

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 295

## 50 Jahre später: Ist die Mitbestimmung in Gefahr?

**50 Jahre Mitbestimmung in Deutschland – Daniel Hay, Direktor an unserem I.M.U., erzählt von der Entstehung des Gesetzes, wie es sich seit 1976 entwickelt hat und vor welchen Herausforderungen die Mitbestimmung heute und in Zukunft steht.**

### 00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### 00:00:13 Marco Herack

Heute ist Samstag, der 2. Mai 2026. Willkommen zur 295. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und heute wird es um 50 Jahre Mitbestimmung gehen und ich hoffe, du bist in Partylaune, Daniel. Ich grüße dich.

### 00:00:27 Daniel Hay

Hallo Marco, ich grüß dich auch. Schön hier zu sein.

### 00:00:30 Marco Herack

Das war Daniel Hay, der wissenschaftliche Direktor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung, auch kurz I.M.U. genannt, an der Hans-Böckler-Stiftung. Vorweg, wie immer der Hinweis, dass ihr uns erreichen könnt. Per E-Mail an [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de), also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen, bitte per E-Mail einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir 2 und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eure Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst. Und einer dieser weiteren Podcasts, wir haben ja 2 weitere, ist aus dem I.M.U., Daniel.

### 00:01:05 Daniel Hay

Ja, richtig, unser Podcast Focus Aufsichtsrat. Den kann ich auch nur jedem und jeder Person empfehlen, die tiefer einsteigen möchte. In Aufsichtsratspraxisangelegenheiten, in Themen, die für die Aufsichtsratsarbeit brandaktuell und relevant und informativ sind. Also gerne, gerne Reinhören, es ist 'ne gute Sache. Viel Spaß dabei.

### 00:01:28 Marco Herack

Wir werden uns heute über 50 Jahre Mitbestimmung unterhalten und da, wie leiten wir das her, 4.5.1976, da wurde das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, das Mitbestimmungsgesetz und keine Ahnung, wie man die Abkürzung ausspricht, „MitBestG“? Wie macht ihr das, Daniel? Gibt es da eine Regel?

### 00:01:51 Daniel Hay

Also „MitBestG“ habe ich tatsächlich in meiner ganzen Karriere noch nicht

gesagt, nein, also in dem Fall, man kürzt es nicht ab. Genau, also es ist ein interessanter Punkt von dir, denn beim Betriebsverfassungsgesetz beispielsweise ist es total gängig, BetrVG zu sagen, aber „MitBestG“, das hab ich noch nie gehört, weder von mir selbst noch von anderen. Nein, also da kommt man nicht drum rum, aufgrund der doch sehr strange klingenden Kurzvariante, dann auch mal die Langversion Mitbestimmungsgesetz zu wählen und ab und zu kommt es vor, dass man dann M76 sagt. Also für die Insider, ja, die benutzen dann M76, dann weiß jeder, was gemeint ist.

**00:02:30 Marco Herack**

Interessant. So, und ich sag es mal vorab in den Shownotes findet ihr einen Link zu der sehr hilfreichen Seite des IMU. Da werden alle für die Tätigkeit im Aufsichtsrat relevanten Gesetze auch ganz kurz vorgestellt. Das heißt, wer sich noch gar nicht damit befasst hat, kann da sich ganz guten Überblick verschaffen, was da so alles relevant ist. Und ganz oben steht dann eben dieses besagte Mitbestimmungsgesetz. Und vielleicht ganz kurz zum Einstieg, Daniel, was regelt denn das, dieses Gesetz?

**00:02:59 Daniel Hay**

Also, das Mitbestimmungsgesetz von 1976 oder wie wir gerade gelernt haben, M76 ist eines der zentralen Gesetze aus dem Bereich des Unternehmensrechts in Deutschland. Und ja, konkret regelt es die Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Aufsichtsräten, in Kapitalgesellschaften ab einer Beschäftigtenzahl von mehr als 2000 Beschäftigten. Und ein mitbestimmtes Unternehmen, egal ob es dann börsennotiert ist oder nicht. Also, auch eine GmbH kann dann eben mitbestimmt sein und hat dann eben einen Aufsichtsrat.

**00:03:34 Daniel Hay**

Und dieser Aufsichtsrat wird nach den Regeln des Mitbestimmungsgesetzes zur Hälfte mit Vertretern der Kapitaleseite, sogenannten Anteilseignervertretern, und zur anderen Hälfte mit Vertretern der Arbeitnehmer besetzt. Beispiel: Du hast einen Aufsichtsrat in der Größe 12 Personen. Das ist die Grundgröße des Gremiums bei Überschreiten der Schwelle von 2.000 Arbeitnehmern nach Mitbestimmungsgesetz und bei einem solchen Zwölfergremium hast du dann 6 Anteilseignervertreter und 6 Arbeitnehmervertreter, daher der Begriff Parität.

**00:04:07 Daniel Hay**

Ja, also sozusagen diese Gleichmäßigkeit in der Anzahl der Köpfe und das Gesetz staffelt dann die Größe des Aufsichtsrats, je nachdem welche Beschäftigtengröße das Unternehmen hat. Es gibt Schwellenwerte im Gesetz, die liegen, wie gesagt, beim Einstieg bei Überschreiten von 2.000. Dann gibt es die Schwelle 10.000 und es gibt die Schwelle 20.000. Um das noch mal deutlich zu machen, wenn du ein Unternehmen hast oder einen Konzernverbund, wo es mehr als 10.000 Beschäftigte gibt, dann besteht der Aufsichtsrat

aus 16 Personen und dann hast du eben diese paritätische Verteilung 8 zu 8 und bei Überschreiten von 20.000 hast du dann die Verteilung 10 zu 10, also 10 Sitze für die Anteilseignerseite, die Kapitalseite und 10 Sitze für die Arbeitnehmerseite, wenn es mehr als 20.000 Beschäftigte sind.

**00:04:58 Daniel Hay**

Und beim M76 ist der Begriff der Parität allerdings etwas irreführend, denn eine echte Parität ist das in Wirklichkeit nicht. Du hast auf der Arbeitnehmerseite zwingend immer einen leitenden Angestellten oder eine leitende Angestellte und bei dieser Beschäftigtengruppe ist es natürlich so, dass sie tendenziell stark im Lager des Arbeitgebers steht und weniger im Lager der Arbeitnehmerseite. Und du hast das Doppelstimmrecht für den Aufsichtsratsvorsitzenden und der Aufsichtsratsvorsitzende ist immer ein Vertreter der Anteilseignerseite.

**00:05:32 Daniel Hay**

So wird also aus dieser zunächst mal ja formal gut klingenden Parität eine maximal, wie wir sagen, quasi Parität, weil sie vom Stärkeverhältnis her aufgrund des leitenden Angestellten auf der Arbeitnehmerbank und aufgrund des Doppelstimmrechts für den Vorsitzenden natürlich da das Machtgefüge stark sozusagen ja zugunsten der Anteilseignerseite dasteht. Und vielleicht noch mal allgemein gesprochen, also Ziel des Gesetzes ist eben ein Ausgleich zu schaffen zwischen den Kapitalinteressen und den Arbeitnehmerinteressen. Zum Beispiel, wenn es um Entscheidungen geht zur Bestellung oder Abberufung von Vorstandsmitgliedern, wenn es um Investitionen ab einer bestimmten Höhe geht, wenn es um wichtige strategische Entscheidungen für das Unternehmen geht, großvolumige Käufe oder Verkäufe oder auch Fragen von Standortverlagerungen von Betrieben oder Betriebsteilen, das und vieles mehr, ja, können eben Gegenstände sein, über die ein Aufsichtsrat dann zu entscheiden hat. Und das funktioniert eben dann genau nach den Regeln dieses Mitbestimmungsgesetzes von 1976.

**00:06:41 Marco Herack**

Ich glaube, es ist auch nicht ganz verkehrt, nochmal zu betonen, dass so ein Aufsichtsrat in einem Unternehmen natürlich eine sehr wichtige Funktion hat. Also er kontrolliert ja nicht nur einen Vorstand, sondern ist auch sehr maßgeblich in die Entwicklung des Unternehmens mit eingebunden. Deswegen ist das schon ein ziemlich gewichtiges Pfund, wenn da die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dann auch da mitreden können.

**00:07:01 Daniel Hay**

Ja, absolut. Also gewichtig, aber eben auch wichtig, nicht wahr? Also wichtig eben genau auch, um die Perspektive der Arbeitnehmerseite in solche Entscheidungsfindung dann auch mit einzubringen und darum geht es.

**00:07:17 Marco Herack**

Jetzt hast du ja schon durchblicken lassen, so ganz hundertprozentig paritätisch ist es ja dann doch nicht. Das heißt, es gibt dann, wenn es hart auf hart kommt, kann man sagen, für die Kapitaleseite immer die Möglichkeit zu sagen, nö, wollen wir nicht, machen wir nicht und dann zieht man durch.

**00:07:34 Daniel Hay**

Genau, und da ist dann immer die Frage, wie geht man damit um? Also, unabhängig von den formalen Mechanismen des Gesetzes wird im besten Fall zunächst versucht, mit guten Argumenten eine Lösung zu erreichen, die alle mittragen können. Oft gelingt das auch, am Ende hängt es aber so wie oft im Leben und wie in vielen anderen Lebensbereichen auch, natürlich maßgeblich von den handelnden Personen ab und der Bereitschaft auf der Basis von gegenseitigem Respekt die beste Lösung für das Unternehmen und für die Beschäftigten zu finden.

**00:08:04 Daniel Hay**

Und das Gesetz liefert hier klare formale Mechanismen. Und wenn es zu einem Patt kommt, ist die Logik des Gesetzes, dass bei einer erneuten Abstimmung über denselben Gegenstand der Aufsichtsratsvorsitzende oder die Aufsichtsratsvorsitzende ein sogenanntes Doppelstimmrecht hat. Und wie gesagt, der Aufsichtsratsvorsitzende oder die Aufsichtsratsvorsitzende ist immer ein Vertreter der Anteilseignerseite. Bedeutet also: Letztentscheidung und Durchsetzung nach der Logik des Gesetzes, wie wir es heute haben, stets zugunsten der Kapitaleseite. Persönlich würde ich aber sagen, dass die Nutzung, dass die Ingebrauchnahme dieses Doppelstimmrechts, eher ein Zeichen der Schwäche eines Aufsichtsratsvorsitzenden ist als eine Stärke, denn es ist ihm oder ihr dann einfach nicht gelungen, einen tragfähigen und einen nachhaltigen Kompromiss für alle zu erreichen.

**00:08:51 Marco Herack**

Ich glaube, das ist ja vor allen Dingen dann aber auch für denjenigen egal, wenn es wirklich dann darum geht, man will irgendwas durchdrücken, was definitiv schlecht für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist und sehr gut für die Kapitaleseite, weil man da einfach irgend so 'ne strategische Entscheidung hat. Das hatten wir ja in der Vergangenheit, glaub ich, 'n paar Mal, wo man einfach sagt, wir wollen jetzt hier etwas tun, was na ja, vielleicht nicht so förderlich für die andere Seite ist, ne. Also deswegen ist es irgendwie auch schon noch problematisch, das Ganze.

**00:09:21 Daniel Hay**

Genau. Also, wenn ich das noch ergänzen darf an der Stelle, das ist ja auch der Grund, warum die Gewerkschaften seit langer Zeit sagen, dass es hier eine andere Lösung geben muss für dieses Prinzip der Doppelstimme. Im Bereich der Montanmitbestimmung gibt es ja auch dieses andere Modell, denn da ist eben dieses Durchdrücken, so wie du es gerade beschrieben

hast, nicht möglich und die Frage ist ganz einfach, ob dieses Doppelstimmrecht für den Aufsichtsratsvorsitzenden, so in der Form heute überhaupt noch zeitgemäß ist, aber darüber könnten wir eine eigene Sendung machen, tatsächlich. Ich will es an der Stelle mal hier dabei belassen.

**00:09:56 Marco Herack**

Aber in einer Sache musst du uns jetzt doch noch mitnehmen. Was ist denn die Montanmitbestimmung?

**00:10:00 Daniel Hay**

Vielleicht kann ich da ein bisschen weiter ausholen. Also, um die Entstehung des Mitbestimmungsgesetzes 1976, darüber reden wir ja eigentlich heute, zu verstehen, sollte man die Vorgeschichte des Montanmitbestimmungsgesetzes von 1951 in Deutschland auch kennen oder zumindest mal davon gehört haben.

**00:10:19 Marco Herack**

Da geht es ja richtig tief in die Historie rein.

**00:10:22 Daniel Hay**

Ja, du hast mich jetzt danach gefragt. Also dieses Gesetz entstand tatsächlich aus einem wirklich harten gesellschaftlichen Konflikt heraus zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern über die Ausweitung der Mitbestimmung. Nach dem Zweiten Weltkrieg war es so, dass die Alliierten entschieden hatten, dass die Konzerne der Montanindustrie, also Stahl, Bergbau, Kohleindustrie, die während Nazi-Deutschland wesentliche Stützen der Rüstungswirtschaft waren, entflochten werden sollten.

**00:10:52 Daniel Hay**

Und die Arbeitnehmenden wurden in diesem Zusammenhang oder in diesem Zuge als zusätzliche Kontrollinstanz von Seiten der Alliierten anerkannt und geschätzt, um einen erneuten Machtaufbau der am Krieg beteiligten Industrieunternehmer zu verhindern. Also, die Grundlogik der Regelung im Montanmitbestimmungsgesetz stammen exakt aus dieser Zeit und so kam es dann, dass in zahlreichen Unternehmen des Montanbereichs paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat, sogar auch im Vorstand über nämlich dort installierte Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren aus dem gewerkschaftlichen Lager existierte, ohne dass es dafür ein zwingendes Gesetz gab.

**00:11:31 Daniel Hay**

Das war noch vor Inkrafttreten eines Montanmitbestimmungsgesetzes und nach der Gründung der Bundesrepublik Deutschland sollten diese, also bis dato gelebten, wenn man so will, mehr oder weniger freiwilligen Regelungen zumindest dem Willen der Gewerkschaften entsprechend bundesweit übertragen werden. Der damalige Bundeskanzler Konrad Adenauer hatte auch betont, in seiner damaligen Regierungserklärung, dass es eine Notwendigkeit für die Neuordnung der Besitzverhältnisse in den Grundindustrien gebe,

und es gab da unterschiedliche Meinungen zwischen Gewerkschaftslager und Arbeitgeberlager, wie genau eine solche Neuordnung denn aussehen könnte und was damit gemeint sei.

**00:12:12 Daniel Hay**

Und was dann folgte, war ein wirklich jahrelanges Ringen um die weitere Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und der Wunsch und die Idee, sagen wir mal, der arbeitgeberorientierten Politik war sogar ganz von der paritätischen Mitbestimmung wieder abzuweichen, auch in der Montanindustrie, wo wie gesagt vorher ja auf einer mehr oder weniger freiwilligen Basis diese Form der Mitbestimmung schon gelebt worden ist in zahlreichen Unternehmen. Na ja, und da kannst du dir vorstellen, dass auf diesen Wunsch und diesen Vorstoß der Arbeitgeberseite die Reaktion der Gewerkschaften nicht lange auf sich warten ließ.

**00:12:44 Daniel Hay**

Und es wurde der Druck für die Arbeitgeber über Streikankündigungen in Schlüsselindustrien massiv erhöht. Und schließlich hat man sich dann geeinigt, also Bundesregierung, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, auf das Montanmitbestimmungsgesetz, das dann im April 1951 vom Bundestag verabschiedet wurde. Man kann sagen, es ist als Kompromiss zu verstehen. Aber das Montanmitbestimmungsgesetz ist bis heute der Goldstandard der Mitbestimmung und erst einige Jahre später forderten die Gewerkschaften dann, dass die paritätische Mitbestimmung in allen Großunternehmen, also nicht nur für die Montanindustrie, sondern in allen Großunternehmen, gelten sollte.

**00:13:22 Daniel Hay**

Da waren die Arbeitgeber nicht mit einverstanden. Die gingen auf starken Widerstand und betonten, dass das die Marktwirtschaft schwächen würde und so weiter. Und am Ende stand dann, also das ist jetzt sehr kurzgefasst, am Ende stand dann eben dieser Kompromiss: Mitbestimmungsgesetz 1976, der dann eben über die Montanindustrie hinaus für alle großen Unternehmen eine Form der paritätischen Mitbestimmung bringen sollte. Aber, wie gesagt, es ist keine echte Parität, hatten wir vorher besprochen und deswegen gab es auch damals schon unterschiedliche Bewertungen auch innerhalb des Gewerkschaftslagers.

**00:13:53 Daniel Hay**

Also es gab einige, die damit gar nicht einverstanden waren, die gesagt haben, das ist 'n Rückschritt und so weiter. Und auch selbst die Arbeitgeber selber, also die Unternehmen, waren damit nicht einverstanden mit diesem Kompromiss. Und so kam es dann auch, dass die Arbeitgeberseite gegen dieses Mitbestimmungsgesetz geklagt hat und vor das Bundesverfassungsgericht gezogen ist, weil sie gesagt haben, diese Form der Mitbestimmung verletzt unsere Eigentumsrechte nach dem Grundgesetz. Long story short,

das Bundesverfassungsgericht hat im Jahre 1979 entschieden, dass das Mitbestimmungsgesetz von 1976 im Einklang steht mit dem Grundgesetz und mit den Grundrechten der Unternehmer.

**00:14:36 Marco Herack**

Ja, das ist ja insofern auch sehr interessant und sicherlich auch wichtig, diese Historie zu kennen, weil das natürlich auch einige Dinge erklärt, vor denen wir heute stehen und die wir heute diskutieren. Wie hat sich denn das Gesetz, wenn wir da mal davon ausgehen, weiterentwickelt, hat es sich überhaupt weiterentwickelt oder ist das im Grunde immer noch das, was man damals beschlossen hat?

**00:14:56 Daniel Hay**

Also, weiterentwickelt. Wenn du jetzt nach gesetzlichen Reformen fragst, die es vielleicht gegeben haben könnte, das Gesetz als solches hat sich seither nicht wirklich verändert. Durch Rechtsprechung an einigen Stellen, ja. Also, da hat es Interpretationen gegeben durch entsprechende Klageverfahren, durch rechtliche Auseinandersetzungen, zum Beispiel in der Frage, ob es mit Unionsrecht, also Europarecht, vereinbar ist, wenn in einem großen Konzern mit Beschäftigten auf der ganzen Welt, nur die in Deutschland tätigen beschäftigten Arbeitnehmer zur Aufsichtsratswahl aktiv und passiv wahlberechtigt sind.

**00:15:37 Daniel Hay**

Das war der sogenannte TUI Erzberger Fall. Darin hatte ein Kleinaktionär mit seiner doch abenteuerlichen Klage, versucht, die Mitbestimmung gewaltig auf die Probe zu stellen, am Exempel des Reise- und Touristikonzerns TUI. Ja, glücklicherweise hat dann der europäische Gerichtshof, dem war die Frage sozusagen vorgelegt worden, zugunsten der Mitbestimmung entschieden.

**00:16:01 Daniel Hay**

Spannend war auch der Fall des Softwareunternehmens S.A.P. In dem Fall ging es um die Frage, ob die Besetzung eines Aufsichtsrats einer europäischen Aktiengesellschaft, also einer SE, ob es dort zwingend einen separaten Wahlgang für die Wahl von Gewerkschaftsvertretern geben muss oder ob quasi alle Beschäftigten des Unternehmens für die Sitze der Gewerkschaften kandidieren dürfen. Und auch hier entschied der Europäische Gerichtshof, dem wurde die Frage nämlich damals als Vorlagefrage vorgelegt, dass die Gewerkschaftssitze in einem nach Mitbestimmungsgesetz gebildeten Aufsichtsrat für das Mitbestimmungsmodell in Deutschland prägend sind.

**00:16:37 Daniel Hay**

Also ein prägendes Merkmal der deutschen Mitbestimmung, so war das Wording damals. Also ein klares Bekenntnis zur Rolle und auch zur Wichtigkeit von Gewerkschaften in Aufsichtsräten. Oder auch die Frage, ob

Leiharbeiter zu den Schwellenwerten, ab deren Überschreitung dann die Mitbestimmung greift, mitzählen oder nicht. Wir hatten eingangs über diese Schwellenwerte gesprochen, denn da war eben damals die Idee der Arbeitgeber, ja, ich hab Leiharbeiter bei mir im Unternehmen beschäftigt, also zählen die ja gar nicht mit zu der Frage, bin ich über 2.000 Beschäftigte, ja oder nein.

**00:17:09 Marco Herack**

Naheliegender Streit, ja.

**00:17:10 Daniel Hay**

Ja, genau. Damals hat im Übrigen das Bundesarbeitsgericht diese Frage bejaht, seitdem ist das geklärt, aber es hat auch unschöne Entscheidungen gegeben aus Sicht der Mitbestimmung, und zwar in so manch anderem SE-Fall. Ich glaub, wir hatten ja hier auch schon das eine oder andere Mal über die Europäische Aktiengesellschaft gesprochen, Marco. Also zum Beispiel, wenn eine arbeitnehmerlose SE als Holdinggesellschaft in einem Konzernverbund eingesetzt wird, muss dann nachträglich mit der Arbeitnehmerseite über die Mitbestimmung verhandelt werden, ja oder nein?

**00:17:41 Daniel Hay**

Und da gab es unschöne Entscheidungen, die ehrlich gesagt auch nicht nachvollziehbar sind aus der Fachsicht, aus meiner Sicht, denn die Entscheidungen wirken auf mich geradezu grotesk, weil sie in einem klaren Widerspruch zur gesetzlich verankerten Prämisse stehen, dass eine SE eben nicht dazu missbraucht werden darf, Mitbestimmungsrechte zu umgehen. Und wenn die Gerichte dann sagen, ja, es müssen gar keine Verhandlungen nachgeholt werden, dann ergibt das für mich keinen Sinn an der Stelle.

**00:18:07 Marco Herack**

Also Licht und Schatten kann man sagen, Schatten vor allen Dingen über Europa. Wie steht es denn heute um die Mitbestimmung?

**00:18:14 Daniel Hay**

Also zunächst ist mir wichtig zu sagen, dass der Wert der Mitbestimmung auch heute noch genauso ist wie früher, oder ich würde sogar sagen, vermutlich noch größer geworden. Dennoch war die Mitbestimmung, kann man so sagen, zu keinem Zeitpunkt allseits akzeptiert. Ich hab ja vorhin auch mal kurz skizziert, wie die Entstehung war, wie die Auseinandersetzung gelaufen sind, dass es am Ende sogar eine Klage vor dem Bundesverfassungsgericht von Arbeitgeberseite gegen die Mitbestimmung gab, et cetera, et cetera. Und deshalb ist es so, dass die Mitbestimmung auch immer wieder in der Vergangenheit Ziel von Angriffen aus dem Arbeitgeberlager geworden ist.

**00:18:49 Daniel Hay**

Gerade das verdeutlicht aber, wie wichtig staatlicher Schutz für diese eine der größten und wichtigsten Errungenschaften der deutschen

Wirtschaftsgeschichte ist. Die Unternehmensmitbestimmung hat sich über viele Jahrzehnte und Krisen hinweg als verlässliche Stütze der gesellschaftlichen Ordnung und sozialen Demokratie bewährt und bringt Interessen verschiedener Gruppen innerhalb eines Unternehmens beziehungsweise sogar innerhalb von ganzen Branchen zusammen, übernimmt ja auch wichtige Regulierungsaufgaben, gerade auch im Bereich von Tarifverträgen zum Beispiel.

**00:19:19 Daniel Hay**

Und diese Ordnung ist ja nicht zufällig entstanden. Also diese europäische Sozialordnung und mit ihr die Mitbestimmung, das ist eine bewusste Lehre aus der Geschichte. Also die Montanmitbestimmung von 1951 war eine Antwort auf Krieg, auf Zerstörung, Machtmissbrauch und sollte eben die wirtschaftliche Macht einhegen, demokratisch kontrollieren und eben einen Beitrag zu Stabilität und dauerhaften Frieden leisten. Wenn wir jetzt heute 75 Jahre nach Montanmitbestimmungsgesetz oder auch 50 Jahre nach Mitbestimmungsgesetz draufschauen und über Wettbewerbsfähigkeit sprechen.

**00:19:53 Daniel Hay**

Dann sollten wir uns genau daran erinnern, unsere Stärke liegt in einer Ordnung, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Balance verbindet. Und Mitbestimmung ist und bleibt ein zentraler Bestandteil dieser Ordnung. Bedauerlicherweise haben wir aber diese Angriffe und bedauerlicherweise haben wir das große Problem, insbesondere aus dem europäischen Recht. Wir haben die europäische Aktiengesellschaft, wir haben die Nutzung von ausländischen Rechtsformen und verschiedene Fluchtmanöver, die gefahren werden von Unternehmerseite, um Mitbestimmung zu umgehen.

**00:20:24 Daniel Hay**

Ich glaube, Marco, wir haben hierüber im Podcast ja auch schon früher mehrfach gesprochen, über diese Situation rund um die Erosion der Mitbestimmung und heute ist es so, dass wir mehr als 2,4 Millionen Beschäftigte in Deutschland haben in rund 400 Großunternehmen, denen die paritätische Mitbestimmung einfach vorenthalten wird, genau durch solche Fluchtmanöver von Arbeitgeberseite.

**00:20:48 Marco Herack**

Ja, im Grunde, Daniel, hast du jetzt schon meine nächste Frage beantwortet, aber ich würde es noch mal gerne betonen, weil es ja doch sehr wichtig ist, dass genau deswegen dann auch die Mitbestimmung, wie du gerade erläutert hast, 'ne sehr wichtige Funktion innerhalb unserer Gesellschaft hat, die dann auch entsprechend gepflegt gehört, ne?

**00:21:03 Daniel Hay**

Ja. Also wenn ich gefragt werde, warum ist Mitbestimmung wichtig, ich weiß nicht, ob du mir diese Frage jetzt gestellt hast, aber, wenn ich gefragt werde,

ja, dann, dann ist die Antwort für mich immer ganz klar: Weil es um die Macht der besseren Argumente geht und nicht um die Macht des Stärkeren. Schauen wir uns doch nur mal die aktuelle Weltlage an: Zerstörung, einseitig angezettelte Kriege, um nicht zu sagen Vernichtung, zu Lasten vieler, vieler unschuldiger Menschen. Wollen wir in einer Welt leben, in der die Macht des Stärkeren den Ton angibt, oder wollen wir lieber das Völkerrecht stärken und wollen wir, dass sich zwingend alle an Regeln, an Völkerrecht halten müssen, zu achten haben, zu respektieren.

**00:21:38 Daniel Hay**

Und Mitbestimmung steht für Dialog, Mitbestimmung steht für Ausgleich von Interessen und Mitbestimmung steht für Verständigung statt Konfrontation. Das ist mir ganz wichtig zu sagen. Ich will es gerne etwas präziser machen. Also, es geht erstmal um bessere Entscheidungen durch mehr Perspektiven. Wenn Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder über Betriebsräte eingebunden sind, kommt eine zusätzliche Sichtweise in strategische Entscheidungen hinein.

**00:22:08 Daniel Hay**

Das reduziert die Gefahr von einseitigen, von kurzfristigen, von rein gewinnorientierten Entscheidungen. Und gerade bei Themen wie Umstrukturierung, Standortfragen, Investitionsentscheidungen bringt das eben oft realistischere und tragfähige Lösungen mit sich. Das ist wichtig. Der zweite Punkt, den ich nennen möchte, langfristige Stabilität statt kurzfristiger Gewinne. Im Übrigen, daher lautete auch die gewerkschaftliche Botschaft am gestrigen 1. Mai: Erst unsere Jobs, dann eure Profite.

**00:22:40 Daniel Hay**

Glaube, das passt ganz gut. Denn Mitbestimmung wirkt tendenziell als Gegengewicht zu kurzfristigem Shareholderdenken. Und Unternehmen mit starker Mitbestimmung, das konnten wir auch in unserer eigenen Forschung nachweisen, die investieren häufiger, nachhaltiger, zum Beispiel in Qualifizierung, Innovation oder auch in Beschäftigungsentwicklung. Und hier werden die Interessen der Belegschaften eben stärker berücksichtigt. Und das führt am Ende ja auch zu einer höheren Akzeptanz, Marco, von Entscheidungen. Wenn die Belegschaft weiß, dass die Mitbestimmungsakteure diese Lösung im Sinne der Beschäftigten mitentwickelt haben.

**00:23:12 Daniel Hay**

Das reduziert auch für die Unternehmen die Risiken für spätere Konflikte. Also, über die ökonomische Funktion hinaus, hat Mitbestimmung eine gesellschaftliche Dimension. Sie bringt demokratische Prinzipien in die Wirtschaft. Und Beschäftigte haben Einfluss auf Entscheidungen, die ihr eigenes Arbeitsleben unmittelbar betreffen. Dadurch hast du eine Stärkung von Legitimation und Vertrauen. Und drittens, letzter Punkt, wir haben dadurch einen

Schutz vor Fehlentwicklung im Unternehmen. Das konnten wir auch an vielen Stellen beobachten.

**00:23:42 Daniel Hay**

Also, Arbeitnehmervertreter sind in der Lage, früh auf Probleme hinzuweisen, zum Beispiel durch völlig unrealistische Strategien, die präsentiert werden von Arbeitgeberseite, die so überhaupt nicht umsetzbar sind. Riskante Transaktionen wie Zukäufe oder Übernahmen – oder auch Missstände in der eigenen Organisation. Das sozusagen auf den Tisch zu bringen, überhaupt erstmal ans Tageslicht zu bringen und da sind die Beschäftigten, wie man so schön sagt, die größten Experten eben in der Hinsicht. Und in der Praxis haben wir dazu auch viele Beispiele, in denen Mitbestimmung dazu beigetragen hat, solche Fehlentscheidungen abzuschwächen oder gar zu verhindern.

**00:24:18 Daniel Hay**

Kurz gesagt, Mitbestimmung sorgt dafür, dass Unternehmen nicht nur effizient, sondern auch stabil, auch nachhaltig geführt werden können. Ich kann sagen, ohne Mitbestimmung steigt das Risiko für kurzfristige und sozial unausgewogene Entscheidungen, die wir uns nicht erlauben können. Und um das zu erreichen, da möchte ich auch mal ein großes Lob hier lassen, wenn ich darf. Um das zu erreichen, übernehmen ganz viele, ganz viele, die als Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter tagtäglich diese Aufsichtsratsarbeit für die Mitbestimmung machen, ein ganz hohes Maß an Verantwortung und an Einsatzbereitschaft.

**00:24:52 Daniel Hay**

Ich möchte hier mal dem wirklich meinen Respekt, meine Anerkennung geben und das zum Ausdruck bringen und auch meinen ganz wertschätzenden Dank dafür, für diese tolle, tolle Arbeit.

**00:25:01 Marco Herack**

Ich würde ja jetzt eigentlich sagen, Mensch, super, auf die nächsten 50 Jahre. Aber ich glaube, wir haben jetzt schon 'n bisschen rausgearbeitet, ganz so einfach wird es nicht. Es gibt doch viel zu verteidigen, zum Beispiel mit dem 28. Regime, was sich da jetzt in der EU anbahnt, könnte da schon wieder der nächste Problemfall auftauchen. Also es gibt noch viele Punkte, die abgearbeitet werden müssen. Und wo man so ein bisschen gucken muss, dass es besser wird und nicht... ja, ich will nicht sagen Abwehrkampf, weil das ist ja so defensiv, man hat ja auch immer die Hoffnung, dass Dinge sich verbessern und nicht nur abgewehrt werden müssen.

**00:25:37 Daniel Hay**

Tatsächlich, ja. Also uns gefällt Gestaltung nach vorne auch viel, viel besser als diese Abwehrkämpfe, muss man leider sagen, aber bedauerlicherweise lässt uns ja auch die europäische Regulatorik insbesondere gar nicht die Wahl. Also es ist ja schon an Sarkasmus kaum zu überbieten, dass zeitgleich

mit dem 50-jährigen Jubiläum der deutschen Unternehmensmitbestimmung die EU jetzt einen neuen Rechtsrahmen plant. Du hast es erwähnt, das sogenannte 28. Regime soll eine neue Rechtsform hervorbringen, die sogenannte EU Inc., und diese könnte die Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und die Mitbestimmung noch, noch, noch viel mehr gefährden.

**00:26:17 Daniel Hay**

Als es ohnehin schon der Fall ist. Also die Idee dahinter ist zunächst eingängig: Start-ups und Scale-ups sollen einfacher gegründet werden können, schneller wachsen, internationaler agieren und durch einheitliche Regeln in der EU wird die Wettbewerbsfähigkeit im Binnenmarkt gestärkt. So jedenfalls die Theorie. Konkret ist vorgesehen, eine neue Rechtsform zu schaffen, die schnell digital an jedem Ort in der EU gegründet werden kann und die weitgehende Freiheit für den Sitz der Gesellschaft innerhalb der EU haben soll. Die sogenannte EU Inc. Also, das klingt erstmal sehr dynamisch, sehr flexibel. Wow.

**00:26:48 Daniel Hay**

Aber wenn man genauer hinschaut, stellt man fest: Kein echter Schutz für die Mitbestimmung. Die Kommission hat am 18. März dieses Jahres ihren Entwurf vorgelegt. Vorschlag für dieses 28. Regime. Und leider ist kein Schutzmechanismus für die Mitbestimmung enthalten. Und allein durch die Möglichkeit für die Unternehmen, den Sitz frei zu wählen innerhalb von Europa, die Strukturen aufzuspalten und sogar große Unternehmen in den Anwendungsbereich dieses 28. Regimes mit einzubeziehen, haben wir jetzt die reale Gefahr, dass bestehende Mitbestimmungsstrukturen systematisch umgangen werden.

**00:27:22 Daniel Hay**

Also plötzlich soll nach dem Kommissionsvorschlag vom 18. März 2026 der Anwendungsbereich dieses Rechtsrahmens auf alle Unternehmen, also ob groß oder klein, ob Traditionsunternehmen oder Start-up erweitert werden, also keine Beschränkung mehr auf Start-ups und Scale-ups. Und schauen wir mal zurück auf die europäische Gesetzgebung im Gesellschaftsrecht mit schlimmen Auswirkungen auf die Mitbestimmung, also allen voran die europäische Aktiengesellschaft, die SE. Im Jahr 2004 ist diese Rechtsform, diese sogenannte supranationale Rechtsform, in Deutschland scharf geschaltet worden und die Erfahrung mit der SE, wir haben hier mehrfach drüber gesprochen, Marco, haben uns vor Augen geführt, es geht vielen Unternehmen primär darum, Arbeitnehmerrechte durch die Wahl einer solchen Rechtsform abzuschneiden.

**00:28:07 Daniel Hay**

Und das SE-Verhandlungsmodell hat sich auch in der jetzigen Fassung als völlig unzureichend erwiesen und daher muss klar sein und muss deutlich sein, wenn wir die Mitbestimmung schützen wollen und wenn wir weiterhin

sagen, es ist ein ganz zentraler Bestandteil der Wirtschaftsdemokratie und auch des wirtschaftlichen Erfolgs in Deutschland, dann müssen wir ganz klar sagen, für den Fall, dass dieses 28. Regime Wirklichkeit wird, ...

**00:28:32 Daniel Hay**

Erstmal: Wir selber sehen auch aus unserer fachlichen Expertise am I.M.U. auch überhaupt gar keine Notwendigkeit für dieses 28. Regime in der unternehmerischen Praxis. Aber wenn wir das nicht aufhalten können und es kommt, dann darf der Anwendungsbereich oder muss der Anwendungsbereich auf Start-ups und Scale-ups begrenzt sein, so wie ursprünglich das Ziel der Startup-Förderung auch angedacht war. Und die Unternehmensmitbestimmung muss im Zuge eines 28. Regimes auf europäischer Ebene verbindlich geschützt werden.

**00:29:03 Daniel Hay**

Wir brauchen einen effektiven Schutz der jeweiligen Mitbestimmung in den Mitgliedstaaten. Und zwar durch eine klarstellende Regelung direkt und unmittelbar in dieser EU-Verordnung, wenn sie denn dann kommt, selbst. Denn Wettbewerbsfähigkeit darf nicht bedeuten, dass wir zentrale Elemente unserer Wirtschaftsordnung, und dazu gehört maßgeblich die Mitbestimmung, hier zur Disposition stellen.

**00:29:27 Marco Herack**

Wir können es also auch als Chance begreifen. Zumindest sollten wir es versuchen. Weil wir ja gerade eben von Abwehrkampf gesprochen haben. Das heißt, das ist die nächste große Aufgabe, Daniel. Aber ich glaube, man darf trotzdem, trotz aller Aufgaben und aller Probleme, auch kurz innehalten und 50 Jahre Mitbestimmung würdigen und feiern.

**00:29:47 Daniel Hay**

Das werden wir auch tun, tatsächlich. Genau. Du hast mich ja nach den Problemen gefragt und die habe ich dir ja aufgezeigt und den Hörern und Hörerinnen. Und wir lassen uns aber auch nicht nehmen, auch in diesem Jahr diesen Anlass zu feiern. 50 Jahre Mitbestimmungsgesetz, das tun wir. Und wir widmen auch eine Spezialausgabe des Magazins Mitbestimmung, auch natürlich diesem Jubiläum der Mitbestimmung. Das gehört zusammen, nicht wahr? Nach vorne blicken und gleichzeitig aber auch die Dinge, die zu klären sind, zu klären, das ist unsere Aufgabe und darum kümmern wir uns mit Leidenschaft. Und warum machen wir das? Ja, weil wir eben von der Relevanz und Wichtigkeit der Mitbestimmung überzeugt sind, sonst würden wir das nicht tun.

**00:30:29 Marco Herack**

Daniel Hay, ich danke dir für das Gespräch.

**00:30:31 Daniel Hay**

Sehr gerne, danke schön, Marco.

**00:30:33 Marco Herack**

So, wenn ihr dazu noch ein paar Gedanken habt oder Glückwünsche übermitteln möchtet, dann könnt ihr das tun an [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de). Also, Hinweise, Korrekturen, Unmut, Anregungen, Verbesserungsvorschläge, alles Mögliche, was euch so auf der Leber liegt, wie man so schön sagt. Bitte per E-Mail einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir 2 und wir freuen uns sehr, wenn ihr so einen Podcatcher eurer Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst. Vielen Dank fürs Hören, euch 'ne schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.

**00:31:06 Einsprecher**

Das war Systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.