

# Effekte der Beteiligung

## Mitbestimmung macht die Arbeitswelt demokratischer und nachhaltiger

---

Die Tradition reicht weit zurück: Das Mitspracherecht von Beschäftigten bei betrieblichen und unternehmerischen Belangen ist in Deutschland in Gesetzen verankert, die teils über 100 Jahre alt sind. Doch ebenso wie die Demokratie im gesellschaftlichen Bereich unter Druck steht, ist auch die Mitbestimmung in Unternehmen durch autoritäre Tendenzen gefährdet. Höchste Zeit zu fragen: Was leistet Mitbestimmung von Arbeitnehmer\*innen? Was steht auf dem Spiel?

*Robert Scholz und Jonas Eng*

Im deutschen System der industriellen Beziehungen, also in den Strukturen von Kooperation und Konflikt zwischen Arbeit und Kapital, ist die Mitbestimmung ein wichtiges demokratisches Mittel. Sie gibt Arbeitnehmer\*innen die Möglichkeit und das Recht zur Mitgestaltung der betrieblichen Ausrichtung eines Unternehmens. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 – dessen Ursprünge noch vor dem Ersten Weltkrieg liegen – regelt die betriebliche Mitbestimmung in der Privatwirtschaft. Damit können Arbeitnehmer\*innen ihre Interessen durch einen demokratisch gewählten Betriebsrat vertreten lassen. Die betriebliche Mitbestimmung bietet abgestufte Beteiligungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Während Betriebsräte bei sozialen Fragen über eine gesetzlich verankerte echte Mitbestimmung verfügen, handelt es sich im personellen Bereich um Mitwirkungs- und im wirtschaftlichen Bereich um Informationsrechte. Echte Mitbestimmung heißt, dass der Arbeitgeber beispielsweise bestimmte Entscheidungen nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats treffen kann. So ist gesetzlich gesichert, dass die Entscheidungsmacht nicht auf eine Person

oder einen engen Personenkreis konzentriert ist.

Neben dieser Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene gibt es auf Unternehmensebene die gesetzlich festgeschriebene Unternehmensmitbestimmung. Gewählte Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat der Unternehmen haben die Aufgabe, den Vorstand, der das Un-

**„Bei der Einführung der Unternehmensmitbestimmung in der Nachkriegszeit ging es darum, die wirtschaftlichen Strukturen zu demokratisieren“**

ternehmen führt, zu besetzen, zu beraten und zu kontrollieren. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Interessen der Belegschaft bei strategischen Unternehmensentscheidungen im Aufsichtsrat geltend zu machen – zum Beispiel bei Investitionen, Umstrukturierungsmaßnah-

men oder bei Fragen der Personalstrategie. Je nach Größe und Rechtsform eines Unternehmens setzt sich der Aufsichtsrat zu bestimmten Teilen aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretungen zusammen. Bei 501 bis 2.000 Beschäftigten sind Aufsichtsräte in Kapitalgesellschaften zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreter\*innen besetzt. Bei mehr als 2.000 Beschäftigten (beziehungsweise 1.000 in der Montanindustrie) legt das Mitbestimmungsgesetz beziehungsweise das Montanmitbestimmungsgesetz fest, dass Aufsichtsräte paritätisch besetzt sind, Anteilseigner\*innen und Arbeitnehmervertreter\*innen also zu gleichen Teilen im Aufsichtsrat vertreten sind. In Deutschland sind durch diese Regelung circa 640 Unternehmen paritätisch mitbestimmt. Angesichts der aktuellen Debatten um die Zukunft der Demokratie ist erwähnenswert, dass es bei der Einführung der Unternehmensmitbestimmung in der Nachkriegszeit darum ging, die wirtschaftlichen Strukturen zu demokratisieren. Vor allem die schwerindustriellen Konglomerate – die zuvor unter anderem Waffen produzierten – sollten entflochten und dezentralisiert werden. Beabsichtigt war auch, Arbeiter\*innen und Gewerkschaften an den Unternehmensorganen zu beteiligen. Über eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte sollte erreicht werden, dass auch bei dieser Form der Mitbestimmung die Entscheidungsmacht nicht ausschließlich auf eine Person oder einen engen Personenkreis konzentriert ist. In der Montanmitbestimmung ist seit 1951 geregelt, dass es neben derselben Anzahl von Vertreter\*innen der beiden Seiten eine unabhängige, von beiden gewählte Person gibt, die im Falle einer Pattsituation entscheidet. Für Unternehmen, die unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallen, ist diese Person nicht gesetzlich vorgesehen. Dort handelt es sich nur um eine quasiparitätische Mitbestimmung: Der Aufsichtsratsvorsitzende, der immer von Kapitalseite kommt, hat ein doppeltes Stimmrecht. Aber auch die quasiparitätische Unternehmensmitbestimmung ist eine große Errungenschaft.

Die Mitbestimmung leistet einen wesentlichen Beitrag zur demokratischen Gestaltung der Arbeitswelt. Sie bezieht die Stimmen der Arbeitnehmer\*innen im Machtgefälle zwischen Arbeit und Kapital (zumindest mit) ein. Dennoch ist Mitbestimmung nicht selbstverständlich. Sie war stets umkämpft und steht auch gegenwärtig vor großen Herausforderungen, etwa



**Robert Scholz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion am WZB. Seine Forschungsschwerpunkte sind Corporate Governance, Industrielle Beziehungen, Sozialwissenschaftliche Arbeitsmethoden sowie Wirtschaftsgeografie.  
[robert.scholz@wzb.eu](mailto:robert.scholz@wzb.eu)

Foto: © WZB/Bernhard Ludewig, alle Rechte vorbehalten.

weil Unternehmen die gesetzlichen Regelungen ignorieren oder sie bewusst umgehen. Daher stellt sich die Frage: Was leistet die Mitbestimmung in Unternehmen konkret? Welche

**„Das Gesetz macht Vorgaben zu Zusammensetzung und Einflussmöglichkeit der Aufsichtsräte, in der konkreten Besetzung gibt es aber Spielräume“**

Effekte lassen sich messen? Zur Beantwortung dieser Fragen greifen wir auf Datensätze des Mitbestimmungsindex (MB-ix) zurück, der am WZB in Zusammenarbeit von Wissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen entwickelt wurde. Der MB-ix misst die institutionelle Verankerung der Mitbestimmung in Unternehmen. Zwar gibt es im Mitbestimmungsgesetz gewisse Vorgaben, die auch die Zusammensetzung und Einflussmöglichkeit der Aufsichtsräte betreffen, in der konkreten Besetzung gibt es aber Spielräume. Kommt etwa der oder die stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende von Arbeitnehmerseite? Gibt es in den wichtigen Aufsichtsratsausschüssen – in denen Entscheidungen für das Gesamtgremium vorbereitet werden – auch Arbeitnehmervertretungen und



**Jonas Eng** ist studentische Hilfskraft der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion am WZB. [jonas.eng@wzb.eu](mailto:jonas.eng@wzb.eu)

Foto: © WZB/privat, alle Rechte vorbehalten.

welche Mandate haben sie? Oder wird beispielsweise durch die gewählte Rechtsform des Unternehmens die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats ohnehin eingeschränkt? Der MB-ix erfasst über sechs Komponenten und darunter liegende Variablen die strukturelle Verankerung der Mitbestimmung. Der daraus kalkulierte Gesamtindex kann wiederum der Unternehmensentwicklung gegenübergestellt werden. In mehreren empirischen Studien konnten wir aufzeigen, dass die Unternehmensmitbestimmung, neben ihrer Funktion als Demokratiewerkzeug, eine Vielzahl positiver Effekte hat.

Erstens zeigt sich, dass Unternehmen mit Mitbestimmung dem gewerkschaftlichen Leitbild von „Guter Arbeit“ stärker entsprechen als Unternehmen ohne. Sie fördern die berufliche Ausbildung junger Menschen – etwa weil sie höhere Ausbildungsquoten haben. Von der Ausbildung von Fachkräften profitieren sie nicht nur selbst, sie leisten auch einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung und übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Diese Unternehmen haben eine Vorbildrolle, oft für ganze Regionen. Auch beim Thema Geschlechtergerechtigkeit zeigt sich, dass in mitbestimmten Aufsichtsräten der Frauenanteil höher ist. Dies liegt vor allem daran, dass von der Arbeitnehmer\*innenseite die Mandate öfter weiblich besetzt werden. Auf der Seite der Anteilseigner\*innen besteht hier noch Nachholbedarf. Darüber hinaus zeigt unsere Empirie auf, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung häufiger über ein eigenständig geführtes Personalressort im Vorstand verfügen, das mit ent-

sprechender Expertise ausgestattet ist. Dies führt zu einer Stärkung der Personalarbeit in einer flexibler werdenden Arbeitswelt. Arbeits- und Führungskultur werden so beteiligungsorientiert gestaltet.

Zweitens investieren mitbestimmte Unternehmen mehr als nicht mitbestimmte Unternehmen in ihre wirtschaftliche Zukunft, etwa indem sie mehr Geld für langlebige Güter wie Produktions- oder Fertigungsanlagen oder die Betriebsausstattung ausgeben. Gleichzeitig zeigen sie sich bei Firmenakquisitionen oder Fusionen weniger risikofreudig, was ihre finanzielle Stabilität sichert und nachhaltiges Wachstum fördert. Ebenfalls lässt sich anhand der

## „Stark mitbestimmte Unternehmen setzen im globalen Wettbewerb häufiger auf die Strategie der Differenzierung“

Daten aus dem MB-ix aufzeigen, dass stark mitbestimmte Unternehmen im globalen Wettbewerb häufiger auf die Strategie der Differenzierung setzen, also darauf, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die sich durch qualitative Merkmale von den Angeboten der Wettbewerber\*innen abheben. So erhoffen sich die Unternehmen einen Vorteil gegenüber jenen, die eine Kostenführerstrategie verfolgen und darauf bauen, Produkte oder Dienstleistungen nur zu möglichst niedrigen Preisen anzubieten.

Auch in puncto Nachhaltigkeit schließlich zeigen sich die positiven Effekte von starker Unternehmensmitbestimmung. Unternehmen mit einem hohen MB-ix-Score nehmen in ihrer Berichterstattung häufiger nichtfinanzielle Indikatoren wie ökologische und soziale Verantwortung oder Aspekte der Unternehmensführung auf. Darüber hinaus verpflichten sich mitbestimmte Unternehmen eher zu substanziellen Nachhaltigkeitspraktiken anstatt nur zu symbolischen Maßnahmen, die eher performativ wirken und keine tiefgreifenden Veränderungen mit sich bringen. Dies spiegelt sich auch in der Unternehmensbewertung durch ESG-Ratings, also einer Beurteilung der Leistungen in den Bereichen „Environment, Social, Governance“. Hier zeigt sich ein positiver Zu-

sammenhang zwischen starker Mitbestimmung und höheren Bewertungen in den Bereichen Soziales (S) und Umwelt (E).

Unternehmensmitbestimmung kann also gesellschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Stabilität und Innovation fördern. Mitbestimmung steht im Zusammenhang mit Demokratie und gesellschaftlicher Wohlfahrt, ohne dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu schaden. Auch wenn von einigen Anteilseignern die Mitbestimmung im Aushandlungsprozess zwischen Arbeit und Kapital eher als Hemmnis gesehen wird, zeigen unsere Ergebnisse, dass es sich lohnt, auf eine starke Unternehmensmitbestimmung zu setzen. Obwohl es zwischen den Unternehmen teils starke Unterschiede im Hinblick darauf gibt, wie die Mitbestimmung jeweils verankert ist, weist die Unternehmensmitbestimmung als Instituti-

on eine starke Kontinuität auf. Sie zeigt sich auch in Krisenzeiten als Stabilitätsanker und schafft Erwartungssicherheit für die Akteure. Sie ist eine wichtige Errungenschaft des euro-

## „Mitbestimmung zeigt sich in Krisenzeiten als Stabilitätsanker, sie schafft Erwartungssicherheit“

päischen Wirtschafts- und Sozialmodells. Gerade angesichts multipler Krisen, erstarkender autokratischer Bedrohungen und der Wahlerfolge rechtspopulistischer Parteien sind wirtschaftsdemokratische Perspektiven wichtiger denn je. ●

### Literatur

Goddar, Jeannette: „Wir sind alle Lernende“. Böckler Konferenz für Aufsichtsräte 2023. Online: <https://www.boeckler.de/de/tagungsberichte-18029-wir-sind-alle-lernende-50352.htm> (Stand 10.07.2024).

Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart: Reclam 2011.

Scholz, Robert: „Labour in the Board and Good Work. How to Measure and Evidence from Germany“. In: *mrev management revue – Socio-Economic Studies*, 2021, Jg. 32, H. 3, S. 219-243. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-3-219.

Scholz, Robert: Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation. Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen. Mitbestimmungsreport 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2023.

Vitols, Sigurt/Scholz, Robert: „Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen“. In: *WSI-Mitteilungen*, 2021, Jg. 74, H. 2, S. 87-97. DOI: 10.5771 / 0342-300X-2021-2-87.