

# Weniger kurzsichtig dank Mitbestimmung

Unternehmen mit mitbestimmten Aufsichtsräten legen bei der Vergütung ihrer Vorstandsvorsitzenden mehr Wert auf langfristige Anreize und arbeitnehmerorientierte Kriterien.

Was Vorstandsmitglieder verdienen, entscheidet bei Kapitalgesellschaften der Aufsichtsrat. Insofern dürfte es für das finanzielle Auskommen des Managements eine Rolle spielen, wer in diesem Gremium mitreden kann. Tatsächlich fällt die Struktur der Vergütung von Vorstandsvorsitzenden merklich anders aus, wenn Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten im Aufsichtsrat sitzen. Das zeigen Jochen Bigus, Aline Grahn und Max Kieslich von der FU Berlin in einer aktuellen empirischen Studie.

Aus theoretischer Sicht sei zu erwarten, dass Beschäftigte im Vergleich zu Anlegerinnen und Anlegern mehr Wert auf eine langfristig stabile Entwicklung des Unternehmens legen, heißt es in der Veröffentlichung. Der Grund: Wer Geld investiert, sei bisweilen auf kurzfristige Profite aus und könne zudem sein Risiko durch Diversifikation, also Investitionen in mehrere Unternehmen, abfedern. Beschäftigte seien dagegen an einen Arbeitgeber gebunden und müssten mit empfindlichen Einkommenseinbußen rechnen, wenn sie ihren Job verlieren. Aus diesem Grund sei anzunehmen, dass sie auf eine nachhaltige Ausrichtung und die Vermeidung riskanter Geschäftsstrategien hinwirken, wenn sie im Aufsichtsrat mitbestimmen können – und zwar auch bei der Gestaltung der Managementvergütung.

## Mehr langfristige Boni, weniger Optionspläne

Um diese Annahme empirisch zu prüfen, haben die Forschenden Daten von insgesamt 111 Dax-, MDax- und SDax-Unternehmen aus den Jahren 2015 bis 2022 ausgewertet. Den Grad der Mitbestimmung haben sie anhand von drei Kriterien gemessen: dem Anteil der Arbeitnehmerbank an den Aufsichtsratssitzen, dem Anteil im für die Vorstandsvergütung zuständigen Ausschuss und der Frage, ob der oder die stellvertretende Vorsitzende von der Arbeitnehmerseite gestellt wird.

Den Berechnungen zufolge, bei denen Faktoren wie die Größe der Unternehmen, die Qualifikation der Vorstandsvorsitzenden und die Branche statistisch berücksichtigt wurden, fällt der Anteil der variablen Vergütung der Vorstandschefs und -chefinnen umso größer aus, je höher der Grad der Mitbestimmung ist. Aus Beschäftigtensicht sei dieser Anteil ambivalent, erklären Bigus, Grahn und Kieslich: Erfolgsabhängige Vergütung könne Führungskräfte einerseits zu riskantem Verhalten verleiten, andererseits aber auch von verlustträchtigen Entscheidungen abhalten, die dem Börsenkurs schaden. Wichtig sei in diesem Zusammenhang die Art der variablen Vergütung. Tatsächlich erhöht Mitbestimmung der Untersuchung zufolge den Anteil der „aufgeschobenen Boni“, die erst nach einem längeren Zeitraum ausgezahlt werden, also an den langfristigen Erfolg gekoppelt sind. Zugleich gibt es je nach Rechenmodell Hinweise darauf, dass Mitbestimmung der Nutzung von Aktienoptionsplänen entgegenwirkt, die das Eingehen hoher

Risiken belohnen. Darüber hinaus erhöht Mitbestimmung die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Berechnung der Vergütung arbeitnehmerorientierte Kriterien wie Arbeitszufriedenheit oder Weiterbildung zum Einsatz kommen. Alles in allem, so das Fazit der Forschenden, sprächen die Ergebnisse dafür, dass die Mitsprache von Beschäftigten im Aufsichtsrat zur Stärkung langfristiger Anreize für Vorstandsvorsitzende beitragen kann. <

Quelle: Jochen Bigus, Aline Grahn, Max Kieslich: Codetermination and CEO compensation: evidence from Germany, European Accounting Review, Januar 2026 [Link zur Studie](#)



## Profi-Unterstützung für die Mitbestimmung

Das thematische Spektrum der Betriebsratsarbeit ist groß, aber Betriebsräte können nicht Expertinnen und Experten für alles sein. Deshalb gibt es in größeren Unternehmen immer häufiger Stabsstellen, die dem Betriebsrat zugeordnet sind. Das zeigt eine Untersuchung des Bochumer Helex-Instituts im Auftrag des I.M.U. Die meist akademisch gebildeten Kolleginnen und Kollegen auf diesen Stellen unterstützen die Beschäftigtenvertretung durch Tätigkeiten, die wissenschaftlichen Charakter haben, oder bei Verwaltungsaufgaben. Sie verfassen Berichte und Analysen, recherchieren und formulieren Stellungnahmen. Sie nehmen an Sitzungen teil, planen Termine, führen Protokolle, bereiten Präsentationen vor und unterstützen den Betriebsrat bei der Kommunikation mit der Belegschaft. Oft kümmern sie sich auch darum, den Kontakt zur Gewerkschaft zu halten. Im „Mehrebenensystem der Mitbestimmung“, so die Helex-Forscherinnen, spielen Stabsmitarbeitende von Betriebsräten eine immer wichtigere Rolle. In einer komplexer werdenden Welt – Stichworte sind Transformation oder künstliche Intelligenz – ist ihre Arbeit aus vielen Betrieben nicht mehr wegzudenken. Eine „Institutionalisierung“ ihrer Tätigkeit könnte „sinnvoll sein, um die Position dieser Berufsgruppe weiter zu stärken und ihre Arbeitsbedingungen zu sichern“. <

Quelle: Claudia Niewerth, Riema Repp: Stabsmitarbeiter\*innen – Akteur\*innen zwischen Administration und Wissenschaft, im Erscheinen