

# Unternehmensmitbestimmung als Arrangement von Politik und Ökonomie<sup>1</sup>

## Eine Fallstudie im mitbestimmten Aufsichtsrat

Von Till Jansen

**Zusammenfassung:** Der Artikel schlägt vor, die Unternehmensmitbestimmung nicht auf ein Macht- oder Effizienzproblem zu reduzieren, sondern sie als Problem zweier logischer Räume (Kontexturen) zu beobachten. Während die Arbeitnehmervertreter Entscheidungen des Gremiums auf politische Legitimität hin beobachten, beobachten die Anteilseignervertreter vor allem auf den wirtschaftlichen Umgang mit knappen Ressourcen hin. Damit verschiebt sich der Fokus für die empirische Mitbestimmungsforschung auf die Frage, welche Praxen diese logischen Räume in ein Verhältnis setzen und die Arbeit des Aufsichtsrats sicherstellt. In einer Fallstudie wird dieser Frage im Hinblick auf die Verteilung von Sprecherpositionen und wechselnden Framings nachgegangen. Dabei wird festgestellt, dass eine Entkopplung von Politik und Wirtschaft stattfindet, indem die verschiedenen Logiken verschiedene öffentliche Sitzungen rahmen. Während die offiziellen Sitzungen für wirtschaftlich gerahmte Diskussionen verwendet werden, wird eine politische Rahmung in Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter angelegt. In Einzelgesprächen zwischen den Spitzenvertretern beider Seiten wird schließlich ein Kompromiss gefunden, der in den verschiedenen Sitzungen sowohl als wirtschaftlich rational wie auch als politischer Erfolg präsentiert werden kann.

## Einleitung

Um die Mitbestimmungsforschung in der Soziologie ist es nicht gut bestellt. Ihre einstige Prominenz hat sie ebenso verloren wie ihre öffentliche Relevanz. Sie hat, wie Osterloh (1993: 1) schon vor zwanzig Jahren konstatiert hat, keine Konjunktur mehr. Dabei hat das Thema nicht an gesellschaftlicher Relevanz verloren. Gerade die Unternehmensmitbestimmung<sup>2</sup> hat in den letzten Jahrzehnten immer wieder das öffentliche Interesse geweckt. Durch die Globalisierung sind im Zuge der Corporate-Governance-Diskussion (auch wenn die Corporate Governance Kommission das Thema bewusst ausspart) immer wieder öffentlichkeitswirksame Rufe nach ihrer Beschneidung laut geworden (zuletzt etwa Bachmann et al. 2009).

Dabei ist die Praxis der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit weitgehend unbekannt. Die letzten qualitativen Studien, die sich der Praxis der Aufsichtsratsarbeit widmen (Brinkmann-Herz 1972; Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987) liegen inzwischen etwa 30 Jahre zurück. Die wenigen aktuellen Studien, die sich dem Thema widmen (Höpner 2003;

---

1 Ich möchte den anonymen Gutachtern der Sozialen Welt für ihre konstruktive Kritik und für viele wertvolle Anregungen und Hinweise danken.

2 Im Unterschied zur Mitbestimmung auf Ebene des Betriebs bezeichnet der Begriff der Unternehmensmitbestimmung Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer an der Unternehmensführung. Im Vergleich zum angelsächsischen Raum, in dem es mit dem *board of directors* ein oberstes Gremium der Unternehmensführung gibt, heißt dies in Deutschland: Beteiligung der Arbeitnehmervertreter am Vorstand als exekutives Organ und am Aufsichtsrat als kontrollierendes Organ. Die Unternehmensmitbestimmung gibt es zwar auch vereinzelt in anderen Ländern, jedoch nirgendwo so ausgeprägt wie in Deutschland. Dabei sind drei Formen der Mitbestimmung zu unterscheiden: Die Drittelmitbestimmung ab einer Unternehmensgröße von 500 Beschäftigten, geregelt durch das Drittelbeteiligungsgesetzes (DrittelbG), die paritätische Mitbestimmung für Unternehmen mit mindestens 2000 Beschäftigten, geregelt durch das Mitbestimmungsgesetz von 1976, sowie die Montanmitbestimmung für Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten, geregelt durch das Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) (Zur Übersicht auch Streeck 2004).

Gerum 2007; Jürgens / Lippert / Gaeth 2008; Raabe 2010), sehen dieses Problem zwar teilweise (etwa Raabe 2010; Jürgens / Lippert / Gaeth 2008), bieten jedoch nur begrenzt eine Antwort hierauf. So bleiben die Aussagen der Studie von Jürgens, Lippert und Gaeth (2008) in ihrer Reichweite begrenzt, da als Datengrundlage eine quantitative Befragung dient, die sich zudem auf Arbeitnehmervertreter beschränkt. Raabe (2010) greift hier im Rahmen einer umfassenden qualitativen Studie zwar auf weit vielversprechenderes Interviewmaterial mit Vertretern beider Seiten zurück, bleibt in der Interpretation jedoch leider völlig dem common sense der Befragten verpflichtet.

Darüber hinaus wird gerade im Fall der mitbestimmten Aufsichtspraxis das Theoriedefizit (Deutschmann 2002: 26ff) der Arbeits- und Industriosozilogie akut. Hier wird der Mangel eines weiteren Organisationsbegriffs ebenso problematisch wie der Mangel eines gesellschaftstheoretischen Rahmens (vgl. Kühl 2004: 5ff, 53ff). Die soziologische Mitbestimmungsforschung ist in diesem Sinne immer noch stark der Selbstbeschreibung der Gewerkschaften verhaftet – wie die wirtschaftswissenschaftliche Forschung der Selbstbeschreibung des Managements (vgl. Kühl 2004: 154).

An dieser Stelle soll daher der Vorschlag gemacht werden, die soziologische Perspektive auf den Gegenstand Mitbestimmung aus systemtheoretischer Sicht neu zu fassen und für qualitative Forschung anschlussfähig zu machen (Kühl 2004: 9; Deutschmann 2002: 22ff). Im Folgenden werden daher zunächst die Probleme der industriosozilogischen und wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven auf die Mitbestimmung erörtert und ein Alternativvorschlag gemacht, der als analytische Perspektive (Åkerstrøm Andersen 2003) sowohl gesellschaftstheoretisch wie auch empirisch Anschlussmöglichkeiten bietet. Dieser soll im Anschluss am Beispiel eines Aufsichtsrats aus einem typischen, gewerkschaftlich gut organisierten Unternehmen der verarbeitenden Industrie veranschaulicht werden.

## Mitbestimmungsforschung aus politischer oder wirtschaftlicher Perspektive

Wollte man die Positionen in der Mitbestimmungsforschung polemisch auf die Spitze treiben, so ließen sich zwei zentrale Ausgangspunkte finden.<sup>3</sup> Entweder wird die Mitbestimmung als politisches Phänomen gefasst und auf die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter hin befragt (etwa Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987; Höpner / Müllenborn 2010), oder sie wird als ökonomischer Faktor, betriebswirtschaftlicher Hemmschuh bzw. Möglichkeit zur Steigerung der Effizienz begriffen (etwa Höpner 2004; jüngst Vitols 2006, 2008).

Die politische Perspektive ließe sich etwa wie folgt zusammenfassen: Das Management übt Macht aus und die Arbeitnehmervertreter Gegenmacht; Arbeitnehmer- stehen Arbeitgeberinteressen entgegen, wirtschaftliche sozialen Interessen entgegen (Müller-Jentsch 2004). Im Zentrum der empirischen Forschung steht dann zumeist die Frage, wie sich diese Beziehungen entwickeln, ob etwa Arbeitnehmer unterdrückt werden oder im Angesicht übermächtiger Patriarchen kapitulieren, ob sich starke Kulturen der Kooperation und Partizipation entwickeln oder ob die Arbeitspolitik defiziente Strukturen ausbildet (so etwa Bamberg / Dziela / Hindrichs / Martens / Peter 1984; Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987). Maßnahmen der Effizienzsteigerung sind aus dieser Perspektive dann zumeist nichts anderes als Machtausübung zur Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen.

Dieser Sachverhalt stellt sich spiegelbildlich aus der wirtschaftlichen Perspektive dar: Es wird nicht die Frage gestellt, inwieweit und in welcher Form Arbeitnehmer ihre Interessen

3 Sieht man einmal von rein deskriptiven Studien ab, die sich ausschließlich auf Strukturdaten beschränken (vgl. etwa Gerum 2007).

durchsetzen, sondern welche ökonomischen Folgen etwa aus der Einrichtung von Betriebsräten erwachsen (zur Übersicht vgl. etwa Addison et al. 2004; Renaud 2008), oder welche Auswirkung die Unternehmensmitbestimmung auf die „Unternehmensperformance“ hat (jüngst etwa Vitols 2008). Auch kann man hier die Arbeitnehmervertreter als Ressource für die Aufsichtsratsarbeit sehen (z.B. Jürgens / Lippert / Gaeth 2008).

Dies hat zur Folge, dass beide Perspektiven einander nicht angemessen abbilden können.<sup>4</sup> Während der politischen Perspektive ein ökonomisches Argument als Machtausübung erscheint, ist für die ökonomische Perspektive die Frage nach der Legitimität ein Problem der Effizienz. Und während die ökonomische Perspektive der politischen als Ressentiment gilt (Müller-Jentsch 2001), so scheint die politische Perspektive der wirtschaftlichen als Ideologie von gestern (von Rosen 2007).

Diese Darstellung der Forschungsperspektiven ist eine Zuspitzung, die die gegenseitige Reflexion nicht ausschließt, sondern eher nahelegt. So kann etwa die politische Legitimität der Arbeitnehmervertretung gerade damit verbessert werden, dass sie wirtschaftlichen Mehrwert stiftet (Jürgens / Lippert / Gaeth 2008), oder schon im Hinweis auf diesen wirtschaftlichen Mehrwert kann eine Gefährdung der Mitbestimmung gesehen werden (Müller-Jentsch 2001: 208 f). Die empirische Forschung kann in diesem Sinne eine stärkere Annäherung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat an wirtschaftliche Perspektiven beobachten und dies problematisieren (etwa Höpner 2003, 183ff; Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987) oder gleichzeitig die Frage nach Einflusspotential und betriebswirtschaftlicher Effizienz stellen (Gerum 2007: 320ff, 334ff).

Diese Bewegung bleibt jedoch gleichsam latent. Sie wird nur gegenstandsbezogen formuliert und vor allem performativ vollzogen. Eine theoretische Position, die diese Differenz dabei zu fassen und gesellschaftstheoretisch einzubetten vermag, fehlt dabei. So kann die politische Perspektive um eine zunehmende wirtschaftliche Orientierung der Arbeitnehmervertretung unter dem Begriff des „Mitmanagements“ zwar anschlussfähig diskutiert und problematisiert werden. Doch erscheint diese dann vor allem unter politischer Perspektive entweder als Einflussgewinn oder als Unterminierung der Oppositionsposition der Arbeitnehmer (etwa bei Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987: 244ff; Höpner 2003: 192).

Auf der anderen Seite kann z.B. Macht als Problem wirtschaftlicher Effizienz gesehen und diskutiert werden: Vermachtungsprozesse führen zu Fehlinformationen für Preissysteme, die unterbunden werden müssen (Steinmann / Schreyögg 2000: 86ff). Die Unternehmensmitbestimmung kann dann als Gegenmacht begriffen werden, die die Macht der Arbeitgeber neutralisiert. Dabei wird dann übersehen, dass gerade die freie Preisbildung ein Legitimitätsproblem haben kann.

Letztlich wird jedoch eine der beiden Perspektiven eingenommen, da keine Perspektive zur Verfügung steht, die eine symmetrische Betrachtung ermöglichen würde. Mit Gotthard Günther (1979 b) ließe sich sagen, dass beide Perspektiven zweiwertige Soziologien darstellen (vgl. auch Bühl 1969). Entsprechend ist die Mitbestimmung hier entweder ein politischer Sachverhalt mit ökonomischer Dimension oder ein ökonomischer Sachverhalt mit politischer Dimension. Eine gegenstandsadäquate Beschreibung kann jedoch erst innerhalb eines logischen Systems angefertigt werden, das in der Lage ist, diese verschiedenen „Kontexturen“ zu reflektieren und in ein Verhältnis zu setzen (Günther 1979 a).

4 Dabei ist selbstverständlich anzumerken, dass die Vielzahl quantitativer ökonomischer Studien zur Auswirkung der Mitbestimmung diesen Anspruch – anders als viele interpretative Studien – gar nicht hat.

## Mitbestimmung als Problem von Wirtschaft und Politik

An dieser Stelle soll die These aufgestellt werden, dass sich die Mitbestimmung als Gegenstand der Wissenschaft am besten begreifen lässt, wenn man sie weder als politisches noch als wirtschaftliches Problem, sondern als Problem der Konfrontation einer wirtschaftlichen mit einer politischen Logik betrachtet. Das Problem der Mitbestimmungsforschung, zumindest explizit eine einheitliche Konzeption ihres Gegenstandes zu entwerfen, ist dann das Problem der Mitbestimmung selbst. Es stehen sich zwei Kontexturen, zwei logische Räume, gegenüber, deren Werte nicht ineinander überführbar sind. Derselbe Sachverhalt, etwa eine Gehaltskürzung, ist innerhalb der einen Kontextur Interessenpolitik der Arbeitgeber, innerhalb der anderen eine Maßnahme der Effizienzsteigerung.

Die Einheit wird nur über die Organisation geschaffen. Diese stellt gleichsam die Klammer da, die dieses merkwürdige Arrangement von Politik und Wirtschaft ermöglicht und auf das es bezogen wird. Die Mitglieder der Organisation sind gleichzeitig Wahlvolk und Humanresource. Der Gewinn des Unternehmens ist zugleich mögliche Dividende und Gehaltserhöhung. Kollabiert die Organisation als System, so kollabieren mit ihr Unternehmung und Betrieb.

Die Einheit der Mitbestimmung ist somit nur über die Einheit der Organisation zu verstehen. Sie ist gleichsam der Gegenstand um dessen Deutungshoheit gestritten wird und Bedingung der Möglichkeit dieses Streits. Die Organisation konstituiert das mitbestimmte setting, sie ist gegenwärtige Arena und Zankapfel, der auf die Zukunft verweist.

Diese Polykontextualität der Organisation ist aus systemtheoretischer Perspektive zunächst nichts Ungewöhnliches. Unternehmen werden nicht erst durch Mitbestimmung mit verschiedenen Logiken konfrontiert (vgl. etwa Luhmann 2000: 380ff; Kneer 2001; Lieckweg 2001; Nassehi 2002). Jedes Unternehmen beachtet politische Prozesse und beobachtet rechtliche Innovationen. In der Regel hat es einen Blick auf die öffentliche Meinung sowie auch auf die Stimmung der eigenen Mitarbeiter. Durch Streik ist niemandem geholfen und im Zweifelsfall kann es ökonomisch sinnvoller sein, die eigene Belegschaft besser zu bezahlen und für ordentliche Arbeitsstandards zu sorgen, als mit Klagen, Streiks und Kündigungen konfrontiert zu sein.

Zumeist jedoch arbeiten Organisationen mit einer eindeutigen funktionalen Primärreferenz, auf die hin andere Kontexturen beobachtet werden. Das Wohl der Arbeiter interessiert den Unternehmer oder das Management in Hinblick auf das wirtschaftliche Fortkommen des Unternehmens. Die öffentliche Meinung wird beobachtet, damit die eigenen Produkte nicht boykottiert werden. Rechtliche Rahmen werden beobachtet, um juristische Probleme zu vermeiden oder damit man genau weiß, womit man es zu tun hat, wenn man illegale Geschäfte betreibt.

Diese Primärreferenz wird über Hierarchie abgesichert. Das Management wird in einem Unternehmen als Sprecher ökonomischer Rationalität (was auch immer das sein mag) installiert und erhält durch diese ökonomische Referenz seine Legitimation – gegenüber seinen Vorgesetzten, den Aktionären und seinen Mitarbeitern. Das Management führt das Unternehmen mit wirtschaftlicher Kompetenz – oder zumindest muss diese Fiktion als eine funktionale aufrechterhalten werden.

Die Mitbestimmung jedoch installiert innerhalb dieser Organisation eine Instanz, die eine andere Kontextur als primäre Referenz verwendet. Anders als etwa die Forschungsabteilung eines Unternehmens, die ebenfalls mit einer anderen Referenz arbeitet, untersteht die durch die Mitbestimmung installierte Instanz nicht direkt der Hierarchie. Ist die Polykontextualität im klassischen Verständnis auf die Umwelt der Organisation beschränkt (was auch durchaus streikende Mitarbeiter sein können, die man aussperrt oder auf die man schießen lässt), internalisiert die Organisation über die Mitbestimmung Zweideutigkeit. Es werden Stellen in der

Organisation geschaffen, die gleichsam Sprecherpositionen eines anderen logischen Raumes fixieren und nicht weisungsgebunden sind. Eine Position wird hier nicht mehr über Kompetenz – als Manager, Schlosser oder Pressesprecher –, sondern über politische Zustimmung abgesichert.

Damit unterscheidet sich die Mitbestimmung wesentlich von allen anderen Stellen in einer Organisation, die mit ihrer eigenen Primärreferenz arbeiten. Die Mitbestimmung installiert einen logischen Raum, der dem des Managements explizit entgegensteht. Arbeitnehmervertreter weisen nicht auf Legitimitätsprobleme hin, um diesen Hinweis dann von der Hierarchie korrigieren zu lassen. Diese Funktion käme wohl einer Personalabteilung zu. Die politische Legitimität der Mitbestimmung liegt vielmehr darin, Gegenmacht zu sein.<sup>5</sup> Sie gewinnt ihre Legitimation aus der Gegnerschaft zu den Sprechern des Wirtschaftlichen. Sie produziert nicht einfach nur die politische Dimension des Ökonomischen, sondern eine zunächst genuin nicht-ökonomische Politik.

Damit ruiniert die Mitbestimmung zunächst einmal die (relative) Einfachheit der Entscheidung. Sie macht aus zweiwertiger Kontingenz mehrwertige Kontingenz. Sie führt nicht einfach weitere Werte innerhalb derselben Kontextur ein – wie etwa eine PR-Abteilung, die die öffentliche Gefälligkeit einer ökonomischen Entscheidung annahmt, aber letztlich vom Wort des Managements gebrochen werden kann –, sondern eine eigene Kontextur, in der jeder Wert ein neuer wird. Zwar sind die tatsächlichen Möglichkeiten der Entscheidungsblockade begrenzt, da Arbeitnehmervertreter in den allermeisten Situationen überstimmt werden können. Ebenso sind sowohl Betriebsrat als auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf das Wohl des Unternehmens wie auch auf das Wohl der Arbeitnehmer verpflichtet, womit in der Mitbestimmung die Ambivalenz zwischen Wirtschaft und Politik wiedereingeführt wird.<sup>6</sup> Doch durch die Installation der Mitbestimmung ist die alternative Kontextur als ein Eigenwert eingeführt, der nicht durch einfache Überstimmung aus der Welt geschafft werden kann, sondern gerade im Fall etwa der Überstimmung im Aufsichtsrat gerade erst akut wird. Denn durch die Überstimmung der Arbeitnehmervertreter wird die Frage politischer Legitimität nicht ausgeschaltet, sondern erst wirklich prekär.

Nimmt man diese theoretische Ausgangsposition ein, verschiebt sich die Fragestellung der Mitbestimmungsforschung weg von der Frage nach der „Interessenwirksamkeit“ der Arbeitnehmervertretung (Bamberg / Dziela / Hindrichs / Martens / Peter 1984) oder ihrer ökonomischen Konsequenzen hin zur Frage nach Ermöglichung von Entscheidungen durch das Arrangement logischer Räume (vgl. Vogd 2011: 113ff). Es stellt sich die Frage, wie zwei inkommensurable Logiken stets aufs Neue in ein für beide Seiten tragbares Verhältnis gerückt werden. Polykontextualität wird die analytische Perspektive (im Sinne von Åkerström Andersen 2003), die als theoretisches Framing dient. Sie ersetzt damit etwa ein rein politisches Framing, das die Interaktion im Aufsichtsrat auf die Verhandlung verschiedenen gelagerter Interessen und Verfügungsrechte reduziert. Diese müsste sich dann darüber wundern, dass einige Manager die Durchsetzung ihrer Position nicht als Frage der Aushandlung von Interessen und Besitzständen, sondern als Durchsetzung des Unternehmenswohls gegenüber irrationalen Partialinteressen begreifen (Eberwein / Tholen 1990: 256ff).

An dieser Stelle soll am Beispiel eines gemäß dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrats gezeigt werden, wie politische und wirtschaftliche Kontextur durch die Institutionalisierung verschiedener Praktiken arrangiert werden. Es werden verschiedene offizielle und inoffizielle Arenen mit verschiedenen Sprecherpositionen etabliert

5 Mit Baecker (2007: 171) könnte man sagen, dass Arbeitnehmerkommunikation damit immer Defizitkommunikation ist.

6 Etwa über das Betriebsverfassungsgesetz (§ 2) und das Aktiengesetz (§ 93 sowie § 116).

(im Sinne von Nassehi 2009), in denen Politik und Ökonomie so arrangiert werden, dass die Arbeit des Gremiums Aufsichtsrat sichergestellt bleibt.

### Entscheidungsfindung im mitbestimmten Aufsichtsrat

Das vorliegende Beispiel entstammt einer Fallstudie, die sich mit dem Aufsichtsrat eines Unternehmens aus dem produzierenden Sektor befasst, das im HDAX (MDAX und DAX 30) gelistet ist (Jansen 2011).<sup>7</sup> Die Fallstudie entstammt einer größer angelegten Studie, in deren Rahmen die Aufsichtsräte von 28 Unternehmen mit 181 leitfadengestützten Interviews und teilnehmender Beobachtung untersucht worden sind. Der vorliegende Fall wurde dabei gewählt, weil die hier beobachtete Praxis als typisch für gewerkschaftlich gut organisierte Unternehmen der verarbeitenden Industrie im untersuchten Sample angesehen wird. Zwar sind hier auch andere Formen der Bearbeitung des Problems zu beobachten, etwa in familiengeprägten Unternehmen mit geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad oder Dienstleistungsunternehmen mit einer starken Arbeitnehmerschaft. Der vorliegende Fall bildet jedoch innerhalb dieses Spektrums sowohl hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen als auch hinsichtlich der Form des Umgangs die Mitte des Spektrums ab.

Das Unternehmen hat gemäß § 7 Art. 1.1. MitbestG einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat, der mit sechs Anteilseignervertretern und sechs Arbeitnehmervertretern besetzt ist. Gemäß Art. 2.1. setzt sich letztere Gruppe dabei aus drei betriebsinternen Arbeitnehmervertretern, einem leitenden Angestellten sowie zwei externen Gewerkschaftsvertretern zusammen. Die Anteilseignervertreter werden von den Aktionären auf der Hauptversammlung gewählt.

Entsprechend sind beide Seiten in einem ersten Abstimmungsdurchgang gleich stark. Sollte es zu einem Patt kommen, gilt nach dem MitbestG die Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden. Dieser ist wie in sämtlichen Aktiengesellschaften (vgl. § 27 MitbestG) Vertreter der Anteilseignerseite, während einer der Stellvertreter Arbeitnehmervertreter ist (in diesem Fall gibt es nur einen Stellvertreter). Die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat haben damit die letztlich formal stärkere Position.

Es wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit dem kompletten Aufsichtsrat, dem Vorstand sowie dem Protokollanten und dem Justiziar des Unternehmens geführt. Die Interviews orientierten sich vor allem an von den Aufsichtsräten selbst als zentral empfundenen Themen, die in der jüngeren Vergangenheit diskutiert worden sind. Es wurde nach dem Verlauf bestimmter Diskussionen und Abstimmungen, nach den beteiligten Personen sowie nach den Begründungen und Legitimationen für bestimmte Handlungen gefragt.

Neben diesen Interviews war es möglich, an einer Plenumsitzung, einer Vorbesprechung der Arbeitnehmerseite sowie der Sitzung des Prüfungsausschusses teilzunehmen. Zur Interpretation liegen Beobachtungsprotokolle vor, die naturgemäß an der ein oder anderen Stelle Lücken aufweisen (vgl. Vogd 2005).

### *Die Ausgangsposition: Arbeitnehmer und Anteilseigner*

Die Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat nimmt ihren Ausgangspunkt bei der Trennung der beiden Seiten. Auf der einen Seite steht die Arbeitnehmerbank, auf der anderen Seite die der Anteilseignervertreter. Jedes Mitglied verortet sich selbstverständlich auf einer dieser Seiten und redet klar von einem „Wir“, das einem „Die“ gegenübergestellt wird. Diese Rede von

<sup>7</sup> Sämtliche Eigennamen sind anonymisiert worden. Kennzahlen oder Aussagen über Interna des Unternehmens wurden zur Unkenntlichkeit verfremdet oder durch struktur-ähnliche Aussagen ersetzt, die den Sinn der Interpretation nicht verfremden.

„Wir“ und „Die“ findet sich nahezu in jedem Interview wieder. Sie scheint für die Interviewten so selbsterklärend zu sein, dass erst auf Nachfrage hin erklärt wird, dass es sich bei „Wir“ um die Anteilseignervertreter bzw. die Arbeitnehmervertreter handelt.

Diese Trennung in zwei Seiten ist so grundlegend, dass sie vor jeder konkreten inhaltlichen Positionsbildung liegt. Die inhaltliche Position, die zu einem bestimmten Punkt eingenommen wird, hängt ab von der Zugehörigkeit zu einer Seite – Arbeitnehmer- oder Anteilseignervertreter. Keinesfalls werden inhaltliche Positionen gebildet, die danach zu Allianzen führen.

Dies verdeutlicht die Aussage eines Anteilseignervertreters:

*Interviewer: „Wären die soweit gegangen, auch gegen die Anteilseigner zu stimmen?“*

*Anteilseignervertreter: „Nein. Ich hätte, ich hätte diese, diese andere Meinung hätte ich klar im, im, in dem Anteilseignergremium, äh, zum Ausdruck gebracht und hätte dann auch, sag ich mal, bisschen arrogant wie ich bin, ich hätte die Anteilseigner gedreht, in den mir wichtigen Dingen hätte ich die gedreht.“*

*Interviewer: „Okay.“*

*Anteilseignervertreter: „Weil ich die überzeugt hätte.“*

*Interviewer: „Okay.“*

*Anteilseignervertreter: „Ja? Aber ich würde nicht, äh, in ner Anteilseignersitzung, entweder verstehe ich deren Argumente, dann schließ ich mich denen an, oder ich krieg sie gedreht und dritte Variante ist, äh, ich krieg die in einer mir wichtigen Sache nicht gedreht, und dann geh ich aus dem Gremium raus.“*

Interessant ist dabei die verwendete Terminologie, in der Wir und Die erläutert werden und die sich in vielen Interviews mit Mitgliedern beider Bänke wieder finden. Es wird zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern unterschieden. Damit wird eine Differenz erzeugt, die nicht nur im Aufsichtsrat verläuft, da nicht von Aktionärs- und Arbeitnehmervertretern die Rede ist. Vielmehr wird eine Differenz verwendet, mit der sich generell zwischen Arbeitnehmervertretung und Management unterscheiden lässt und die auf beiden Seiten tief inkorporiert zu sein scheint.

### *Das Arrangement*

Diese Ausgangsposition der Trennung in zwei Seiten verhindert eine direkte Verhandlung von Positionen. Es muss daher ein Setting geschaffen werden, das eine Übersetzung ermöglicht. Dies geschieht im vorliegenden Fall durch die Konditionierung von Arenen und Sprecherpositionen (Nassehi 2009: 33ff) und durch die Einrichtung weitgehender Kontaktsperren zwischen Arbeitgebern und Anteilseignervertretern (vgl. etwa für montanmitbestimmte Unternehmen Brinkmann-Herz 1972).

### *Öffentliche Arenen*

Das Arrangement der Entscheidungsfindung ist darüber hinaus wesentlich durch eine Asymmetrie zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern bestimmt. Die Anteilseignervertreter beherrschen die offiziellen Sitzungen, bestimmen die Agenda und den Diskussionsablauf. So sind die Sitzungen des Plenums und des Prüfungsausschusses von den Arbeitgebern dominiert. Ein Arbeitnehmervertreter, der relativ jung im Gremium ist, beschreibt die Situation folgendermaßen:

*„Was ich jetzt so verstanden hab, die Arbeitnehmerseite ist relativ ruhig. (.) Der [stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende]<sup>8</sup> formuliert unsere Fragen und, und und äh (.) der [ein Arbeitnehmervertreter] geht ab und zu noch a bisschen aus sich raus und (..) ganz selten. Aber meistens werden wir durch den [stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden] vertreten in der, in der Aufsichtsratssitzung.“*

Diese Schweigsamkeit der Arbeitnehmervertreter kontrastiert auffällig mit der Redseligkeit der Anteilseignervertreter. Die Redebeiträge der vorliegenden Protokolle weisen hier zwischen beiden Bänken etwa ein Verhältnis von 1:15 auf. Die Arbeitnehmer schweigen, wenn dann redet der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende. Die Anteilseigner hingegen diskutieren sowohl mit dem Vorstand als auch untereinander.

Es werden nahezu ausschließlich wirtschaftliche Fragen aus wirtschaftlicher Perspektive diskutiert, wobei die Meinungen unter den Anteilseignern durchaus kontrovers sein können. Eine Ausnahme hiervon tritt nur auf, wenn ein Thema angesprochen wird, das für die Arbeitnehmervertreter problematisch werden könnte. Ein Arbeitnehmervertreter amüsiert sich hierüber:

*Interviewer: „Wie läuft das auf der Anteilseignerseite, Ihrer Meinung nach?“*

*Arbeitnehmervertreter: „Ach ja. (lacht) Die machen das nicht so strukturiert wie wir (.). Gut, äh. [Der Prüfungsausschussvorsitzende] ist der Zahlenchef, [Anteilseignervertreter] glaubt, halt immer was sagen zu müssen. [Anteilseignervertreter] geht meistens auf [Vorstand] los (lacht), ja.“*

*Interviewer: „Das heißt, die sprechen da nicht so mit einer Stimme, hör ich raus, oder?“*

*Arbeitnehmervertreter: „Ja, wenn Sie ein gemeinsames-gemeinsames Feld haben, dann schon, ja.“*

Der größte Teil der Themen, die für die Anteilseignervertreter nicht unmittelbar relevant sind, werden vorher von diesen so gut wie gar nicht vorbesprochen, sondern direkt in der Sitzung des Prüfungsausschusses oder im Aufsichtsratsplenum diskutiert. Die Arbeitnehmer lassen dies geschehen und versuchen kaum, den Verlauf der Diskussion zu beeinflussen. Wenn sie sich äußern, dann nur in Person des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Aber auch hier bleiben die Äußerungen vereinzelt und thematisch auf Fragen der Arbeitnehmer beschränkt und gliedern sich völlig in den Fluss der Diskussion ein.

Die „öffentlichen Arenen“ sind damit stets wirtschaftlich gerahmte Arenen. Sämtliche Themen werden unter der Maßgabe knapper Ressourcen und hierauf optimierter Steuerung der Organisation diskutiert. Dass die Arbeitnehmervertreter dies mittragen und keinen Versuch machen, hier eine politische Rahmung anzulegen, mag zum Teil in der stets präsenten Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden begründet sein. Der wesentliche Grund dürfte jedoch darin liegen, dass der Aufsichtsrat Entscheidungen der Unternehmensführung zu treffen hat. Vorstände werden berufen, strategische Entscheidungen bewertet und Abschlüsse werden kontrolliert. Eine politische Rahmung würde dem nicht gerecht werden.

Dadurch, dass die politische Kontextur jedoch als mögliche Rahmung ausgeschlossen wird, ist sie keinesfalls beseitigt. Vielmehr wird gerade dadurch, dass offizielle Aufsichtsratssitzungen stets ökonomische Arenen sind, die Frage akut, wie mit der Politik der Arbeitnehmervertretung umgegangen wird, die von den Arbeitnehmern in das Gremium getragen wird. Die Antwort hierauf liegt in einer fest institutionalisierten Vorbesprechungen, einer engen informellen Abstimmung zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter sowie

8 Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ist hier – wie in allen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten Vertreter der Arbeitnehmerseite (was nicht ausschließt, dass es mehrere Stellvertreter des Vorsitzenden gibt, unter denen auch Anteilseignervertreter sein können).



weitgehender Kommunikationsschranken zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat.<sup>9</sup>

### *Aushandlung und Vorbesprechung*

Die Vorbesprechung der Arbeitnehmervertreter findet in der Regel einige Tage vor der Aufsichtsratssitzung statt. An ihr nehmen häufig noch weitere Betriebsräte teil. Die Bedeutung der Vorbesprechung für die Arbeitnehmervertreter fasst der stellvertretende Vorsitzende zusammen:

*„[...] ist eigentlich die Vorbesprechung der Arbeitnehmer mit dem kompletten Vorstand (...) das Wichtigste. Weil, (...) da gibt's kein (...) kein Protokoll, (...) da gibt's keine formellen Vorschriften, wie in Aufsichtsratssitzungen, weil das ist kein offizielles Gremium, (...) da sitzt von der Anteilseignerseite niemand dabei, das heißt, die Vorstände können auch ganz offen reden. Es geht nur mit den Arbeitnehmervertretern und man hat sehr viel mehr Zeit, die Themen zu diskutieren, die jetzt meinen Leuten wichtig sind. (...) [...] meine Erfahrung wie gesagt aus anderen Gremien ist, (...) dass (...) gerade diese Vorbesprechung mit dem Vorstand viel wertvoller ist, als eine offizielle Aufsichtsratssitzung, die halt doch formalistischer abläuft, äh, wo auch die rechtlichen Anforderungen, (...) die ganz andere sind oder die Antworten, die ein Vorstand gibt.“*

Die Vorbesprechung gilt als zentrale Sitzung der Arbeitnehmervertreter. Sie wird dem Plenum als formlos gegenübergestellt und als freier Ort der Diskussion sowie des Meinungsaustausches mit dem Vorstand gesehen. Sie bietet Möglichkeiten zur Entscheidungsvorbereitung und zum Informationsaustausch (vgl. auch Jürgens / Lippert / Gaeth 2007: 105ff).

Für die Arbeitnehmervertreter – und auch für den Aufsichtsrat – ist die Vorbesprechung jedoch vor allem Arena des Politischen. Sie wird politisch gerahmt. In ihr können politisch relevante Themen unter politischen Gesichtspunkten diskutiert werden. Zudem kann im Rahmen der Vorbesprechung Macht demonstriert werden – und dies in zweifacher Hinsicht: Intern demonstrieren die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ihr politisches Engagement für die Sache der Arbeitnehmer gegenüber den Betriebsräten, die nicht im Aufsichtsrat sind und versichern sich ihrer selbst; extern demonstrieren sie politische Stärke gegenüber den Arbeitgebern in Person der Vorstände.

Diese beiden wesentlichen Funktionen der Arbeitnehmervorbesprechung spiegeln sich in der Gliederung der Vorbesprechung in zwei Phasen wieder. In der ersten Phase diskutieren die Aufsichtsräte allein mit den Betriebsräten, in der zweiten wird der Vorstand dazu gebeten. Die erste Phase lässt sich als Identitätsstiftungsphase bezeichnen. Entlang der Agenda für die Sitzung des Aufsichtsratsplenums werden die wesentlichen Themen vordiskutiert. Dies geschieht fast ausschließlich in einer sehr polemisierenden Art, durch die die Arbeitnehmer ihre Position bestätigen. Diese Vorgehensweise wird bei den meisten Themen der Agenda angewandt: Das Thema wird eingeführt, es wird klar positioniert, um dann eine geschlossene Position der Arbeitnehmer in Abgrenzung dazu zu produzieren.

Neben den Themen der Agenda werden vereinzelt Themen eingeführt, die nicht auf der Agenda stehen und auch keine genuinen Themen des Aufsichtsrats sind. Häufig jedoch dienen sie in besonderer Weise der Einheitsstiftung der Arbeitnehmer. Besonders interessant ist in

<sup>9</sup> Diese Vorbesprechungen sind inzwischen so weit verbreitet, dass sogar der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sie als Anregung aufgenommen hat (3.6 Abs. 1). Vgl. auch Gerum 2007: 301ff.

diesem Zusammenhang eine Diskussion über eine große Unternehmensberatung, die der Vorstand zur Unterstützung engagiert hat.

*Arbeitnehmervertreter 1: „Die neue Führung hat die Geschehnisse nicht im Griff. Sie lässt sich alles vom Aufsichtsrat absegnen und versteckt sich.“*

*Arbeitnehmervertreter 2: „Ja, sie verstecken sich!“*

*Arbeitnehmervertreter 1: „Der Sachverstand ist im Haus um die Aufgaben, die auf [unser Unternehmen] zukommen, zu bearbeiten. Man braucht [Name einer Unternehmensberatung] nicht!“*

*Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender: „Berater können gut sein.“*

*Arbeitnehmervertreter 2: „[Ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender] hat immer gesagt, wenn eine Geschäftsführung Berater braucht, dann sind sie nicht in der Lage zu führen.““ Die Tür geht auf und der Vorstand will den Raum betreten. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bittet ihn, draußen zu warten, da die Arbeitnehmervertreter noch mehr Zeit bräuchten.*

*Arbeitnehmervertreter 1: „Die sind zu teuer und das Wissen für den Auftrag ist im Unternehmen.“*

*Arbeitnehmervertreter 2: „Es gibt auch keine Konstanz bei Vorstand und Anteilseignervertreter.“*

*Arbeitnehmervertreter 1: „Ich habe eigene Erfahrungen mit [Name der Unternehmensberatung] und [Name einer anderen Unternehmensberatung]. Die leisten nichts und kosten das Unternehmen Geld UND Zeit!“*

*Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender: „Wir können es nicht verhindern! Wir werden aber klarmachen, dass wir auf allen Ebenen dagegen sind!“*

*Arbeitnehmervertreter 3: „[Der Vorstandsvorsitzende] hat in der Betriebsversammlung und der Konzernbetriebsratssitzung gesagt, dass er keine Berater im Haus haben möchte bzw. die alten Verträge auslaufen lassen will.“*

Die Unternehmensberatung wird in dieser Diskussion zu einem Symbol für Managementversagen. Der Auftrag an die Unternehmensberatung wird zurückgeführt auf Unfähigkeit des Vorstands. Ihm wird vorgeworfen, die Firma nicht im Griff zu haben und deswegen Entscheidungen an Beratungen zu delegieren.

Dabei scheint darüber Einigkeit zu herrschen, dass die Arbeitnehmervertreter selbst Einfluss darauf haben, ob die Beratung einen Auftrag bekommt oder nicht. Diese Entscheidung wird als „operative“ klassifiziert und damit in der alleinigen Zuständigkeit des Vorstands gesehen. Sie ist somit gar keine Frage des Aufsichtsrats, dem die Vorbesprechung zugeordnet ist. Daher kann der vorliegenden Passage vor allem eine identitätsstiftende Funktion zugestanden werden. Die Arbeitnehmer können um die Unternehmensberatung alles ballen, von dem sie sich abgrenzen möchten und gegen das sie stehen: Geldverschwendung zuungunsten der Arbeiter, Wortbruch und fachliches Versagen des Vorstands, Unfähigkeit von wirtschaftlichem Führungspersonal allgemein. Es bleiben die „armen und ehrlichen Arbeitnehmer“, auf deren Kosten dies alles geht und für die man sich einsetzen muss. Gleichzeitig muss kein offener Konflikt riskiert werden, da man sich für nicht zuständig erklärt.

Nach dieser ersten Phase der Arbeitnehmervorbesprechung betreten der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand den Raum. Die zweite Phase beginnt. Diese dient vor allem der Aushandlung. Die Arbeitnehmerseite legt ihre Einwände und Vorbehalte dar und diskutiert diese mit dem Vorstand. Dabei wird zwar durchaus Stärke demonstriert, doch eine Eskalation wird vermieden. Wo in der ersten Phase der Vorbesprechung noch klar ein Gegner beschworen wird, der mit allen Mitteln zu bekämpfen ist, wird ein offener Bruch hier nicht riskiert. Die Einheit der Organisation wird hier mitgeführt und ein offener Konflikt vermieden. Besonders deutlich wird dies in der Diskussion über eine Unternehmensberatung:

*Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender:* „Wir haben gehört, dass [Unternehmensberatung] im Hause ist bzw. ins Haus geholt werden soll. Ich soll Ihnen in diesem Zusammenhang einen Gruß von den Betriebsräten ausrichten und darauf hinweisen, dass Sie gesagt haben, dass es weniger Berater bei [unser Unternehmen] geben soll.“

*Vorstandsvorsitzender:* „Es gibt viele Gerüchte wohl anscheinend. Es stimmt, dass man aktuell Gespräche mit [Unternehmensberatung] führt, dabei geht es darum, dass der Plan B, der bis jetzt nur top-down geplant ist, bottom-up ergänzt und konkretisiert werden soll. Dafür haben wir nicht die Ressourcen.“

*Unruhige Gespräche zwischen dem Vorstandsvorsitzenden, dem Finanzvorstand und zwei weiteren Vorständen.*

*Vorstandsvorsitzender:* „Dabei wirken insbesondere die Banken bzw. die Liquidität drohend und so, dass man zügig den Plan B konkretisieren muss.“

*Arbeitnehmervertreter 3:* „Haben Sie nicht die Zeit oder Kompetenz es selber zu machen?“

*Vorstandsvorsitzender:* „Wir haben kurzfristig nicht die Ressourcen das zu machen!“

*Arbeitnehmervertreter 3:* „Warum?“

*Finanzvorstand:* „Es gibt drei Gründe für Berater. Um neue Ideen zu bekommen, um in kurzer Zeit etwas zu bearbeiten oder um Kompetenzen sich einzukaufen!“

*Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender:* „Sie entscheiden bei diesen Themen. Wir sehen bei diesen Thema aber Sie, den Vorstand, in der Verantwortung und nicht [Unternehmensberatung]. Wir glauben, dass dies an Ihrer Glaubwürdigkeit kratzen könnte.“

*Der Finanzvorstand wirkt unruhig und der Vorstandsvorsitzende schreibt etwas auf.*

*Arbeitnehmervertreter 2:* „Mir ist nochmal wichtig zu betonen, dass Sie ein Vertrauen aus den Betrieben haben und sich nicht verstecken sollten in Anbetracht der Krise.“

*Vorstandsvorsitzender:* „Wir werden uns nicht verstecken.“

Besonders interessant zu beobachten ist hier, dass die Arbeitnehmervertreter plötzlich nur noch als Übermittler von Meinungen der Arbeitnehmer erscheinen. Sie inszenieren ihre Ablehnung gegenüber der Unternehmensleitung weitgehend nicht als ihre eigene Position, sondern als Position der Arbeitnehmer, die sie nur überbringen. Zudem formulieren sie ihre Vorbehalte so, dass diese als Sorge um die Position des Vorstands bei der Belegschaft erscheinen. Insbesondere der stellvertretende Vorsitzende, der als offizieller Repräsentant der Arbeitnehmerposition gilt, nimmt diesen Standpunkt ein, während ein betrieblicher Arbeitnehmervertreter (Arbeitnehmervertreter 3) noch Empörung demonstriert. Insgesamt handelt es sich hier nicht mehr um Ablehnung eines inkompetenten Vorstands, der versagt und das Geld zum Fenster rauswirft. In dieser Szene sorgen sich die Arbeitnehmervertreter vielmehr weitgehend um den Vorstand – sie inszenieren sich selbst als Kritiker, die aber keine eigene Entscheidungsmacht haben, sondern eben nur Inhaber eines imperativen Mandats der Belegschaft sind. Sie reflektieren die politische Dimension der Unternehmensführung als Mitglieder der Unternehmensführung selbst.

Damit kompensiert die Vorbesprechung der Arbeitnehmervertreter weitgehend das Problem der fehlenden politischen Arena im Aufsichtsrat. In dieser Arena wird Macht demonstriert und hier wird Legitimität dargestellt. Zugleich kann eine gemeinsame Position gebildet werden.

Eine ähnliche Position hat die Vorbesprechung der Anteilseignervertreter entsprechend nicht, da die offiziellen Sitzungen der Ausschüsse und des Aufsichtsratsplenums öffentliche Arenen darstellen. Ökonomische Rationalität, Fachkompetenz und Hierarchie können hier zur Genüge demonstriert werden.

Das heißt natürlich nicht, dass es keine Anteilseignervorbesprechung gäbe. Sie wird jedoch wesentlich weniger stark besucht und ist nicht ähnlich detailliert strukturiert. Zumeist handelt es sich um informelle Abendessen. Häufig sind hier nicht alle Anteilseignervertreter und nie Vorstände anwesend, wie aus dem Interviewmaterial hervorgeht. Ebenso gibt es keine Agenda.

Natürlich bedeutet dies nicht, dass hier keine wesentlichen Themen vorbesprochen werden. Im informalen Gespräch werden delikate Sachverhalte unter Ausschluss der Öffentlichkeit verhandelt. Will man Strategien ausarbeiten, von denen der Arbeitnehmervertreter besser nichts wissen soll, so geschieht dies hier. Auf Inszenierung kann jedoch verzichtet werden.

### *Nicht-öffentliche Aushandlung*

Diese Einrichtung von Vorbesprechungen löst zwar das Problem der Kontexturenkollision, indem das Politische in die Arbeitnehmervorbesprechung verlagert wird. Es schafft jedoch ein neues Problem, nämlich die Frage, wie unter diesen Umständen überhaupt noch eine gemeinsame Position im Gremium gefunden werden kann. Dem Problem wird mit einer starken Kontrolle und Routinisierung informaler Kontakte begegnet. Positionen werden im Gespräch unter vier Augen zwischen dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Aufsichtsratsvorsitzenden gebildet. Weitere Kontakte gibt es kaum und die offene Diskussion scheint auch an anderer Stelle nicht in Frage zu kommen.

Die Abstimmung zwischen den Bänken läuft in einem zweistufigen Verfahren ab. Kommunikation zwischen den Bänken findet nur über die jeweiligen Spitzen statt. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende redet mit den Arbeitnehmervertretern und im Anschluss mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, der wiederum mit den Anteilseignervertretern spricht, wie ein Arbeitnehmervertreter angibt (vgl. auch Brinkmann-Herz 1972):

*„Also wir, die Arbeitnehmervertreter, stimmen uns ab und der [stv. Aufsichtsratsvorsitzender] gibt es weiter an den [Aufsichtsratsvorsitzenden]. Und dann äh (.) wird da dann schon gesagt, wenn du das machst, dann machen wir das, und wenn ihr das macht, wird das gemacht und irgendwo gibt es dann nen Konsens.“*

Auf diese Weise wird letztlich die Entscheidungsfähigkeit des Gremiums sichergestellt. In der informellen Interaktion, die kein Publikum mehr hat, ist ein Gespräch möglich, in dem sowohl politische wie auch ökonomische Kontextur selbst Umwelt sein können. Sie müssen nicht als Rahmung angelegt werden, sondern können aus einer Organisationsperspektive einander gegenübergestellt und ausgehandelt werden. Hier kann eine Position erarbeitet werden, die der Form nach als ökonomisch rational verbucht werden kann, wenn sie offiziell im Aufsichtsrat verabschiedet wird. Gleichsam kann sie aber auch als politischer Sieg verbucht werden. Innerhalb jeder Kontextur ist sie anschlussfähig.

Die Interaktion zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter führt damit gleichsam eine dritte Ebene ein, die Wirtschaft und Politik zu arrangieren vermag. Dadurch, dass nicht sichtbar wird, wie die jeweilige Interaktion zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und seinem Stellvertreter abläuft, kann die Fiktion aufrechterhalten werden, dass dies alles im Sinne der eigenen Kontextur geschehe. Es kann angenommen werden, dass die eine Person die starrköpfige andere letztlich überzeugt oder an der Nase herum geführt hat, auf jeden Fall, dass die im eigenen Sinne bestmögliche Lösung gefunden wurde. Nur so wird die Produktion von Entscheidungen möglich, die zugleich rational und im Arbeitnehmerinteresse sind, zugleich im Sinne des Managements und der Betriebsräte, obwohl dies aus der jeweiligen Binnenperspektive nahezu ausgeschlossen ist.

Die Aufrechterhaltung dieser Fiktion mag dann in vielen Fällen gegen besseres Wissen geschehen, weil man doch weiß, dass es sich um einen faulen Kompromiss handelt. Das tut ihrer Wirksamkeit aber keinen Abbruch. Denn solange alle das Spiel kennen und mitspielen, funktioniert es. Und das Wissen um dieses Spiel ist es wohl, das das Gremium am Leben erhält und welches in einigen Fällen wohl das einzige ist, das alle Aufsichtsratsmitglieder teilen.

### *Instabile Rahmungen*

Das vorgestellte Arrangement stellt eine hohe Anforderung an die Fähigkeiten der einzelnen Personen zum richtigen Wechsel der Arenen und Sprecherpositionen. Sobald einzelne Personen hier nur an kleinen Punkten versagen, beginnt das gesamte Arrangement instabil zu werden, wie folgende Szene der Plenumsitzung zeigt:

*Aufsichtsratsvorsitzender:* „Ja, dann gehen wir über zum Punkt Mitarbeiterbeteiligung.“  
*Vorstandsvorsitzender:* „Also die Mitarbeiterbeteiligung gibt es bei der [Unternehmenssparte 1], jedoch noch nicht bei der [Unternehmenssparte 2].“  
*Der stv. Aufsichtsratsvorsitzender nickt. Es folgt eine genauere Darstellung der Programme anhand einer Folie.*  
*Aufsichtsratsvorsitzender:* „Herr [Name seines Stellvertreters] beschwert sich.“ (Lacht)  
*Stv. Aufsichtsratsvorsitzender lacht auch.*  
*Aufsichtsratsvorsitzender:* „Wo liegt hier im Vergleich dazu der Tariflohn?“  
*Vorstandsvorsitzender:* „Bei niedrigen [Wert] Prozent.“  
*Aufsichtsratsvorsitzender:* „Wo befindet sich der Korridor, bei dem es zu Auszahlungen kommen würde?“  
*Vorstandsvorsitzender:* „Die Strategie ist bei [Wert] und [Wert] EBIT-Marge bei [Unternehmenssparte 1] und [Unternehmenssparte 2] respektive.“  
*Stv. Aufsichtsratsvorsitzender (irritiert):* „Ich glaube, das sollten wir nicht hier besprechen. Das sind keine Tarifverhandlungen.“ (Schüttelt den Kopf).  
*Aufsichtsratsvorsitzender (mit spöttischem Unterton):* „Naja, das ist aber vergleichsweise anspruchslos.“ (Schaut seinen Stellvertreter an)  
*Stv. Aufsichtsratsvorsitzender:* „[...] Bei den Mitarbeitern besteht noch ein Unglaube, ob es wirklich zur vereinbarten Einmalzahlung kommt. Das ist ein wichtiges Signal.“  
*Aufsichtsratsvorsitzender (mit ironischem Unterton):* „Dieses Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ist nicht sehr ambitioniert. Nach unten begrenzt, nach oben offen. Herr [Name seines Stellvertreters], da haben Sie aber gut verhandelt.“

Nach einer Vorstellung des Programms beginnt eine sehr stark von Ironie geprägte Phase der Interaktion. Zunächst weist der Aufsichtsratsvorsitzende darauf hin, dass die Arbeitnehmerseite (in Person des stellvertretenden Vorsitzenden) sich über das vorgestellte Programm beschwere – was in der Sitzung jedoch nicht geschehen ist –, lacht dann jedoch zusammen mit seinem Stellvertreter über die Bemerkung.

An dieser Stelle spielen der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter mit der Rahmung (im Sinne von Goffman 1986: 48ff). Die ökonomische Rahmung wird aufrechterhalten, es wird jedoch angedeutet, dass in einer politisch gerahmten Interaktion die Rollenverteilung eine andere wäre. Dieses Spiel wird durch das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ ermöglicht oder sogar vielleicht nahegelegt, das in anderen Arenen des Unternehmens vermutlich ausgiebig diskutiert worden ist. Auf diese Arenen wird verwiesen. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende würde hier die Sprecherposition der Arbeitnehmervertreter gegenüber dem Management einnehmen. Diese Rolle ist im Aufsichtsrat jedoch aufgrund der ökonomischen Rahmung suspendiert. Der Stellvertreter spricht innerhalb des ökonomischen Rahmens als Mitglied der Unternehmensleitung. Das gemeinsame Lachen von Aufsichtsratsvorsitzendem und Stellvertreter weist auf das geteilte Wissen um diese Divergenzen in der Rollenerwartung hin und bestätigt den geteilten Erfahrungsraum des Kontexturenarrangements im Sinne der Organisation: Man weiß von den Rollen, die der je andere an anderer Stelle zu übernehmen hat und kann gemeinsam damit umgehen.

Anschließend weist der Vorstandsvorsitzende darauf hin, dass die ausgehandelte Lösung im Vergleich zum Tariflohn niedrig liegt, woraufhin der Aufsichtsratsvorsitzende nachfragt. Das

Spielerische beginnt hier zu bröckeln und die ökonomische langsam einer politischen Rahmung zu weichen, da der Aufsichtsratsvorsitzende das Thema der Tarifverhandlung weiter verfolgt, obwohl es ein politisch brisantes ist. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende sieht sich so zunehmend aus der ökonomischen Sprecherposition in die Rolle des politischen Sprechers der Arbeitnehmervertreter gezwungen. Dies geht soweit, dass er die Rahmung selbst thematisiert und die Rolle des politischen Sprechers ablehnt. Explizit sagt er, dass die Situation keine Tarifverhandlung sei und beharrt damit auf der ökonomischen Rahmung.

Der Aufsichtsratsvorsitzende beharrt jedoch auf der Differenz von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern innerhalb einer politischen Rahmung. Mit dem Hinweis auf die Anspruchslosigkeit der Haltung der Arbeitnehmervertreter unterstellt er den Arbeitnehmervertretern politische Schwäche.

Nach dieser Bemerkung schwenkt auch der Stellvertreter in die politische Rahmung ein und übernimmt die Rolle des starken Sprechers der Arbeitnehmer, indem er darauf hinweist, dass die Belegschaft nicht daran glaube, dass eine getroffene Vereinbarung eingehalten wird. Er spricht nicht innerhalb eines ökonomischen Rahmens, den die Arena des Aufsichtsratsplenums eigentlich nahelegt, ist nicht mehr Sprecher des Unternehmensleitungsgremiums Aufsichtsrat, sondern wird politischer Sprecher der Arbeitnehmervertreter, also Interessenvertreter gegenüber der Unternehmensleitung.

An diesem Punkt scheint der Aufsichtsratsvorsitzende seinen Fehler zu bemerken, ist aber gleichsam an den von ihm angelegten politischen Rahmen gebunden. Diesen muss er suspendieren, ohne dass dies wie eine Niederlage für eine der beiden Seiten aussieht. Erst wenn beide Seiten politisch gewonnen haben, kann die Rahmung der Politik durch eine ökonomische ersetzt werden. Daher reagiert der Aufsichtsratsvorsitzende mit einer Doppeldeutigkeit.

Er fängt die Situation auf, indem er seinem Stellvertreter politische Stärke und Verhandlungsgeschick attestiert. So gelingt es ihm zum einen, den Rechtfertigungsdruck auf seinen Stellvertreter zu mildern. Zum anderen festigt er jedoch seine Position. Dies tut er jedoch gleichsam ironisch, klammert damit den Sieg der Arbeitnehmervertreter performativ wieder ein. So behält er als Vorsitzender des gesamten Aufsichtsrats die Hoheit über die Situation. Der Übergang zum nächsten Tagesordnungspunkt stabilisiert diese Position als Vorsitzender des gesamten Gremiums – und nicht nur als Sprecher der Anteilseignervertreter – und führt die wirtschaftliche Rahmung wieder ein.

Diese Szene einer Aufsichtsratssitzung zeigt, wie problematisch das Arrangement von Politik und Wirtschaft im Aufsichtsrat bleibt. Sie hängt wesentlich von der Fähigkeit der einzelnen Personen zum Arrangement der Kontexturen ab und bleibt damit stets auf die Unberechenbarkeit der beteiligten Psychen angewiesen (Luhmann 1984: 156 f).

## Schluss

Anliegen dieses Artikels war es, einige Unterscheidungen vorzuschlagen und zur Diskussion zu stellen, die den Gegenstand Mitbestimmung weder auf eine politische noch auf eine wirtschaftliche Perspektive reduziert, sondern ein theoretisches Framing zu bieten, das beide symmetrisch abzubilden vermag und als analytische Perspektive dienen kann, die sowohl für empirische Forschung als auch für gesellschaftstheoretische Diskussionen Anschlüsse bietet. Die Mitbestimmung wurde hier als Problem unterschiedlicher Kontexturen betrachtet. Während sich die Organisation aus Sicht des Managements als Unternehmen darstellt und auf knappe Ressourcen unter dem Gesichtspunkt betriebswirtschaftlicher Effizienz betrachtet wird, erscheint dieselbe Organisation aus Sicht der Arbeitnehmervertretung als Betrieb. Ihre Perspektive orientiert sich an Fragen der Machtausübung und der Legitimität derselben. Beide Per-

spektiven sind fundamental inkommensurabel und führen zu entsprechenden Problemen im Aufsichtsrat, die bearbeitet werden müssen.

Gleichzeitig jedoch wird durch die Definition der jeweiligen Räume als Politik und Wirtschaftlichkeit deutlich gemacht, dass es sich hier um logische Räume, also Möglichkeitsräume handelt. Es ist weder ex ante festgelegt, was als politisch legitim gilt – so kann etwa ebenso die Opposition zum Management legitim sein, wie die Kooperation mit demselben (vgl. Priddat 2011) –, noch ist festgelegt, was als wirtschaftlich rational betrachtet wird oder wie diese Fiktion aufrecht erhalten wird (vgl. Brunsson 2006). So kann wirtschaftlicher Erfolg etwa ebenso in einer hohen Dividendenausschüttung und der Chance auf ein besseres Rating gesehen werden wie auch alternativ in der Investition der Gewinne in das Unternehmen bei einer geringeren Dividendenausschüttung. Beide Räume sind insofern nicht statisch begriffen, da weder etwas wie eine soziale Rationalität oder ein im Vorhinein feststehendes Arbeitnehmerinteresse, noch etwas wie klar bestimmbare wirtschaftliche Rationalität angenommen wird. In der Analyse wird damit eine Metaebene eingenommen, die für das Feld selbst zunächst weniger anschlussfähig ist, vielleicht aber gerade dadurch „ketzerischer“ (Kühl 2004: 154 f) zu sein vermag und mehr Irritationspotential bereithält.

Eine gelungene Mitbestimmungspraxis würde aus dieser Perspektive dann nicht in betriebswirtschaftlicher Effizienz (etwa Gerum 2007) oder interessenpolitischer Wirksamkeit (etwa Höpner / Müllenborn 2010), sondern in einer Praxis des Kontexturenarrangements bestehen, das die Komplexitäten beider Seiten so ineinander zu verschachteln vermag, dass sie vielleicht sogar in der Lage sind, einander in produktiver Weise Komplexität zur Verfügung zu stellen. Könnten solche Fragen beantwortet werden, müsste man nicht bei dem Schluss stehen bleiben, dass die Mitbestimmung dann gut funktioniere, wenn die Anteilseignervertreter nur „professionell“ genug seien (Raabe 2010: 320). Ebenso würde etwa die bereits erwähnte Diskussion um die Frage des „Mitmanagements“ (für den Aufsichtsrat vgl. etwa Bamberg / Bürger / Mahnkopf / Martens / Tiemann 1987; Höpner 2003: 193ff) hier in einem anderen Licht erscheinen. Dieses würde sich dann nicht als Problem eines Unterschieds der politischen Interessen von betrieblichen Arbeitnehmervertretern und branchenbezogener Gewerkschaftsinteressen darstellen. Ebenso ginge es nicht um die Frage, ob die Ablehnung des „Mitmanagements“ „ideologische Verbohrtheit“, bzw. die Zustimmung zu ihr „Verrat an der Arbeiterbewegung“ sei. Die Tatsache, dass Arbeitnehmervertreter, die im engen Dialog mit dem Vorstand stehen, immer auch wirtschaftlich argumentieren und auf wirtschaftliche Argumente hören können, würde dann zunächst nur als Fähigkeit zum Wechsel von Kontexturen erscheinen. Durch welche Praxisform dieser Wechsel dann bestimmt wird, wäre die weitergehende und interessante Frage.

Ebenso würde vielleicht die Mitbestimmung aus ökonomischer Perspektive nicht unbedingt interessant werden, weil sie ökonomischen Schaden anrichtet oder Mehrwert stiftet (etwa Vitols 2008, 2006), sondern weil sie an die Präsenz einer politischen Realität erinnert, die nicht einfach nur ein „Vermachtungsprozess“ darstellt (Steinmann / Schreyögg 2000: 86ff), der den freien Markt gefährdet. Das Politische ist vielmehr eine immer existente Kontextur, die gerade dann mit der Frage nach Legitimität relevant wird, wenn „Vermachtung“ gänzlich ausgeschlossen wurde und nur der freie Markt regiert (der freilich auch erst durch einen politischen Rahmen ermöglicht wird).

Diese angedeuteten Perspektiven reichen über die vorliegende Fallstudie hinaus. Dabei hat sie sich in diesem Fall bewährt, als dass gezeigt werden konnte, dass die verschiedenen Arenen ihre je eigene Funktion im Bezug auf das Arrangement von Politik und Wirtschaft haben. In Anlehnung an Luhmann (1984: 112ff) ließe sich sagen, dass die paradoxe Ausgangssituation sachlich, zeitlich und sozial entfaltet wird. Sachlich findet eine Entkopplung verschiedener Themen und Rahmungen zu verschiedenen Arenen statt, die in der Zeit wieder ineinander

verschränkt werden. Dies wird möglich, indem einzelne Personen die Arenen wechseln und jeweils als Sprecher vorheriger und zukünftiger Arenen, die verschiedenen Arenen mit einander koppeln.

Dies wirft ein interessantes Licht auf mehrere Aspekte der bisherigen Forschung. So lässt sich zum einen feststellen, dass zumindest im vorliegenden Fall nicht von einer Angleichung der Perspektiven geredet werden kann. Die Arbeitnehmervertretung ist in diesem Sinne nicht „verwirtschaftlicht“. Zwar lässt sich immer wieder die Empfänglichkeit der Arbeitnehmervertreter für wirtschaftliche Argumente beobachten. Ebenso ist eine klare Konsensorientierung zu beobachten. Jedoch liegt dies nicht an einer Verwischung der beiden Seiten (Höpner 2003: 193), sondern vielmehr daran, dass es zu einer kunstvollen Verschränkung der Kontexturen Wirtschaft und Politik kommt. Mitmanagement heißt in diesem Sinne dann eben nicht Verwirtschaftlichung des Politischen, sondern politische Reflexion des Wirtschaftlichen. „Wirtschaftlich“ und „politisch“ sind in diesem Sinne nicht zwei Werte auf einer Achse, von denen einer nur auf Kosten des anderen ausgeprägt sein kann im Sinne einer „Verwirtschaftlichung“ oder einer „Vermachtung“. Wirtschaft und Politik als logische Räume sind vielmehr immer da und stehen auf die eine oder andere Weise in einem Verhältnis zueinander.

Darüber hinaus zeigt dieses Beispiel die Grenzen von Studien auf, die aufgrund von Strukturdaten (z.B. Gerum 2007: 326ff) oder Meinungsumfragen (z.B. Jürgens / Lippert / Gaeth 2008) Schlüsse auf die Zusammenarbeit oder auf das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter ziehen. So wird etwa im vorliegenden Fall deutlich, dass man keinesfalls aufgrund einer paritätischen Besetzung von Ausschüssen auf den Einfluss der Arbeitnehmer schließen kann (Jürgens / Lippert / Gaeth 2008: 166 f). Vielmehr zeigt sich das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter (das nur sehr schwer zu operationalisieren sein dürfte) wohl vor allem in der Praxis der Zusammenarbeit selbst. Es liegt nicht darin, ob der Aufsichtsratsvorsitzende die Möglichkeit hat, Tagesordnungspunkte nachzuschieben oder nicht, oder ob es einen umfangreichen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gibt und ob dieser Anwendung findet (Jürgens / Lippert / Gaeth 2008: 102 f), sondern darin, ob außerhalb der Formalia die Fähigkeit zum Kontexturenarrangement besteht oder nicht. Einfluss in diesem Sinne wird möglich, durch die Übersetzung politischer Anliegen in ökonomische Argumente und die wirksame Platzierung derselben.

Dies verweist auch auf die derzeitige Diskussion über die fachliche Qualifikation von Arbeitnehmervertretern, bei der stets etwas wie ein objektiver Raum der Kompetenzbestimmung vorhanden ist. So betrachten etwa Jürgens / Lippert / Gaeth (2008: 92ff, 165ff) die Qualifikation der Arbeitnehmervertreter und stellen fest, dass diese eine gute Ergänzung zu den Anteilseignervertretern darstellt. So wichtig diese Feststellung auch ist, wesentlich scheint aus der vorliegenden Perspektive nicht die Frage, ob Arbeitnehmervertreter sich diese Kompetenz selbst zurechnen (wie in der Studie von Lippert / Gaeth erhoben), sondern ob diese Kompetenz auch als wirtschaftliche Kompetenz von den Anteilseignervertretern betrachtet wird. In diesem Sinne ist Kompetenz nicht gleich Kompetenz, da in verschiedenen Erfahrungsräumen Kompetenz wohl anders definiert wird und was aus Arbeitnehmersicht Kompetenz ist, muss es nicht aus Sicht der Anteilseignervertreter sein. Es bleibt hier immer eine Differenz erhalten, die durch bestimmte Formen der Praxis besser oder schlechter überbrückt werden kann. Die Feststellung, dass die Arbeitnehmervertreter mehr „soziale Kompetenz“ auf Anteilseignerseite wünschen (Jürgens / Lippert / Gaeth 2008: 165 f), ist dann bestenfalls ein Hinweis auf diese Differenz – mehr jedoch auch nicht.

Als Fallstudie bleibt der empirische Gehalt dieser Analyse notwendig auf die funktionalen Beziehungen innerhalb eines spezifischen Gremiums begrenzt. Erst der fallübergreifende kontrastive Vergleich eröffnet eine weitere Perspektive (etwa Nohl 2001). Im Vergleich verschiedener Arrangements von Politik und Ökonomie in Unternehmen lassen sich weitergehende



Aussagen treffen und eine Typologie der Umgangsformen mit der Mitbestimmung erarbeiten. Hier lassen sich Probleme der Mitbestimmung sowie verschiedene Arrangements klar mit bestimmten Umwelten in Beziehung setzen.

## Literaturverzeichnis

- Addison, J. T. / C. Schnabel / J. Wagner (2004): The course of research into the economic consequences of German works councils, in: *British Journal of Industrial Relations* 42, S. 255-281.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2003): *Discursive Analytical Strategies. Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*, Bristol.
- Bachmann, G. / T. Baums / M. Habersack / M. Henssler / M. Lutter / H. Oetker / P. Ulmer (2009): Entwurf einer Regelung zur Mitbestimmungsvereinbarung sowie zur Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats, in: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 19, S. 885-889.
- Baecker, D. (2007): *Wozu Gesellschaft?*, Berlin.
- Bamberg, U. / M. Bürger / B. Mahnkopf / H. Martens / J. Tiemann (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Frankfurt / Main.
- Bamberg, U. / W. Dziolak / W. Hindrichs / H. Martens / G. Peter (1984): *Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 76*, Düsseldorf.
- Brinkmann-Herz, D. (1972): *Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrats als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung*, Berlin.
- Brunsson, N. (2006): *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*, Copenhagen.
- Bühl, W. L. (1969): Das Ende der zweiwertigen Soziologie. Zur logischen Struktur der soziologischen Wandlungstheorien, in: *Soziale Welt* 20, S. 162-180.
- Deutschmann, C. (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identität*, Weinheim – München.
- Eberwein, W. / J. Tholen (1990): *Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*, Frankfurt / Main.
- Gerum, E. (2007): *Das deutsche Corporate-Governance-System. Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart.
- Goffman, E. (1986): *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Boston.
- Günther, G. (1979 a): Die Theorie der „mehrwertigen“ Logik, in: Ders., *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik. Zweiter Band: Wirklichkeit als Poly-Kontextualität*, Hamburg, S. 181-202.
- Günther, G. (1979 b): Life as Poly-Contextuality, in: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik. Zweiter Band: Wirklichkeit als Poly-Kontextualität*, Hamburg, S. 283-307.
- Höpner, M. (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managementherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Frankfurt / Main – New York.
- Höpner, M. (2004): Die Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, in: *Industrielle Beziehungen* 11, S. 347-379.
- Höpner, M. / T. Müllenborn (2010): Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat, in: *Industrielle Beziehungen* 17, S. 7-29.
- Jansen, T. (2011): *Entscheidungsfindung zwischen Interessenvertretung und ökonomischer Rationalität. Eine Fallstudie im mitbestimmten Aufsichtsrat*, Berlin.
- Jürgens, U. / I. Lippert / F. Gaeth (2008): *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*, Baden-Baden.

- Kneer, G. (2001): Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme, in: *Zeitschrift für Soziologie* 30, S. 407-428.
- Kühl, S. (2004): Arbeits- und Industriesoziologie, Bielefeld.
- Lieckweg, T. (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen über Organisationen, in: *Soziale Systeme* 7, S. 267-289.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt / Main.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Müller-Jentsch, W. (2001): Mitbestimmung – Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht?, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 52, S. 202-211.
- Müller-Jentsch, W. (2004): Mitbestimmung in Organisationen: Soziale cum /versus ökonomische Rationalität. Eine Argumentation in acht Thesen, in: I. Artus / R. Trinczek (Hrsg.): *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag, München – Mering, S. 143-158.
- Nassehi, A. (2002): Die Organisation der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht, in: J. Allmendinger / T. Hinz (Hrsg.): *Organisationssoziologie: Opladen (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Sonderheft)*, S. 443-478.
- Nassehi, A. (2009): *Der soziologische Diskurs der Moderne*. Frankfurt / Main.
- Nohl, A.-M. (2001): Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation, in: R. Bohnsack / I. Nentwig-Gesemann / A.-M. Nohl (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Opladen, S. 253-274.
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*, Stuttgart.
- Priddat, B. P. (2011): *Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung und Kooperation*, Marburg.
- Raabe, N. (2010): *Funktionsweise und Effizienz der Mitbestimmung im Aufsichtsrat gemäß dem Mitbestimmungsgesetz und in der Europäischen Aktiengesellschaft*, Dissertation, Humboldt Universität zu Berlin.
- Renaud, S. (2008): *Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel*, Berlin.
- Rosen, R. von (2007): Corporate Governance und Mitbestimmung, in: *Kreditwesen*, S. 10-12.
- Steinmann, H. / G. Schreyögg (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien*, Wiesbaden.
- Streeck, W. (2004): Mitbestimmung, unternehmerische, in: G. Schreyögg / A. Werder von (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart, S. 880-888.
- Vitols, S. (2006): *Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung. Eine ökonometrische Analyse, Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstandes, Bereich Mitbestimmung*.
- Vitols, S. (2008): *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen. Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*, Düsseldorf.
- Vogd, W. (2005): Qualitative Forschungsmethoden: Teilnehmende Beobachtung, in: S.-U. Schmitz / K. Schubert, K. (Hrsg.): *Einführung in die Politische Theorie und Methodenlehre*, Leverkusen, S. 89-110.
- Vogd, W. (2011): *Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung – eine Brücke*, 2. Auflage, Leverkusen.

## Rechtsquellenverzeichnis

AktG	Aktengesetz, 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), Letzte Änderung vom 31. Juli 2009 (BGBl. I S. 2509).
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz, 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), Letzte Änderung vom 30. Juli 2009 (BGBl. I S. 2479, 2491).
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz, 11. Oktober 1952 (BGBl. I S. 681), Letzte Änderung Art. 9 G vom 29. Juli 2009 (BGBl. I S. 2424, 2429).

Dr. Till Jansen  
DFG-Projekt „Entscheidungsfindung in mitbestimmten Aufsichtsräten“  
Universität Witten / Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Str. 50  
58448 Witten  
Till.Jansen@uni-wh.de