frameworks can provide

5 Als solche gelten gemeinhin Weltkriege, Weltwirtschaftskrisen, große historische Arbeitskämpfe, Machtwechsel in Demokratien, Regierungsbeteiligung sozialdemokratischer Parteien (Armingeon, 1994).



favourable settings for trust building, but they cannot guarantee it. There is nothing to preclude the actors from making choices that promote a negative sort of learning dynamic, leading to mistrust rather than trust.“ (Lorenz, 1999, S. 310)

Die positiven wirtschaftlichen Wirkungen stellten sich auch erst als weiterer und späterer Effekt von Lernprozesse ein. Das in der gesetzlichen Konstruktion des Betriebsrätegesetzes angelegte regulative Potential – die Wahrnehmung betrieblicher Interessenvermittlung unter Berücksichtigung des Betriebswohls –, das eine doppelte Loyalität des Betriebsrats begründet, konnte sich aufgrund der „Lernunfähigkeit der betrieblichen Akteure“ (Plumpe, 1999) in den wenigen, politisch wie wirtschaftlich turbulenten Jahren der Weimarer Republik nicht entfalten. Erst der Betriebsverfassung der Bonner Republik war es vergönnt, das produktive Potential der Institution Betriebsrat zu nutzen – freilich auch nicht ohne Irrungen und Wirrungen eines jahrzehntelangen Lernprozesses der sozialen Konfliktparteien, in deren Verlauf die Institutionen der Mitbestimmung mit den unternehmerischen Zielen und Strategien kompatibel gemacht wurden, ohne ihren demokratischen Charakter aufzugeben; mit anderen Worten: man entdeckte ihr Potential für Win-win-Konstellationen.

### III.

Tunlichst zu unterscheiden sind die historischen Lernprozesse auf der Makro- und Mesoebene von solchen auf der Mikro- bzw. Unternehmens- und Betriebsebene, obwohl sie miteinander korrespondieren.

Das Weimarer Betriebsrätegesetz enthielt zwar eine Blaupause für kooperatives Verhalten der betrieblichen Akteure; dem standen jedoch ihre realen antagonistischen Orientierungen und sozialen Praktiken entgegen.<sup>6</sup> Die ökonomischen und politischen Turbulenzen ließen den Akteuren zudem zu wenig Zeit für produktive Lernprozesse. Nachdem die revolutionäre Gefahr gebannt war, betrachtete die Mehrheit der Unternehmer die Betriebsräte eher als ein notwendiges Übel denn als nützliche Einrichtung zur Lösung betrieblicher Konflikte. In der metaphorischen Sprache Goetz Briefs konnte man sie als Bestandteil der zu tragenden „Risikoprämien zur Beseitigung revolutionärer Zuckungen im Gesellschaftskörper“ (Briefs, 1930) ansehen. Nicht als vermittelnder Problemlöser, sondern als eine parteiische Institution im Kampf zwischen Kapital und Arbeit wurde der Betriebsrat von beiden Seiten wahrgenommen. Entsprechend fielen die praktischen Resultate aus. Der einzigen empirisch fundierten Analyse aus dieser Zeit von Kurt Brigl-Matthiaß (1926) zufolge,<sup>7</sup> wurde das Gesetz „von der überwiegenden Mehrzahl des deutschen Unternehmertums mit starken Besorgnissen und unverhohlener Abneigung empfangen“ (Brigl-Matthiaß, 1926, S. 76). Für die beschränkte Wirksamkeit der Betriebsräte machte Brigl-Matthiaß eine restriktive Gesetzesauslegung der Gerichte und die „Assimilierungs- und Paralisierungspolitik“ (Brigl-Matthiaß, 1926 S. 76 ff. und S. 125 ff.) der Unternehmer verantwortlich. Hinzu kam, dass die Gewerkschaften, entgegen den Vorschriften des Gesetzes, sie als ihre untergeordneten „Organe“, als eine Art „Tarifpolizei“ im Betrieb behandelten. Statt Eigenständigkeit sollten ihnen

6 Müller-Jentsch (1995) hat den langwierigen interaktiven Lernprozess nachgezeichnet, der in einer effektiven Übernahme jener in der gesetzlichen Konstruktion angelegten „intermediären“ Rolle durch den Betriebsrat mündete. Eine Kurzfassung dessen stellen die nachfolgenden Ausführungen dar.

7 Ihm verdanken wir die einzige flächendeckende empirische Untersuchung über die Praxis der Betriebsräte in der Weimarer Republik. Eine empirische Untersuchung von Werner Plumpe (1999) umfasst nur zwei Unternehmen aus der chemischen Industrie und dem Ruhrbergbau.

Hilfsfunktionen für die Durchführung und Überwachung von gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen zukommen.

Noch die ersten Jahrzehnte nach 1945 mit den Weichenstellungen Währungsreform und Marshallplan waren gekennzeichnet von teils antagonistischer Konfrontation der Sozialparteien. Befanden sich die Unternehmer durch ihre Komplizenschaft mit dem NS-System anfangs noch in der politischen und medialen Defensive, so traten sie mit dem raschen Wirtschaftswachstum und nicht zuletzt dank der „halbherzigen Entnazifizierung“ bereits Anfang der 1950er Jahre wieder selbstbewusst und meinungsstark in der westdeutschen Öffentlichkeit als Wirtschaftsführer und „Ikonen des Wirtschaftswunders“ in Erscheinung (Dietz, 2020, S. 46, 56). Mit der Gründung des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) und der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) hatten sie sich mächtige Sprachrohre geschaffen. Das von ihnen gemeinsam gegründete Deutsche Industrieinstitut betrieb als eine betont kämpferische und antigewerkschaftliche Institution eine aktive unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit. Nicht nur der offensiv auftretende erste Präsident des dominanten BDI, Fritz Berg, auch die historisch geprägte Ministerialbürokratie, die sich in ihrer Haltung zu Wirtschaft und Staat durch das einigende Band des Expertentums mit „vorpreschenden Verbandsspezialisten“ verbunden sah, waren bemüht, „autoritäre Traditionen zu perpetuieren“ (Berghahn, 1985, S. 191). Auffällig war zudem, dass aufgrund der kriegsbedingten Verknappung der Männer zwischen 35 und 45 in den Fünfziger- und Sechzigerjahren vielfach ehemalige Offiziere der Wehrmacht die Stellen für Führungskräfte besetzten (Dietz, 2020, S. 68). Eine publizistisch gewichtige Rolle „bei den Positionsbestimmungen der deutschen Wirtschaftsführer nach dem Zweiten Weltkrieg“ spielten zudem rechtskonservative Intellektuelle, die in der Weimarer Republik dem antidemokratischen „Tat“-Kreis der „konservativen Revolution“ angehört hatten, (wie Hans Zehrer in der „Welt“ und Giselher Wirsing in „Christ und Welt“) (Dietz, 2020, S. 101).

Andererseits hatte die unter dem „Diktat“ der alliierten Besatzungsmächte, im Zuge der Dekartellierungsmaßnahmen in der Montanindustrie, ab 1947 faktisch eingeführte und ab 1951 gesetzlich geregelte Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der Stahl- und Kohleindustrie einen starken regulativen Rahmen für kooperatives Verhalten in den betroffenen Unternehmen geschaffen. Eine gesetzliche Ratifizierung der paritätischen Besetzung der Aufsichtsräte in den entflochtenen 24 Unternehmen erfolgte freilich erst, nachdem IG Metall und IG Bergbau mit Massestreiks gedroht hatten. Die von ihnen anberaumten erfolgreichen Urabstimmungen führten schließlich zu einer Einigung zwischen Adenauer und dem DGB-Vorsitzenden Hans Böckler (Müller-Jentsch, 2021, S. 25).

Gleichwohl versuchten in den folgenden Jahren verschiedene Unternehmensleitungen, die praktische Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften restriktiv zu handhaben. Sie definierten beispielsweise den Tätigkeitsbereich des Arbeitsdirektors zunächst sehr eng, ehe sie ihn als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied, neben den kaufmännischen und technischen Vorständen, akzeptierten. Auch erhöhten die Vorstände verschiedener Gesellschaften die Zahl der Vorstandsmitglieder, um die Einflussmöglichkeiten des Arbeitsdirektors zu verringern. Mitte der 1950er Jahre versuchte der Stahlkonzern Mannesmann das Gesetz zu umgehen, durch die Bildung einer Obergesellschaft, für die allein eine Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat nach dem damaligen Betriebsverfassungsgesetz gelten sollte. Die heftigen Proteste der Gewerkschaften gegen diese Absicht gaben den Anstoß zu einem Mitbestimmungsergän-

zungsgesetz für beherrschende Unternehmen (sogenannte Holdings).<sup>8</sup> In der Zeit, als die „Holding-Novelle“ im Bundestag diskutiert wurde, erklärte der Bergassessor Hermann Reusch, Vorsitzender des entflochtenen Stahlwerks Gutehoffnungshütte Oberhausen und Präsidiumsmitglied des Bundesverbands der Deutschen Industrie, die Montanmitbestimmung als eine „brutale Erpressung durch die Gewerkschaften“, die zu einer Zeit erzwungen worden sei, „als die Staatsgewalt noch nicht gefestigt war“ (zit. n. Lauschke, 2007, S. 117; Potthoff, 2001, S. 114). Der daraufhin erfolgte 24stündige Proteststreik von 820.000 Berg- und Stahlarbeitern aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen verfehlte nicht seine Wirkung (Lauschke, 2007, S. 118 f.).

Aber selbst wenn die Unternehmer der Montanindustrien am Anfang nur aus taktischen Gründen Zugeständnisse gemacht hatten, mussten sie sich in der alltäglichen Praxis mit den Arbeitnehmervertretern und ihren Organisationen arrangieren. Die durch das Gesetz geschaffenen Realitäten setzten sie unter einen permanenten Zwang zur Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, die sich auch positiv auf die Arbeit des Betriebsrats bei der Erfüllung seiner betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben auswirkte. Eine wichtige Vermittlungsrolle übernahm dabei als „Friedensstifter“ der Arbeitsdirektor (Müller-Jentsch 2021, S. 27). Für den paradigmatischen Charakter der Arbeitsbeziehungen an der Ruhr spricht der Transfer von Erfahrungen in den Montanindustrien in die Inhalte des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 (Meyerwisch, 1986, S. 135 f.), erleichtert durch die Tatsache, dass der für die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 federführende Arbeits- und Sozialminister, Walter Arendt, vor seinem Wechsel in die Regierung Brandt langjähriger Vorsitzender der IG Bergbau und Energie war.

Gleichwohl nahmen in den frühen 1970er Jahren die Arbeitgeberverbände die mit der Novelle zum Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen erweiterten Betriebsratsrechte als neue Herausforderung wahr. Sie bestellten gegen das Gesetzesvorhaben ein Gutachten beim Rechtsprofessor Hans Galperin. In ihm ist von einer „Aushöhlung der sozialen Marktwirtschaft“ (Galperin, 1971, S. 6)<sup>9</sup> und einer „Vergewaltigung des Unternehmers“ (Galperin, 1971, S. 34) durch das geplante Gesetz die Rede. Nach der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 kam es vielfach zu pragmatischen betrieblichen Anpassungs- und Lernprozessen.

Exemplarisch wirft die Follow-up-Untersuchung von Hermann Kotthoff (1994) ein Schlaglicht auf jene Lernprozesse, aus denen eine Transformation von konfrontativer und defizienter Betriebsrats-Praxis zu wirksamer Interessenvertretung resultiert, wobei sich „wirksam“ auf die Doppelaufgabe des Betriebsrats bezieht. Hervorzuheben ist freilich, dass dem Betriebsrat als einer demokratischen Institution die wirtschaftliche Funktion nicht vorrangig obliegt, aber dass er sie durch seine Doppelaufgabe quasi „miterledigt“. Von anekdotischer Evidenz für derartige Lernprozesse ist die Aussage des Familienunternehmers Ludwig Georg Braun, dessen Unternehmen sich der damaligen Arbeitgeber-Klage vor dem Bundesverfassungsgericht gegen das Mitbestimmungsgesetz 1976 angeschlossen hatte und der anlässlich der Festveranstaltung des DGB zum 40jährigen Jubiläum des Gesetzes sich

8 Das sogenannte Montan-Mitbestimmungsergänzungsgesetz wurde am 7. August 1956 mit einigen Modifikationen gegenüber dem Montan-Mitbestimmungsgesetz verabschiedet.

9 Dem steht die Aussage eines der Väter der Sozialen Marktwirtschaft diametral entgegen. Nach Verabschiedung des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes konstatierte Alfred Müller-Armack 1978, dass man die Möglichkeiten, die das Stilprinzip der Sozialen Marktwirtschaft bot, „sehr wohl ausgenutzt hat. Ich erinnere an die Sparförderung, an die weiterzuführenden Ansätze der Vermögenspolitik, an die dynamische Rentenformel, an das Betriebsverfassungsgesetz und alles, was sich daran anschloss“. (Müller-Armack, 1978, S. 13).

dergestalt äußerte: „Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 hat die deutsche Kultur der Unternehmensführung deutlich beeinflusst. Und zwar zum Guten. Das war vor 40 Jahren so nicht abzusehen.“<sup>10</sup>

Aus einer Reihe empirischer Studien zieht der Ökonom Claus Schnabel den Schluss, dass es offenbar eine gewisse Zeit dauert, „bis sich Betriebsrat und Management auf die neue Situation eingestellt und gelernt haben, effizienzsteigernde Austauschprozesse zu pflegen“ (Schnabel, 2020, S. 369); Edward Lorenz spricht von einer „step by step-rule“, durch die Vertrauen aufgebaut und Einstellungen verändert werden (Lorenz, 1999, S. 314). Uwe Jirjahn, Jens Mohrenweiser und Uschi Backes-Gellner (2011) haben dies weiter elaboriert. Ihnen zufolge beginnt der Lernprozess mit kleinen Verpflichtungen beider Seiten, die nach positiven Erfahrungen allmählich erweitert werden. Wenn das Management erkennt, dass der Betriebsrat zur wirtschaftlichen Performance beitragen kann, wird es ihn an weiterreichenden Entscheidungsprozessen beteiligen (Jirjahn et al., 2011, S. 430 ff.). Selbst in kurzfristiger Betrachtung verweisen Steffen Müller und Jens Stegmaier (2017) darauf, dass die Einführung eines Betriebsrates einen zunächst negativen Produktivitätseffekt hat, dem aber ein steter Produktivitätsanstieg in den nächsten Jahren folgt.

Skepsis gegenüber der These von der höheren Akzeptanz der Mitbestimmung wird zuweilen mit dem Hinweis auf rückläufige Deckungsraten von Betriebsräten und Tarifverträgen vorgebracht. Dazu ist anzumerken, dass vornehmlich bestimmte Sektoren (unternehmergeführte Klein- und Mittelbetriebe, private Dienstleistungen, IT-Industrien, neu gegründete Firmen, amerikanische Niederlassungen) mitbestimmungsavers sind, während in Großbetrieben, dem traditionellen Industriesektor und dem klassischen öffentlichen Dienst die Deckungsraten weiterhin hoch sind. Das Betriebs-Panel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), zeigt einen signifikanten Anstieg der Deckungsraten mit der Größe der Betriebe (s. nachstehende Tabelle).

10 Quelle: „Zukunft der Mitbestimmung“. Beilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 30. Juni 2016, S. V3.

Tabelle: Mitbestimmung und Tarifbindung, 2020

Firmen	ab 1 / 5 *	ab 21	ab 51
Beschäftigte in %	Beschäftigten	Beschäftigten	Beschäftigten
haben Betriebsrat			
in West-Deutschland	41	53	64
in Ost-Deutschland	36	48	60
in Gesamt-Deutschland	40	52	64
haben Tarifverträge**			
in West-Deutschland	53	62	67
in Ost-Deutschland	45	57	64
in Gesamt-Deutschland	52	61	66

\* Firmen ab 1 Beschäftigten für tarifvertragl. Bindung; ab 5 Beschäftigten in der Privatwirtschaft für Betriebsrat

\*\* Flächen- und Haustarifverträge

Quelle: IAB-Panel; spezielle Auswertung: Peter Ellguth

Die neuere industriesoziologische Forschung trägt dieser Diskrepanz insofern Rechnung, als sie zwischen zwei (Rehder, 2016; Streeck, 2016) bzw. drei Welten (Schroeder, 2016) der deutschen industriellen Beziehungen differenziert.

#### IV.

Zusammenfassend: Werner Abelshausen hat es sich mit seiner Herleitung der Mitbestimmung zu leicht gemacht, indem er komplexe historische Prozesse im Hinblick auf deren Resultate funktional glättete und dabei die demokratische Komponente hinter die wirtschaftliche zurückdrängte. Was er mit „zweierlei Mitbestimmung“ beschreibt, beruht auf einer schematischen Trennung dessen, was in der Institution Betriebsrat als integrierte Doppelaufgabe zusammenläuft; ohne die irenische bleibt auch die wirtschaftliche Funktion unwirksam. Die Mitbestimmung wurde als demokratische bzw. bürgerrechtliche (*industrial citizenship*) Institution nach ihrer machtpolitischen Durchsetzung und rechtlichen Sanktionierung erst nachträglich durch interaktive Lernprozesse mit wirtschaftlichen Bedürfnissen kompatibel gemacht. Als ein Lernprozess der Akteure ist dies insofern zu verstehen, als ihnen in konfliktiven Auseinandersetzungen bewusst wurde, dass mit dem überkommenen Verhaltensrepertoire die auftretenden Probleme nicht (mehr) optimal zu bewältigt sind.<sup>11</sup>

Das „Mehr“ an demokratischem Potential der gesetzlichen Institution lässt sich noch heute im Vergleich mit den in manchen Betrieben existierenden, von den Unternehmern

11 Die Aussage ist eine theoretische Schlussfolgerung; über die faktischen Motive und Entscheidungen der Akteure könnten nur Befragungen Auskunft geben.

freiwillig eingerichteten „anderen Vertretungsorganen“<sup>12</sup> (Hauser-Ditz, Hertwig, & Pries, 2008) leicht ablesen. In der Analyse des IW-Personalpanel heißt es wenig überraschend, dass alternative Interessenvertretungsorgane häufiger (77 %) „von vornherein auf einer Linie mit der Geschäftsleitung liegen“ als Betriebsräte (46 %) (Lesch, 2020, S. 21).

In ähnlicher Weise, wie Abelshäuser in die funktionalistische Falle einer Verkehrung von Geltung und Genese geriet, hatte seinerzeit Thomas H. Marshall (1963) die Ausweitung der staatsbürgerlichen Rechte als eine linear-evolutionäre historische Sequenz ihrer einzelnen Kategorien (persönliche, politische, soziale) konstruiert, bei der Anthony Giddens (1982) mit kritischem Nachdruck auf die harten sozialen Auseinandersetzungen und Kämpfe zu ihrer Durchsetzung hingewiesen hat

## Literatur

- Abelshäuser, W. (2020). Zweierlei Mitbestimmung. Die Montanmitbestimmung von der wirtschaftlichen Innovation zur unbehaglichen Vereinsamung. In W. Jäger, K. Lauschke, & J. Mittag (Hrsg.), *Mitbestimmung im Zeichen von Kohle und Stahl. Debatten um die Montanmitbestimmung im nationalen und europäischen Kontext* (S. 285–305). Essen: Klartext.
- Addison, J. T., & Gerlach, K. (1983). Gewerkschaften und Produktivität: Fehlallokation von Ressourcen oder Produktivitätssteigerung? *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 139(2), 215–228.
- Armingeon, K. (1994). *Staat und Arbeitsbeziehungen. Ein internationaler Vergleich*. Opladen: Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97040-4>
- Berghahn, V. (1985). *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bertelsmann-Stiftung, & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Briefs, G. (1930). Der wirtschaftliche Wert der Sozialpolitik. In Bericht über die Verhandlungen der XI. Generalversammlung der Gesellschaft für Soziale Reform in Mannheim am 24. und 25. Oktober 1929. *Schriften der Gesellschaft für Soziale Reform* 83 (S. 144–169).
- Brigl-Mathiaß, K. (1926). *Das Betriebsräteproblem*. Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111473239>
- Campagna, S., Eulerich, M., Fligge, B., Scholz, R., & Vitols, S. (2020). *Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen – Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz*. Mitbestimmungsreport Nr. 57. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Dietz, B. (2020). *Der Aufstieg der Manager. Wertewandel in den Führungsetagen der westdeutschen Wirtschaft, 1949–1989*. Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110651270>
- Dilger, A. (2002). *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Dilger, A., Frick, B., & Speckbacher, G. (1999). Mitbestimmung als zentrale Frage der Corporate Governance. In B. Frick, N. Kluge, & W. Streeck (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung* (S. 19–52). Frankfurt/New York: Campus.

12 „Sprecher, Vertrauenspersonen, Mitarbeiterausschüsse und Runde Tische“ (Hauser-Ditz, Hertwig, & Pries 2008, S. 27).

- Doucouliagos, H., Freeman, R. B., & Laroche, P. (2017). *The economics of trade unions: A study of a research field and its findings*. London und New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315713533>
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2020). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019. *WSI-Mitteilungen*, 73(4), 278–285. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-4-278>
- Freeman, R. B., & Lazear, E. P. (1995). An economic analysis of works councils. In J. Rogers, & W. Streeck (Hrsg.), *Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (S. 27–50). Chicago: University of Chicago Press.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O., & Wienold, H. (1994). *Lexikon zur Soziologie*, 3. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91545-0>
- Galperin, H. (1971). *Der Regierungsentwurf eines neuen Betriebsverfassungsgesetzes. Eine kritische Analyse*. Düsseldorf: Handelsblatt.
- Giddens, A. (1982). Class division, class conflict and citizenship rights. In: A. Giddens (Hrsg.), *Profiles and critiques in social theory* (S. 164–180). London: Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-86056-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-349-86056-2_12)
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., Pries, L. (2008). *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Jirjahn, U. (2010). *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update*. (Arbeitspapier 186). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Jirjahn, U., Mohrenweiser, J., & Backes-Gellner, U. (2011). Works councils and learning: On the dynamic dimension of codetermination. *Kyklos*, 64(3), 427–447. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2011.00514.x>
- Junkes, J., & Sadowski, D. (1999). Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten? In B. Frick, N. Kluge, & W. Streeck (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung* (S. 53–88). Frankfurt/New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Koch, H. (1907). *Arbeiterrausschüsse*. M. Gladbach: Verlag der Zentralstelle des Volksvereins für das kath. Deutschland.
- Lauschke, K. (2007). *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989*. Essen: Klartext
- Lesch, H. (2020). Betriebliche Konfliktfelder und Partizipation der Arbeitnehmer: Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel. In Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *IW-Trends* 3/2020, 21–37.
- Lorenz, E. (1999). Trust, contract and economic cooperation. *Cambridge Journal of Economics*, 23(3), 301–315. <https://doi.org/10.1093/cje/23.3.301>
- Marshall, T. H. (1963). Citizenship and social class In T. H. Marshall (Hrsg.), *Sociology at the crossroads and other essays* (S. 67–127). London: Heinemann.
- Mitbestimmung im Unternehmen (1970). Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. BT-Drucksache VI/334, 1970.
- Meyerwisch, K. (1986). Sozialplanpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie. In J. Rudolf (Hrsg.), *40 Jahre Mitbestimmung. Erfahrungen, Probleme, Perspektiven* (S. 131–139). Köln: Bund Verlag.
- Milert, W., & Tschirbs, R. (2012). *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*. Essen: Klartext.
- Müller, S., & Stegmaier, J. (2017). Why is there resistance to works councils in Germany? An economic perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 540–61. <https://doi.org/10.1177/0143831X17734296>

- Müller-Armack (1978), Die Grundformel der Sozialen Marktwirtschaft. In Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.), *Symposion I: Soziale Marktwirtschaft als nationale und internationale Ordnung* (S. 9–18). Bonn: Bonn Aktuell.
- Müller-Jentsch, W. (1994). Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In N. Beckenbach, & W. van Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9* (S. 643–661).
- Müller-Jentsch, W. (1995). Mitbestimmung als kollektiver Lernprozess. Versuch über die Betriebsverfassung. In K. Rudolph, & C. Wickert (Hrsg.), *Geschichte als Möglichkeit. Über die Chancen von Demokratie. Festschrift für Helga Grebing* (S. 42–54). Essen: Klartext., Wieder abgedruckt in: Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie* (S. 150–172). Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2003). Akteure, Interessen, Institutionen. Überlegungen zu einer Theorie der Arbeitsbeziehungen. In M. Schmidt, & A. Maurer (Hrsg.), *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus* (S. 245–257). Marburg: Metropolis.
- Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag
- Müller-Jentsch, W. (2014). Mitbestimmungspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Auflage (S. 505–534). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_20)
- Müller-Jentsch, W. (2021). Grundsatzentscheidung Montanmitbestimmung. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II.* (S. 19–31). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33970-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33970-8_2)
- Oechler, W. A. (1999). Globales Management und lokale Mitbestimmung – Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb. In T. Breisig (Hrsg.), *Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter* (S. 29–45). München und Mering: Rainer Hampp.
- Plumpe, W. (1999). *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie*. München: Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486595871>
- Potthoff, E. (2001). Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung. Reprint der Ausgabe von 1957. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rapp, M. S., & Wolff, M. (2019). *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise*. IMU Study 424. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rehder, B. (2016). Konflikt ohne Partnerschaft? Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. *Industrielle Beziehungen*, 23(3), 366–373. doi:10.1688/IndB-2016-03-Rehder
- Ritter, G. A., & Tenfelde, K. (1992). *Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871–1914*. Bonn: Dietz Nachf.
- Sadowski, D. (2021). *Board-level codetermination in Germany – The importance and economic impact of fiduciary duties*. IUC Working Papers Series Inter-University Centre for Advanced Studies (IUC), Dubrovnik. <https://doi.org/10.53099/ntkd4304>
- Schnabel, C. (2020). Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Verbreitung, Auswirkungen und Implikationen. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 21(4), 361–378. <https://doi.org/10.1515/pwp-2020-0048>
- Schroeder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen*, 23(3), 374–392. doi:10.1688/IndB-2016-03-Schroeder
- Streeck, W. (2016). Vom Konflikt ohne Partnerschaft zur Partnerschaft ohne Konflikt. Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen*, 23(1), 47–60. doi:3a10.1688\_2findb-2016-01-streeck
- Teuteberg, H. J. (1961). *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland*. Tübingen: Mohr (Siebeck).