

### Mitbestimmte Unternehmensführung: ein Leitbild für das Europäische Sozialmodell?

Kluge, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kluge, N. (2006). Mitbestimmte Unternehmensführung: ein Leitbild für das Europäische Sozialmodell? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 13(1), 43-56. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344326>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Standpunkte

**Vorbemerkung** – Die aktuelle politische Diskussion über die Mitbestimmung sowie die im Sommer 2005 durch den Bundeskanzler berufene Kommission unter der Leitung von Professor Biedenkopf, mit dem Auftrag, „Vorschläge für eine moderne und europataugliche Weiterentwicklung der deutschen Unternehmensmitbestimmung“ zu erarbeiten, signalisieren die Reformbedürftigkeit einer zentralen Institution der deutschen industriellen Beziehungen. Ihr war auch das letzte Schwerpunktheft (IndBez 12(3), 2005) unserer Zeitschrift gewidmet. Wir veröffentlichen zu dieser Diskussion nachstehend eine politische Stellungnahme aus dem Europäischen Gewerkschaftsinstitut in Brüssel im Rahmen unserer neuen Rubrik „Standpunkte“.

Norbert Kluge\*

### **Mitbestimmte Unternehmensführung – ein Leitbild für das Europäische Sozialmodell?\***

**Zusammenfassung** – Die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen soll nicht allein am Börsengewinn für ihre Eigner abgelesen werden. Dieses – historische – europäische Verständnis spiegelt sich bis heute im nationalen Unternehmensrecht der meisten EU-Mitgliedsstaaten wider. In 18 EU-Ländern haben Arbeitnehmer das Recht, ihre Repräsentanten in die obersten Entscheidungsgremien zu entsenden. Die europäische Gesetzgebung zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sieht dieses Recht standardmäßig vor. Obligatorische Arbeitnehmerbeteiligung ist mehr als europäische Sozialpolitik. Sie ist ein Teil von guter Unternehmensführung und keine störende Zumutung für Manager. Allerdings wird sie um ihren institutionellen zukünftigen Platz in einer Welt steigender internationaler Börsenfinanzierung von Unternehmen streiten müssen.

### **Corporate Governance with Co-determination – a Key Element of the European Social Model**

**Abstract** – The competitiveness of European companies should not be evaluated exclusively on the basis of the gains they make on the stock market for their shareholders. This, at least, is the traditional way of seeing things in Europe and has hitherto been reflected in the national-level company legislation of the majority of EU Member States. In the EU, workers in 18 Member States have the right to be represented at board level, and the legislation on the European Company (SE) provides for this right as a matter of course. Statutory worker participation is not just a facet of European social policy, it is part and parcel of good corporate governance and should not be viewed by managers as something that is unnecessary and disruptive. Nevertheless, in a world where international stock market financing of companies is on the rise, worker participation has a fight on its hands to secure its institutional future.

Key words: **Europeanisation, Industrial Relations, Works' Participation,  
European Social Model**

---

\* Norbert Kluge, European Trade Union Institute (ETUI-REHS), Research Department, Head of SEEUROPE Project, Bvd. Roi Albert II, 5, boîte 4, B – 1210 Brussels.  
E-mail: nkluge@etui-rehs.org.

\*\* Original in Englisch erschienen 2005 in Transfer (ETUI-REHS Brussels), 11(2): 163-178.

Europa will sich von anderen Wirtschafts- und Lebensräumen der Welt durch seine soziale Dimension unterscheiden, die konstitutiv ist für seine wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und hohe Produktivität. Gleichzeitig erweckt die europäische Wirtschaftspolitik den Eindruck, dass europäische Unternehmen nur dann erfolgreich in ihren Märkten bestehen könnten, wenn sie börsen- und investorentauglich zurechtgeschneidert werden. Unternehmen scheinen sich außerhalb der europäischen Gesellschaften bewegen zu müssen. Obligatorischer Einfluss ihrer Arbeitnehmerschaft auf Entscheidungen ihrer Spitzen, wie er traditionell in vielen Ländern der europäischen Union verbreitet und bewährt ist, erscheint in dieser Lesart als entbehrlich und störend. Interessenvertretung durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Europas und ihrer Gewerkschaften dient wenn überhaupt als Instanz zur sozialen Reparatur und Beschaffung von Akzeptanz für schmerzhaft unternehmerische Entscheidungen.

Im Gegensatz dazu hat sich mitbestimmte Unternehmensführung in der Praxis als ein Kernelement im Europäischen Sozialmodell herausgestellt. Sie macht den stetigen Strukturwandel der Unternehmen erfolgreich, und zwar für alle Beteiligten. Sie macht Investitionen in sogenanntes Humankapital rentierlich. Sie hilft Innovationen produktiv umzusetzen. Sie gibt dem Wandel eine sozialverträgliche Dimension, die darauf abzielt, niemand ins gesellschaftliche Abseits abstürzen zu lassen. Sie gibt der Ökonomie einen Großteil ihrer demokratischen Infrastruktur und politischen Legitimation.

Die Beteiligungsinstrumente für Arbeitnehmer auf europäischer Ebene allein aus sozialpolitischen Gründen fortzuentwickeln, ist daher eine Verkürzung ihrer tatsächlichen Bedeutung. Arbeitnehmerbeteiligung ist vielmehr auch Teil von Unternehmensführung und keine störende Zumutung für Manager. Und deshalb entscheidet die Ausstattung und Stellung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern darüber mit, nach welchen Regeln ein Unternehmen geführt werden und wie es seine gesellschaftliche Rolle definieren und erfüllen soll. Deshalb müssen die Stränge der sozialpolitischen und parallel geführten unternehmens- und wettbewerbspolitischen Debatte auf europäischer Ebene an dieser Stelle zusammengeführt werden.

Es reicht nicht aus, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in grenzüberschreitend operierenden Unternehmen allein auf ihre national vorhandenen Partizipationsrechte zu verweisen. Problematischer noch: fehlt ein obligatorisches Partizipationsniveau auf europäischer Ebene, kommen die nationalen Möglichkeiten unter Anpassungsdruck nach unten. Zugleich besteht die Gefahr, dass Europa als Referenz genommen wird, hohe Standards, wie sie in einigen EU-Mitgliedsstaaten existieren, auf niedriges europäisches Durchschnittsniveau zu schleifen.

Im Interesse des künftigen Europäischen Sozialmodells sollten stattdessen offensive Antworten gesucht werden auf die Fragen: Wie könnte ein spezifisch europäisches Führungsmodell aussehen? Was würde eine „good corporate governance“ ausmachen, die im Einklang mit den gesellschafts- und sozialpolitischen Zielen Europas steht? Ist ein Unternehmen lediglich eine private Veranstaltung mit dem einzigen Ziel, seinen Eignern maximalen Gewinn zu erwirtschaften? Oder ist es eine Institution, die über die Maximierung betriebswirtschaftlicher Ziele hinaus auch sozialen und ethischen Kriterien genügen muss und seinen gesellschaftlichen Beitrag zu erbringen hat?

Solche Fragen sind praktisch höchst relevant. Denn je deutlicher und kritischer sich die oft genug negativen Folgen globalen und grenzüberschreitenden Wirtschaftens zeigen, desto intensiver kommt die altbekannte Frage zurück auf die politische Agenda Europas: Wem ist ein Unternehmen verpflichtet? Und wer soll an seiner Steuerung beteiligt sein? Welche Institutionen schaffen Sicherheit, um Flexibilität zu ermöglichen? Wie trägt die Partizipation in Unternehmen und am Arbeitsplatz dazu bei, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch als Bürgerinnen und Bürger für die pro-aktive Gestaltung des Strukturwandels zu aktivieren?

### **Vom Leitbild industrieller Demokratie zum Werkzeug der sozialen Ausgestaltung des EU-Binnenmarkts**

Beteiligung der Arbeitnehmer zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte des Entstehens der europäischen Verfassung und zwar über alle nationalen und kulturellen Unterschiede hinweg: Vom Art. 13 der Europäischen Sozialcharta von 1961 über die Charta von Arbeitnehmergrundrechten von 1989, die Charta der Grundrechte von 2002 bis zum Art. 87, der Information und Konsultation am Arbeitsplatz als Grundrecht für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der künftigen Europäischen Verfassung kodifizieren soll. Man könnte sagen, dass diese Grundrechte den Arbeitnehmer zum Bürger im Betrieb machen. Sie unterstreichen den gemeinsamen politischen Willen in Europa, Arbeitnehmer als zentrale Akteure in die Gestaltung der zukünftigen Wirtschaft und Gesellschaft einzubeziehen.

Das gegenwärtige Leitbild für das europäische Gesellschaftsmodell enthält nach wie vor die soziale Kohäsion als eine der drei fundamentalen Stützen, die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit und ökologische Nachhaltigkeit zugleich ermöglicht und voraussetzt. So hatten es die europäischen Regierungschefs als ‚Lissabon-Strategie‘ im März 2000 verabredet. So wurde es jüngst noch einmal nachdrücklich vom sog. Kok-Report im Auftrag der EU-Kommission unterstrichen (EU-Kommission 2004) und von den europäischen Regierungen im Frühjahr 2005 bestätigt. Wachstum und Beschäftigung sind und bleiben gleichberechtigte und interdependente politische Ziele für Europa. Die im Februar 2005 fortgeschriebene Sozialpolitische Agenda der EU-Kommission (EU-Kommission 2005) formuliert das dazu passende Aktionsprogramm. Sozialpolitische Maßnahmen sollen vor allem das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in Europa stärken, als ein psychologischer Faktor, ohne den der Wandel nicht zu bewältigen sei. Eine Verbindung zur Unternehmens- und Wettbewerbspolitik der EU fehlt allerdings.

Auch dies ist ein Indiz dafür, wie sich im Laufe der Jahrzehnte die Akzente und Sichtweisen darüber verschoben haben, auf welchen Wegen und über welche Akteure das soziale Ziel Europas am besten zu erreichen sei. In der unmittelbaren Phase nach dem 2. Weltkrieg war politisch klar, dass Kapital und Unternehmen systematisch in die Gesellschaft einzubinden seien. Nie wieder sollte es möglich sein, dass Kapital und Unternehmen für gesellschaftszerstörerische Ziele funktionalisiert werden.

Arbeitnehmer – und Gewerkschaften – sollten deshalb als Individuen und als Repräsentanten des gesellschaftlichen Einflusses systematisch Einfluss auf Unternehmensentscheidungen bekommen. In Italien und in Frankreich bekam das Verfassungsrang. In Deutschland fand dieses Ziel mit der paritätischen Montanmitbestim-

mung seinen stärksten institutionell-gesetzlichen Ausdruck. In der Europäischen Union wurde die institutionelle gesellschaftliche Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen in der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, der Urzelle der Europäischen Union, als Grundausrüstung des Wirtschaftens installiert.

In der gesellschaftspolitischen Aufbruchzeit der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts bekam die Idee dann neuen Aufwind, dass Arbeitnehmer organisierten Einfluss nehmen sollten auf unternehmerische Entscheidungen. Industrielle Demokratie wurde zum politischen Leitbild für Europa, in der Wirtschaft im Einklang mit gesellschaftlichen Interessen gelenkt und auf diesem Weg der Kapitalismus gezähmt werden sollte (Nagels/Sorge 1977). Die sog. Fünfte Europäische Richtlinie zum Gesellschaftsrecht von 1972 kanalisierte den Geist dieser Zeit, indem sie mitbestimmte Aufsichtsräte mit mindestens einem Drittel Arbeitnehmerrepräsentanten und letztendlicher Verantwortlichkeit fürs Unternehmen in allen europäischen Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern zur Pflicht machen wollte. Mehr als zehn Jahre erfolglos beherrschte dieser Versuch die Agenda, der Unternehmensverfassung inklusive einer obligatorischen Arbeitnehmerbeteiligung in den Administrativorganen eines Unternehmens ein europäisches Format zu geben (Taylor 2004). Die Richtlinie erlangte niemals Gesetzesrang. Fundamentale Unterschiede im Grundverständnis von Unternehmen und Arbeitnehmerbeteiligung waren offenbar nicht zu überwinden, im übrigen auch nicht zwischen den Gewerkschaften Europas. Deutlich wurde, dass eine ideale, aber nationale Konfiguration, wie die in diesem Fall als Vorbild herangezogene deutsche Mitbestimmung, nicht einfach über die europäische Ebene modellhaft auf andere Länder übertragen werden kann.

Es sollte nahezu zwei weitere Jahrzehnte dauern, bis mit der Richtlinie zur Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) im Oktober 2001 (2001/86/EC) doch noch – auf der Basis eines Minimalkonsenses – eine Standardregelung für Information, Konsultation und Partizipation der Arbeitnehmer gefunden werden konnte, und zwar nur für solche Unternehmen, die freiwillig in die Form einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) wechseln. Danach soll ein auf vertragliche Basis gegründeter SE-Betriebsrat die Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einer SE vertreten können, in welchem Land sie auch immer ansässig sind. Darüber hinaus können Vertreter der Arbeitnehmer Sitz und Stimme im obersten Administrativorgan einer SE bekommen, um auf dieser Ebene auch über die Berufung oder Abberufung geschäftsführender Manager des Unternehmens mitentscheiden zu können. Es ist das erste Mal, dass europaweit ein solches Partizipationsrecht gesetzlich definiert wurde.

Eine flächendeckende Anwendung von Arbeitnehmerpartizipation bietet die SE-Gesetzgebung jedoch nicht (Weiss 2003). Denn die Gründung einer SE ist freiwillig. Hinzu kommt, dass nach der „Vorher-nachher“-Betrachtung in denjenigen europäischen Aktiengesellschaften keine Arbeitnehmerbeteiligung eingeführt werden muss, in deren Teilen sie vor der Gründung nicht existierte. Und schließlich bezieht sich die SE-Gesetzgebung nur auf die Gründungssituation selbst. Sie enthält vom europäischen Gesetzgeber aus keinerlei Verpflichtung, einen einmal erreichten Standard im weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung zu bewahren, es sei denn nationale Gesetzgeber haben dafür in ihren Umsetzungsgesetzen Vorsorge getroffen. Diesen

obliegt es hauptsächlich, die Anwendung der SE-Gesetzgebung in einem EU-Mitgliedsstaat auszugestalten. Das bedeutet jedoch nicht nur, dass es 28 unterschiedliche Gesetzgebungen (in den EU-25 Ländern und den drei betroffenen Ländern des europäischen Wirtschaftsraums – EEA) gibt zur Anwendung der Arbeitnehmerbeteiligung, die in der SE-Direktive geregelt ist. Das bedeutet auch, dass de facto keine SE einer anderen gleichen wird.

Ogleich die SE-Direktive dennoch als historische Errungenschaft zu bewerten ist, die im Einklang mit den europäischen Verfassungspostulaten und dem erklärten europäischen Gesellschaftsmodell steht, sind wir weiter entfernt denn je von Harmonisierungsbemühungen im Bereich der Arbeitnehmerbeteiligung. Eher scheint es so, dass sich die europäische Politik mit dem Ungleichgewicht zwischen betriebswirtschaftlicher Kostenlogik und sozialer und demokratischer Qualität von Gesellschaft abgefunden hat. Mehr als ein paar rechtlich abgesicherte Werkzeuge aus Europa zur sozialen Ausgestaltung gibt es nicht. Gemessen an der Vorstellung von industrieller Demokratie offeriert die SE-Gesetzgebung dafür bestenfalls ein weiteres, für sich allein genommen eher schwaches Werkzeug, selbst wenn man es im Zusammenhang mit der EU-Direktive zu den Euro-Betriebsräten von 1994 und der EU-Direktive zur Information und Konsultation aus dem Jahr 2003 betrachtet.

Und selbst dieser geringe Standard erscheint durch die gegenwärtigen Entwicklungen im europäischen Gesellschaftsrecht gefährdet (Kluge 2004). Der Gesetzesvorschlag der EU-Kommission, grenzüberschreitende Fusionen mit einer Direktive zu regeln (der sog. 10. Direktive im europäischen Gesellschaftsrecht), sieht keine europaweit einheitliche Regelung der Arbeitnehmerbeteiligung mehr vor. Im Gegenteil, Prinzip ist, dass im Fall einer grenzüberschreitenden Fusion allein das Beteiligungsrecht im neuen Sitzland gelten soll. Nur für den Fall, dass vorher bestehende Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern im Grundsatz berührt sind, weil das neue Sitzland der Gesellschaft überhaupt keine Mitbestimmung vorsieht, soll es zur Anwendung der SE-Direktive kommen.

In der weiteren politischen Debatte wurde als weitere Begrenzung von Mitbestimmungsrechten von den Regierungen Europas eine Klausel eingeführt, die im Grundsatz mittelgroße Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten generell vor der Arbeitnehmerbeteiligung auf höchster Unternehmensebene bewahren soll. Das soll nach Vorstellung einiger – konservativer – Politiker sogar dazu führen können, dass Arbeitnehmer ihre vorher bestehenden Möglichkeiten verlieren könnten, wenn sie als Beschäftigte eines kleinen Teilunternehmens in ein fusioniertes Unternehmen integriert werden, das seinen Sitz in einem EU-Mitgliedsstaat nimmt, wo entweder gar keine oder, wie in Deutschland, Mitbestimmungsrechte erst in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten vorgesehen sind. Hier geht die Umkehrung eines politischen Grundkonsenses in Europa hinterrücks vorstaten, weil eben Arbeitnehmerbeteiligung nur als sozialpolitisches Thema und nicht auch als unternehmens- und wirtschaftspolitisches Problem behandelt wird.<sup>1</sup> Es besteht die Gefahr, dass sich dieses roll-back für die Vorstellung mitbestimmter

---

<sup>1</sup> Zur Debatte über die Fusionsrichtlinie siehe die Dokumente aus dem Rechts- und Beschäftigungsausschuss des Europäischen Parlaments seit Januar 2005, zum download von der Website des EP.

Unternehmensführung fortsetzen wird, wenn die EU, wie geplant, die Niederlassungsfreiheit für Unternehmen mit der sog. 14. Direktive im Gesellschaftsrecht zur grenzüberschreitenden Verlegung des Unternehmenssitzes gesetzlich instrumentieren wird.

Während Unternehmen längst ihre Entscheidungsstrukturen grenzüberschreitend organisieren, werden durch die Richtung europäischer Gesetzgebung Arbeitnehmer – erneut – weitgehend auf ihre nationalen Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitwirkung zurückgeworfen, obwohl ihre Einbeziehung Grundrechtsrang hat und historisch in Europa fundiert ist. Am Tisch, wo die für sie relevanten Unternehmensentscheidungen fallen, sind ihre Vertreter jedenfalls nur wenig erwünscht. Aber am unteren Ende der Kette dürfen sie dann vor Ort die Folgen dieser Entscheidungen sozial reparieren helfen.

Im Einklang mit der erklärten europäischen Gesellschaftsstrategie würde viel eher stehen, dass sie über eine Harmonisierung von Beteiligungsstandards in der europäischen Gesetzgebung an wirtschaftliche Entscheidungsprozesse stärker angekoppelt würden. Stattdessen wird zugelassen, dass Arbeitnehmer wenig effizient mit einem Flickenteppich unterschiedlichster Regelungen hantieren müssen. Der ist offenbar inzwischen zum Schönheitsideal europäischer Rechtsetzung zur Arbeitnehmerbeteiligung geworden. Von einem organisierten sozialen Interessenausgleich auf grenzüberschreitender europäischer Ebene sind wir derzeit weiter denn je entfernt. Europa scheint sich vorerst mit der fehlenden Balance zu Unternehmensentscheidungen, die allein unter dem Primat der Wettbewerbsfähigkeit getroffen wurden, zufrieden zu geben. Die Renaissance der Einsicht, dass mitbestimmte Unternehmensführung soziale und ökonomische Vorteile zugleich hervorbringt, steht wohl erst noch bevor.

### **Arbeitnehmervertreter als Element von Unternehmensführung weit verbreitet in Europa**

Ökonomische Erfolge von Unternehmen sind heute durch schlecht funktionierende Kontroll- und Monitoring-Systeme gefährdet. Lassen wir es einmal dahin gestellt, ob dieser Mangel spezifisch aus der heute vorherrschend gewordenen Finanzierung und Abhängigkeit von Unternehmen von internationalen Kapitalmärkten erwachsen ist. Fakt ist, dass die traditionell in Europa vorzufindenden Führungs- und Kontrollsysteme, besonders diejenigen mit separater Kontrolle durch einen Aufsichts- oder Verwaltungsrat, nicht schlechter arbeiten als die vermeintlich besser passenden monistischen Führungssysteme angelsächsischer Provenienz.

Fakt ist auch, dass es in den meisten Staaten Europas Vertreter der Arbeitnehmerschaft einer publizitätspflichtigen Unternehmung mit Sitz und Stimme in der Führungsarchitektur des Unternehmens und an seiner Kontrolle beteiligt sind; und zwar unabhängig von seiner Grundstruktur (siehe Übersicht 1). Arbeitnehmervertreter in Aufsichts- und Verwaltungsräten sind in vielen europäischen Ländern eine pure Selbstverständlichkeit. In 18 von 25 EU-Ländern ist eine solche Beteiligung gesetzlich vorgesehen, unabhängig von der Form der Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht durch das einstufige Verwaltungsorgan (sog. monistisches System) oder durch ein zweistufiges System mit Vorstand und Aufsichtsrat.

Das dualistische Führungsmodell mit Vorstand und Aufsichtsrat ist in Europa keineswegs mega-out, entgegen mancher Unkenrufe besonders aus Finanzmarktkei-

sen. Die meisten neuen Mitgliedsländer haben dieses dualistische System. In zehn EU-Staaten ist das dualistische und elf das monistische Modell vorgeschrieben, vier Gesetzgebungen lassen den Unternehmen die Wahl. Die europäische Aktiengesellschaft (SE), deren Errichtung freiwillig ist, ermöglicht generell freie Wahl zwischen den Systemen im jeweiligen Sitzland.

Entwicklungen in Großbritannien und auch in den USA, in der Praxis die Exekutivfunktion von der Sitzfunktion eines boards zu trennen, lassen auf die zunehmende Präferenz eher des dualistischen Systems schließen. Aus Luxemburg, das ein monistisches Führungssystem hat, ist bekannt, dass die Regierung die freie Wahl der Systeme auch für Gesellschaften nach nationalem Recht plant. Dies mag damit zusammenhängen, sich mit der Wahlfreiheit auch für das dualistische System als Sitzland multinationaler Unternehmen interessanter zu machen als bisher.

Einschränkend muss allerdings gesagt werden, dass die Beteiligungsintensität und damit auch Aufsichtsqualität durch Arbeitnehmerbeteiligung zwischen den beiden Systemen nur schwer zu vergleichen ist. Das Ausmaß und die Reichweite der Beteiligung sind sehr unterschiedlich. In elf EU-Staaten kann man formal von weitgehender Partizipation sprechen, in den skandinavischen Ländern Dänemark, Finnland und Schweden, in den mittel- und osteuropäischen Ländern Slowakische und Tschechische Republik, Slowenien und in Ungarn, sowie in Deutschland, Luxemburg, den Niederlanden und Österreich. Da Partizipationsrechte der Arbeitnehmer national gewachsen und ausgeprägt sind, kann man ihre Bedeutung kaum zutreffend ermessen, geschweige denn mit nur einer gesetzlichen Regel in Europa erfassen.

Wie wirksam Arbeitnehmerpartizipation in der jeweiligen Konstellation werden kann, hängt zum einen von der generellen Bedeutung des Administrativorgans im nationalen Unternehmensrecht ab. Über was kann das Administrativorgan im Detail überhaupt entscheiden und inwieweit gibt es einen Katalog von Geschäften, die auf jeden Fall die Zustimmung des Organs benötigen? Nur in Österreich ist ein solcher Katalog verbindlich im Gesetz vorgeschrieben. Während in einigen Ländern wie Deutschland oder wiederum Österreich die Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat oder wie in Schweden oder Dänemark im Vorstand (management board) in speziellen Gesetzen geregelt ist, finden sich die Grundlagen dafür in anderen Ländern wie z.B. in der Tschechischen Republik im nationalen Handelsrecht. Es liegt auf der Hand, dass in solchen Fällen Arbeitnehmerbeteiligung in den höchsten Unternehmensorganen weniger direkt als Möglichkeit zur Interessenvertretung begriffen wird.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Allerdings wissen wir über die Praxis von Vertretern der Arbeitnehmer in Administrativorganen von Unternehmen in den neuen EU-Mitgliedsstaaten wenig. Hier will das Projekt PRESENS, organisiert von der Social Development Agency und dem ETUI zusammen mit dem ETUC und acht weiteren nationalen gewerkschaftlichen Partnern, gegenwärtig (im Jahr 2005) Aufklärung schaffen; siehe [www.seeurope-network.org](http://www.seeurope-network.org). Aufschlüsse darüber, was ein Arbeitnehmervertreter in einem deutschen Aufsichtsrat macht, finden sich in den Interviews, die die Zeitschrift „Mitbestimmung“ mit den Betriebsräten und Gewerkschaftern Thomas Schlenz/ThyssenKrupp und Robert Oswald/BASF geführt hat; zu lesen in der englischen Ausgabe der Zeitschrift Mitbestimmung (2004), [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).



Abb. 1: Interessenrepräsentation der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene EU 25 + 3

	Gesetzliche Regelungen		Zahl der Sitze für AN	Berufen oder vorgeschlagen von			Rep's müssen AN des UN sein	Leistungsstruktur des UN
	Staatl. UN	Privat UN		Gew	BR	gewählt		
AT	●	●	1/3		●		●	D
BE								M
CY								M
Cz	●	●	1/3			●	● in privaten UN	D
DE	●	●	1/3 – 1/2	● (Gew.-sitze)		●	● (mit Ausnahme der Gew.-sitze)	D
DK	●	●	1/3			●	●	D
EE								D
ES	●		2 Sitze	●				M
FI	●	●	Vereinbarung		●		●	M D
FR	●		1/3 bzw. 2-3 Sitze			●	●	M D
GR	●		2-3 Sitze			●	●	M
Hu	●	●	1/3	Müssen angehört werden	●		●	D
IE	●		(meist) 1/3			●	●	M
IS								M
IT								M D
LI								M
LT								M D
LU	●	●	(max.) 1/3	● (Gew sitze bei Eisen* Stahl)	●		●	M
LV								D
Mt	●		1 Sitz			●		M
NL	●	●	max. 1/3		●		(dürfen nicht dem UN angehören)	D
NO	●	●	Bis zu 1/3			●	●	M
PL	●		(meist) 2/5			●		D
PT	●		1 Sitz			●	●	M
SE	●	●	2-3 Sitze	●			●	M
SI	●	●	1/3 - 1/2 (im UN-statut geregelt)		●		●	D
Sk	●	●	1/3 (private UN) 1/2 (staatl. UN)	1 Sitz in staatl. UN		●		D
UK								M

\* privatisierte UN eingeschlossen  
 \* D = Dualistisches Führungssystem mit getrennten Aufsichtsrat und Vorstand; M = monistisches Führungssystem mit nur einem „board“, das geschäftsführende und nicht-geschäftsführende Vorstandsmitglieder enthält; Quelle: ETUI (2005: 72).

Die gesellschaftsrechtlichen Regelungen über das Verhältnis der Arbeitnehmervertreter in den obersten Unternehmensorganen zum betreffenden Unternehmen spiegeln die weite Spanne national unterschiedlicher Auffassungen darüber wider, wie die Verwaltungs- und Aufsichtsorganmitglieder gestellt sein sollen. Während sie in den meisten Ländern Beschäftigte der Unternehmen sein müssen, ist dies in den Niederlanden explizit ausgeschlossen. In Deutschland gibt es mit den externen Gewerkschaftsrepräsentanten beide Kategorien. Keineswegs ist es jedoch exotisch, dass explizit gewerkschaftliche Bindung ausschlaggebend ist. In den skandinavischen Ländern sind es nur die betrieblichen Mitglieder der Gewerkschaften, die ihren Repräsentanten in den Verwaltungsrat entsenden dürfen.

Dass die Mitwirkung von arbeitnehmernahen Repräsentanten im Aufsichtsrat nicht als Fremdkörper der corporate governance begriffen wird, sondern als ihr normaler Bestandteil, zeigt das Beispiel der Niederlande. Dort haben die Betriebsräte ein Vorschlagsrecht für ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder, das nur schwer zurückzuweisen ist. Dennoch wird ausdrücklich Unabhängigkeit von den vorgeschlagenen Kandidaten für den Aufsichtsrat verlangt, sowohl von Gewerkschaften als auch von der betrieblichen Interessenvertretung. Auch ein Erfahrungsaustausch unter Arbeitnehmerrepräsentanten in einstufigen Verwaltungsräten von Unternehmen aus verschiedenen Branchen aus Dänemark, Frankreich, Irland, Norwegen und Schweden erbrachte als gemeinsames Ergebnis, dass Repräsentanten der Arbeitnehmer in Führungsetagen sich als zwar anders gewählte und verpflichtete, aber gleichberechtigte und verantwortlich fürs Unternehmen handelnde Führungskräfte verstehen. Soziale Erwägungen werden bei Arbeitnehmervertretern im Management etwas stärker gewichtet als von den anderen (Rose/Kvist 2004). Unter den Vorzeichen des deutschen Aufsichtsratsystems und für die Gruppe der leitenden Angestellten, die dort besonderen Sitz und Stimme haben, gilt das analog (Jürgens/Lippert 2005).

### **Mitbestimmte Unternehmensführung – kein Hinderungsgrund für moderne Corporate Governance und bessere ökonomische Performanz**

Im Geist der Zeit haben es heute Investoren sehr viel leichter, ihre Interessen auf der politischen Agenda Europas zu platzieren und ihnen grenzüberschreitend verbindliche Regeln zu ihrem Vorteil zu geben. Auf europäischer Ebene geht es, wie fast überall auch auf nationaler Ebene (Hopt et al. 2004), um Effizienzsteigerung von Corporate Governance. Im Kern geht es darum, US-amerikanische Finanzmarktregeln als Führungsprinzipien für Unternehmen auch in Europa zu adaptieren. Treiber dafür sind die spektakulären betrügerischen Firmenzusammenbrüche wie bei Enron oder Worldcom. Nach dem Siegeszug der internationalen Börsen als weitere bedeutende Quelle neben den Banken für Unternehmensfinanzierung in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts kam der Katzenjammer. Mit dem Sarbanes-Oxley Act wurden den Unternehmen in den USA äußerst aufwändige und bürokratisch anmutende Bilanzregeln auferlegt. Sie sollen für Transparenz gegenüber den Investoren sorgen. Aber ihre Umsetzung allein, besonders in verbesserte interne management controlling Systeme,

hat die Unternehmen (in der Fortune 1000 list) im Durchschnitt ca. 5 Mio. USD gekostet.<sup>3</sup>

Dass solche Maßnahmen im Mutterland des Börsenkapitalismus nötig wurden, ist jedenfalls nicht gerade ein Ausweis dafür, dass gleichzeitige Geschäftsführung und Kontrolle in einem monistischen Führungsorgan eines Unternehmens wirksam funktioniert. Umso erstaunlicher mutet der Versuch der Europäischen Kommission an, Corporate Governance europäisch zu standardisieren, oder soll man sagen: an Wünsche US-amerikanischer Finanzmarktexperten und Börsenanalysten anzupassen. Seit Mai 2003 wird zum Beispiel von der EU-Kommission systematisch der sog. Bolkestein-Aktionsplan zur Modernisierung des Europäischen Gesellschaftsrechts (original: Modernisation of Company Law and Enhancement of Corporate Governance) abgearbeitet (EU-Kommission 2003, Kluge 2004).

Die Agenda umfasst Themen wie shareholder rights, directors' remuneration, Haftungsfragen (financial responsibility of board members, independency of directors) oder die Frage nach der Rolle von audit committees (Maul/Lanfermann 2004). Obwohl gerade das Statut zur Europäischen Aktiengesellschaft die Gleichrangigkeit von monistischem und dualistischem Führungssystem umfasst, legt die Setzung dieser Agenda eine Präferenz für das US-amerikanische Modell nahe. Wie wenig durchdacht und adaptiv bisher die Diskussion auf europäischer Ebene ist, zeigt sich zum Beispiel daran, wer und was als „unabhängig“ gilt. Würde man den Kriterien folgen, die die EU-Kommission an „Unabhängigkeit“ legt, so könnte niemand nicht-geschäftsführendes Direktoriumsmitglied sein, der in einer vertraglichen Bindung zum Unternehmen steht, sei es als Arbeitnehmervertreter oder sei es als Angehöriger der Eigentümergemeinschaft. Dies ist ganz offensichtlich eine für Europa artifizielle Vorstellung, die allein ihre Legitimation daraus zieht, dass sie dem US-amerikanischen Modell der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle folgt.

Diese und andere Fragen wird das im Oktober 2004 unter der niederländischen Ratspräsidentschaft in Den Hague ins Leben gerufene Europäische Governance Forum beschäftigen.<sup>4</sup> Ziel soll es sein, kontinuierlich die nationalen Codes of Corporate Governance im Hinblick auf ihre Konvergenz zu überprüfen und gemeinsame Regeln vorzubereiten, die in Europa akzeptiert werden können.

Für eine solche Anstrengung gibt es eigentlich keinen empirisch nachvollziehbaren Grund (Lannoo/Khachaturyan 2004). Denn die Union der europäischen Staaten ist nun mal nicht die Vereinigten Staaten und die Praxis der Unternehmensfinanzierung unterscheidet sich nach wie vor grundsätzlich. Sehr viel mehr Unternehmen als dort sind in Europa immer noch in den Händen eher langfristig orientierter Anleger, die größere und einflussreiche Anteile halten. Dafür benötigt man andere Führungs- und Kontrollmechanismen als in einer Welt des schnell drehenden Börsengewinns.

---

<sup>3</sup> Nach Angaben aus der Financial Times, 12/11/2004.

<sup>4</sup> Dass von der EU-Kommission eine Schnittstelle zwischen Corporate Governance und Arbeitnehmerbeteiligung gesehen wird, zeigt sich daran, dass immerhin einer unter 16 Experten aus ganz Europa ein Repräsentant der europäischen Arbeiterschaft ist; mehr Informationen auf der website des EU-GD Internal Market [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/company/ccgforum/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/company/ccgforum/index_en.htm).

Jeder EU-Mitgliedsstaat hat sein bewährtes System der Corporate Governance und Unternehmenskontrolle.

Weil aber Unternehmen auch in Europa sich inzwischen mehr und mehr über internationale Märkte finanzieren und ihre Investoren anspruchsvolle Renditeerwartungen haben, stellt sich die Frage, wie die Regeln des ausschließlichen Börsenkapitalismus in die traditionell bankenfinanzierte stakeholder-orientierte Szenerie (Kontinental)Europas passen (Höpner 2003; Vitols 2005a).<sup>5</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass die europäischen Staaten inzwischen daran gegangen sind, meist mit sog. Corporate Governance Codes die Praxis im eigenen Land zu verbessern und zu optimieren, nicht zuletzt um für ausländische Investoren attraktiv zu bleiben.<sup>6</sup>

Ein Bedarf nach europäischer Standardisierung wird von den Kapitalmarktakteuren gleichwohl nicht gesehen. Weder gibt es die Notwendigkeit, aus Europa einen ähnlich strukturierten Finanzmarkt wie den US-amerikanischen zu machen, noch fühlen sich die einzelnen Staaten der EU allein überfordert mit der Aufgabe, ihre Corporate Governance Systeme fit zu machen. Die Unternehmen in Europa selbst haben sich offenbar nicht nur mit unterschiedlichen gesellschaftsrechtlichen Vorgaben auf nationaler Ebene inklusive der Regelungen für die Arbeitnehmervertretungen arrangiert. Sie scheinen sie vielmehr für sich jeweils optimiert zu haben.

Das gilt auch für einen weiteren Kritikpunkt, der in der öffentlichen Debatte, meist nur innerhalb einzelner Länder, immer wieder gegen Arbeitnehmerbeteiligung auf board-Ebene angebracht wird. Es wird behauptet, Partizipation sei aus ökonomischer Sicht kontraproduktiv für Unternehmensgewinne, Börsenkurse und Innovationsverhalten. Zu sehr trage sie dazu bei, am Bestehenden festzuhalten und Internationalisierung von Unternehmen zu behindern.

Gerade die deutsche Mitbestimmung steht unter Generalverdacht, dass sie die wirtschaftlichen Chancen eines Unternehmens verschlechtern würde. Bisher konnte ihr das jedoch auch in ehrgeizigsten Versuchen der ökonomischen Effizienzforschung nicht schlüssig nachgewiesen werden. Im Gegenteil, eine jüngst veröffentlichte Studie des Ökonomen Frick von Börsenkursen vor und nach der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes in Deutschland kommt – erneut – zum Ergebnis, dass Mitbestimmung den Marktwert eines Unternehmens nicht negativ beeinflusst hat (Frick 2005).

Arbeitnehmerpartizipation wird dennoch und wider empirischen Erkenntnissen als unattraktiv für ausländische Investoren und damit als Standortnachteil herausgestellt. Das wird dänischen Arbeitnehmern und Gewerkschaften genauso vorgehalten wie Deutschen oder Österreichern. Auffallend ist demgegenüber, dass diejenigen Länder, in denen es weitgehende Mitbestimmungsrechte gibt, meist auch in diejenige

---

<sup>5</sup> Sigurt Vitols, Wissenschaftszentrum Berlin (Science Center Berlin), und Martin Höpner, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln (Max-Planck-Institut for the Study of Societies) untersuchen diesen Sachverhalt für Deutschland, besonders auch mit Blick auf die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf das System der Mitbestimmung; interessante Texte und Studien zum Thema sind zusammengestellt unter [www.gcgnet.net](http://www.gcgnet.net).

<sup>6</sup> Eine Übersicht über diese Bemühungen findet sich im Report der Expertengruppe für die Europäische Kommission (Hopt 2004).

Gruppe mit starker Weltmarktposition oder mit positiver Bewertung der mikroökonomischen Standortfaktoren gehören (ETUI 2005; Vitols 2005b).

Abb. 2: Mitbestimmung und ökonomischer Erfolg in Europa

Obligatorische Beteiligung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene	BCI – Business Competitiveness Index	Leistungsbilanz /BSP 1999-2003	Streikrate 2000-02 (Tage per 1000 AN)	Wachstum BSP (1999-2004)
Länder mit ausgedehnter Beteiligung (alle Sektoren, mehr als 1 Vertreter)*	Rang 6,8	(+) 1,0	9,7	1,6
Länder mit eingeschränkter oder ohne Beteiligung der Arbeitnehmer**	Rang 19,9	(-) 0,8	104,8	2,4

\* AU, CZ, DK, FI, GE, HU, LU, NL, NO, SL, SI, SE

\*\*BE, CY, EE, FR, GR, IC, IR, IT, LT, LIE, LV, MT, PO, PT, SP, UK

Quelle: ETUI Benchmarking report Social Europe 2005; Vitols 2005



Die Aussagekraft dieses Vergleichs ist in diesem Stadium der Aggregation von Daten begrenzt. Das muss einschränkend gesagt werden. Aber es geht hier auch nicht darum, den letzten Nachweis darüber zu führen, dass Arbeitnehmerbeteiligung auf höchster Unternehmen ein positiver ökonomischer Faktor ist. Aber der Vergleich gibt einen Hinweis darauf, dass Arbeitnehmerbeteiligung und ökonomische Kraft eines Landes nicht in einer negativen Korrelation zueinander stehen. Den beiden Ländergruppen, die hier in eine Relation zu wirtschaftlichen Kennziffern gesetzt werden, gehören etwa gleich viele Länder an. Natürlich sind Länder zusammen gruppiert, die sehr unterschiedliche Wirtschaftsleistungen und Größen ihrer Volkswirtschaften aufweisen. Dennoch kann ein gewisser Ausgleichsfaktor darin gesehen werden, dass starke Exportländer wie Deutschland (group 1) oder Belgien (group 2) in beiden Gruppen vertreten sind. Große und kleine Länder, neue und bisherige EU-Staaten sind über beide Länder verteilt.

Im Ranking nach dem Business Competitiveness Index (BCI) des World Economic Forum (*Global Competitiveness Report 2004: XIV*) schneiden Länder mit ausgebauten Partizipationsregimes für Arbeitnehmer im Durchschnitt viel besser ab als diejenigen ohne ein solches System. In diesem Ranking werden vor allem die mikroökonomischen Bedingungen für Unternehmen nach verschiedenen Ländern bewertet. In group 1 befinden sich vier Länder, die schlechter als Platz 30 sind, in group 2 gibt es davon sieben Länder. Unter den weltweit zehn am besten bewerteten Ländern befinden sich Finnland (2), Deutschland (3), Schweden (4) Dänemark (7) und die Niederlande (9) in group 1. Aus dieser Kategorie gehört mit Großbritannien (6) nur ein Land group 2 an.

Der zweite Vergleich bezieht sich auf makroökonomische Kennziffern. Um die Exportstärke eines Landes als Ausdruck seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit im

Vergleich zwischen großen und kleineren Ländern zu gewichten, wurden diese nicht direkt miteinander verglichen. Zum besseren Vergleich wurden die Exporte und Handelsbilanzsiffern durch das GDP geteilt, um ihren Anteil am GDP als Prozentanteil zu bekommen. Auch in diesem Fall war die Performanz der Länder mit ausgebauten Beteiligungssystemen im Durchschnitt besser als derjenigen ohne diese Systeme.

### **Schlussfolgerungen: Ohne Arbeitnehmerbeteiligung kein zukünftiges europäisches Sozial- und Wettbewerbsmodell für die wissensbasierte Industriegesellschaft**

Wenn auf der Spurensuche nach dem europäischen Sozialmodell etwas charakteristisch dafür ist, dann ist es die rechtlich verbindliche Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, im Betrieb und bei Managemententscheidungen. Weder die Börse als Kompass noch die ökonomische Performanz von Standorten (EU-Staaten) rechtfertigen, von obligatorischer Arbeitnehmerbeteiligung an der generellen Geschäftsausrichtung und Kontrolle von Unternehmen abzugehen oder diese in der europäischen Gesetzgebung zum Gesellschaftsrecht abzuschwächen, unter dem Vorwand, die ökonomische Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen stärken zu wollen. Eher liegt der gegenteilige Zusammenhang nahe.

In der Realität werden grenzüberschreitende Unternehmen und Geschäfte – nicht nur innerhalb Europas – immer alltäglicher, politisch gewollt und ganz im Sinne der Freizügigkeitsregelungen in den europäischen Verträgen und der Idee des europäischen Binnenmarkts. Immer sind es die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die lokal von solchen Unternehmensentscheidungen betroffen sind – positiv wie negativ, aus welchen Gründen für Investitionen hierhin oder Verlagerungen dorthin (innovation, restructuring, de- and re-localisation) auch entschieden wurde.

Von Unternehmen erwartet man mit Recht, dass sie solche sozialen Folgen berücksichtigen. Sie sollen zur Umsetzung der gesellschaftspolitischen Ziele Europas beitragen, indem sie ihren gesellschaftlichen Leistungsbeitrag in Form von neuen Beschäftigungs- und Erwerbchancen erbringen.

Mitbestimmte Unternehmensführung stellt in dieser Rollenzuschreibung für Unternehmen ein wichtiges Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft dar. Wer leistungsfähige Unternehmen auf der technologischen und produktiven „High Road“ haben und fördern möchte, braucht das starke commitment ihrer Beschäftigten. Als „high-skilled labourforce“, die ja europäische Spezialität sein soll, will und soll sie langfristig und zuverlässig in das Unternehmen eingebunden sein. Sonst werden solche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kaum die geforderte Verantwortung fürs Unternehmen entwickeln. Sie sollen direkt auf Veränderungen ihrer Arbeitsplatz- und Einkommenschancen Einfluss nehmen können.

Es genügt im übrigen nicht, gesellschaftliche Verantwortung (CSR) allein als – freiwillige – Führungsaufgabe zu definieren, deren Einlösung schon von genügend Aktionären eingefordert und durchgesetzt wird. Diesen Anschein erwecken jedenfalls die politischen Bemühungen zur Förderung von CSR auf der europäischen Politikbühne. Diese Sichtweise macht letztlich den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen davon abhängig, ob er zum Gewinnziel beiträgt.

Europäische Unternehmen müssen sich in das Europäische Sozialmodell einpassen, wie es in seinen Grundzügen historisch gewachsen ist und so unvollständig und wenig definiert es heute erscheinen mag. Wenig Erfolg versprechend ist es in dieser offenen historischen Situation, alles den vermeintlichen Sachzwängen des globalen Wettbewerbs zu unterwerfen. Unternehmen sind in diesem Spiel nicht nur „Opfer“ des Wettbewerbs, sondern sie sind auch starke „Akteure“. Keinesfalls sollte ihnen erlaubt sein, das Fehlen eines starken europäischen Standards von Arbeitnehmerbeteiligung auf Unternehmensebene auszunutzen, um das nationalstaatlich vorhandene Niveau zu drücken oder zu unterlaufen.

## References

- ETUI, European Trade Union Institute (ed.) (2005): *Benchmarking Working Europe 2005*, Brussels: European Trade Union Institute.
- EU-Kommission (2003): *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Brussels: Communication from the Commission COM 2003 (284), [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0284en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0284en01.pdf).
- EU-Kommission (2004): *Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-Kommission (2005): *Sozialpolitische Agenda 2005-2010*, Brussels: KOM(2005) 33 endgültig: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_policy\\_agenda/spa\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_policy_agenda/spa_de.pdf).
- Frick, Bernd (2005): *Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung: Rechtsökonomische Überlegungen und empirische Befunde*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderband „Vom Manager- zum Finanzweltkapitalismus“*. *Global Competitiveness Report 2004 (2004)*, Davos: World Economic Forum.
- Höpner, Michael (2003) *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Hopt, Klaus J., et al. (2004): *European Corporate Governance in company law and codes*, Report prepared for the European Corporate Governance Conference of October, 18th, The Hague, The Netherlands. C:\B-EUCG\Den Hague\_CG\_Final Report\_0105.doc.
- Jürgens, Ulrich/Lippert, Inge (2005): *Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin in Kooperation mit der ULA.
- Kluge, Norbert (2004): *Handle with care. How economic civil rights in Europe are taking shape*. In: *Mitbestimmung*, 8 (engl. edition): 8-13.
- Lannoo, Karel/ Khachatryan, Arman (2004): *Reform of Corporate Governance in the EU*. In: *European Business Organization Law Review (EBOR)*, 5(1): 37.
- Maul, Silja/Lanfermann, Georg (2004): *Europäische Corporate Governance – Stand der Entwicklungen*. In: *Betriebs-Berater*, 59(35):1861-1868.
- Nagels, Karlheinz/Sorge, Arndt (1977): *Industrielle Demokratie in Europa*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Rose, Caspar/Kvist, Hans Kurt (2004): *Employee directors – What is their say?* Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Taylor, Robert (2004): *„Taking responsibilities in an SE’ – a new challenge for workers from different cultural and political backgrounds*. In: Hans-Boeckler-Foundation, European Trade Union Institute (ed) *The European Company - prospects for board-level representation*, Brussels and Düsseldorf: ETUI: 40-49.
- Vitols, Sigurt (2005a): *Changes in Germany’s bank-based financial system: implications for corporate governance*. In: G. Jackson/A. Moerkes (eds.): *Corporate Governance: An International Review. Special Issue on Germany and Japan*, 13 (2).
- Vitols, Sigurt (2005b): *Prospects for trade unions in the evolving European system of corporate governance*, Brussels: ETUI-REHS. Report 92
- Weiss, Manfred (2003): *Arbeitnehmermitwirkung in Europa*. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 20: 177-232.