

Wandel gelingt besser mit Mitbestimmung

Mitbestimmte Unternehmen sind bei der Digitalisierung erfolgreicher.
Doch Pläne der EU bedrohen die Mitbestimmung massiv.

Die digitale Transformation bietet Unternehmen enormes Wachstumspotenzial, stellt sie aber auch vor große Herausforderungen. Unternehmen mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat meistern diese erfolgreicher als vergleichbare Unternehmen ohne Mitbestimmung. Digitale Transformation geht dabei mit einer höheren Profitabilität und einer stärkeren Beschäftigungsentwicklung einher. Der Mitbestimmungs-Bonus ist besonders stark ausgeprägt bei Unternehmen, die beispielsweise ein stark diversifiziertes Geschäftsmodell oder eine breit gestreute Eigentümerstruktur haben. Zu diesen Ergebnissen kommt ein Forschungsteam um die BWL-Professoren Marc Steffen Rapp und Michael Wolff von den Universitäten Marburg und Göttingen.

Die Digitalisierung steckt noch in den Kinderschuhen, als 1976 das Gesetz zur Unternehmensmitbestimmung in Kraft trat. Es regelt, dass in den Aufsichtsräten großer Unternehmen Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten zahlenmäßig paritätisch vertreten sind. Die Belegschaft wählt betriebliche Aufsichtsratsmitglieder, meist Betriebsräte, und überbetriebliche, die von Gewerkschaften nominiert werden. Die vom I.M.U. geförderte Studie der Gruppe um Rapp und Wolff zeigt: Wenn durch Mitbestimmung die Kompetenz und die Interessen der Beschäftigten bei zentralen Unternehmensentscheidungen im Aufsichtsrat verbindlich einfließen, beeinflusst das auch die Gestaltung und Umsetzung digitaler Transformationsprozesse positiv.

Gemessen an vier zentralen Kriterien, die die Forschenden zu einem „Maß der digitalen Transformation“ verdichten, machen im Aufsichtsrat mitbestimmte Unternehmen im Durchschnitt schnellere und erfolgreichere Schritte in die digitale Zukunft: Erstens sind sie weiter bei der Entwicklung digitaler Technologien und sie halten mehr Patente in diesem Bereich. Zweitens erzielen sie im Mittel einen höheren Umsatzanteil aus digitalen Produkten und Dienstleistungen. Drittens haben sie häufiger einen eigenen Chief Digital Officer im Vorstand. Viertens verfügen sie über mehr digitale Schlüsselkompetenzen. Das positive Abschneiden bei der digitalen Transformation deckt sich mit den Ergebnissen zahlreicher Studien. Diese attestieren den mitbestimmten Unternehmen einerseits bessere Arbeitsbedingungen und sicherere Jobs und schreiben ihnen andererseits Vorteile bei Innovationsfähigkeit, Investitionen, Produktivität und Resilienz in Krisen zu.

Messbarer positiver Effekt

Um zu überprüfen, wie sich Unternehmensmitbestimmung bei strategischen Digitalisierungsprozessen auswirkt, haben die Forschenden gut 500 börsennotierte Unternehmen für den Zeitraum von 2010 bis 2020 untersucht. Un-

ter ihnen befinden sich 252 deutsche Unternehmen, die im Prime Standard der Deutschen Börse notiert sind. 111 davon sind mitbestimmt, 141 nicht. Da die deutschen Gesetze die Mitbestimmung an Mindestschwellen bei der Beschäftigtenzahl koppeln – Drittelbeteiligung ab 501 bis 2000 Beschäftigten, paritätische Mitbestimmung bei mehr als 2000 Beschäftigten in Deutschland –, sind Vergleiche allein auf dieser Basis nur eingeschränkt aussagekräftig. Daher haben die Forschenden den Unternehmen aus Deutschland 252 Firmen aus anderen europäischen Ländern mit ähnlicher Größe, Branche und Diversifizierungsgrad, jedoch ohne Mitbestimmung, zugeordnet.

Ergebnis: Die mitbestimmten Unternehmen schneiden beim von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern definierten „Maß der digitalen Transformation“ signifikant besser ab. „Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang bei paritätischer Mitbestimmung: Unternehmen mit paritätisch besetzten Aufsichtsräten weisen ein deutlich höheres Niveau der digitalen Transformation auf“, betonen die Forschenden. Der in weiterführenden Analysen geschätzte Effekt ist auch ökonomisch bedeutsam. Er ist insbesondere in „komplexen Unternehmenskontexten“ ausgeprägt, etwa bei stark diversifizierten Geschäftsmodellen, hoher Forschungs- und Entwicklungsintensität oder einer breiter gestreuten Eigentümerstruktur.

Die positiven Effekte erklären die Autorinnen und Autoren so: Zum einen bringen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter „spezifisches Erfahrungs- und Organisationswissen in die Aufsichtsratsarbeit ein und erweitern damit die Entscheidungsgrundlagen bei strategischen Fragestellungen“. Zum anderen wird durch Mitbestimmung das Vertrauen in Veränderungsprozesse gestärkt, „insbesondere dann, wenn digitale Initiativen tief in bestehende Arbeitsabläufe, Qualifikationsanforderungen und Organisationsstrukturen eingreifen“. Dadurch werden Entscheidungen „nicht automatisch konfliktfrei, erhalten jedoch eine höhere Legitimation und eröffnen stabilere Umsetzungsbedingungen, auch über längere Zeiträume hinweg“. <

Quelle: Lion Fischer u. a.: Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als strategische Partner?
In: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland, Heft 4/2026 [Link zur Studie](#)



MEHR WISSEN

Einen Forschungsüberblick zur Wirkung von betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung gibt es unter:

www.boeckler.de/data/Mitbestimmung_Pressemappe2026.pdf