



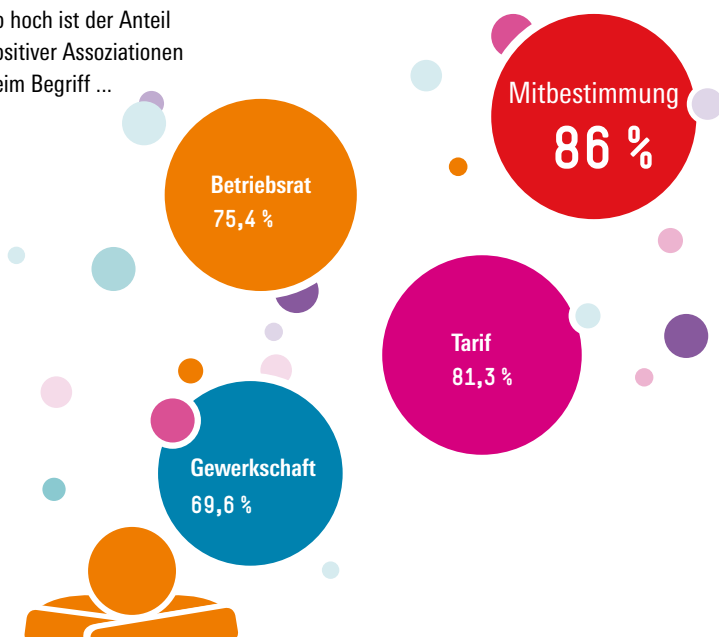
## Gelebte Demokratie als Erfolgsfaktor

In der Coronakrise zeigt Mitbestimmung ihre besondere Kraft. Betriebsräte und Gewerkschaften sorgen mit bindenden Vereinbarungen für sichere Arbeitsplätze und finanzielle Absicherung der Beschäftigten. Etwa, wenn es um die tarifvertraglich oder über Betriebsvereinbarungen geregelte Aufstockung des Kurzarbeitergelds geht. So unterzeichneten etwa bei der Fraport AG Betriebsrat und Management für die Beschäftigten am Frankfurter Flughafen eine Betriebsvereinbarung, in der sich das Unternehmen verpflichtet, je nach Umfang der Kurzarbeit das Kurzarbeitergeld auf 75 bis 95 Prozent des Nettoentgelts aufzustocken. In der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg wird das Kurzarbeitergeld per Tarifvertrag auf 80 bis 97 Prozent aufgestockt. Viele Unternehmen und Branchen haben außerdem Vereinbarungen zu Homeoffice, freien Tagen für die Kinderbetreuung und zusätzlichen Arbeitsschutzmaßnah-

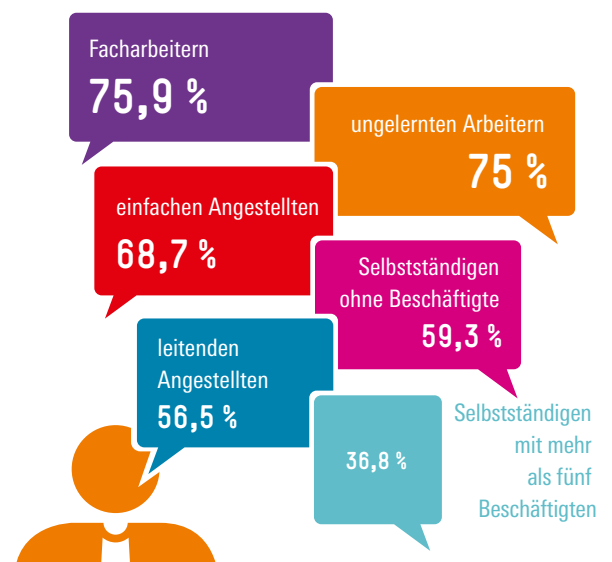
men getroffen, um die Krise zu bewältigen. Aber die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist nicht nur für Ausnahmesituationen gut: Wann immer Arbeitgeber kurzfristig Profite auf Kosten der Beschäftigten – und bisweilen auch des langfristigen Unternehmenserfolgs – machen wollen, treten in mitbestimmten Firmen Betriebs- und Aufsichtsräte auf den Plan und sorgen dafür, dass die Interessen der Belegschaft nicht unter die Räder kommen. Das sichert den sozialen Frieden und ist Ausdruck der Tatsache, dass die Demokratie in Deutschland nicht am Werkstor endet. „Die Mitbestimmung gehört zur DNA der sozialen Marktwirtschaft, gerade in der Wissensökonomie des 21. Jahrhunderts. Sie bringt unterschiedliche Kompetenzen und wirtschaftlichen Erfolg zusammen“, sagt Michael Guggemos, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung und Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. >>>

### Was Menschen über Mitbestimmung denken

So hoch ist der Anteil positiver Assoziationen beim Begriff ...



Dass Arbeitnehmer mindestens so viel Einfluss haben sollten wie Arbeitgeber, sagen von den ...



## Von Mitbestimmung profitieren Arbeitgeber und -nehmer

Dass die Mitbestimmung dem gesamten Unternehmen nützt, belegen zahlreiche Studien (siehe beispielsweise Infokästen). Sie zeigen, dass Unternehmen mit Betriebsrat zum Beispiel in Sachen Produktivität und Qualifikation der Beschäftigten die Nase vorn haben. Unternehmen mit Arbeitnehmern im Aufsichtsrat weisen eine überdurchschnittliche Rentabilität und Innovationskraft auf. Sie investieren mehr und sind in vielerlei Hinsicht stabiler als andere Unternehmen – was sich zum Beispiel in der Finanzkrise gezeigt hat. Sie verfolgen nachhaltigere und weniger spekulative Geschäftsmodelle und setzen eher auf Qualitätsproduktion als Billigangebote. Langfristig sind sie daher erfolgreicher. Gerade was die Zukunftsperspektive betrifft, erweisen sich Arbeitnehmervertreter als die wahren Hüter des Produktionskapitals, denn ihnen geht es um Investitionen in die Zukunft

des Unternehmens und die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze. Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen im Aufsichtsrat Verantwortung übernehmen, können sich die Sichtweisen gewinnbringend ergänzen.

## Mitbestimmung hat einen guten Ruf

Umfragen zeigen, dass die Mitbestimmung von der Bevölkerung sehr geschätzt wird. 86 Prozent verbinden Positives mit dem Begriff Mitbestimmung, drei Viertel betrachten Betriebsräte als etwas Gutes. Dennoch gibt es in vielen Betrieben keine betriebliche Mitbestimmung, obwohl sie die Voraussetzungen des Betriebsverfassungsgesetzes erfüllen. Nur in neun Prozent der privatwirtschaftlichen Betriebe ab fünf Beschäftigten existiert ein Betriebsrat – vor allem in vielen Kleinbetrieben fehlt eine gesetzliche Arbeitnehmervertretung. Geht man von der Zahl der Beschäftigten und nicht

## Produktive Betriebsräte

Die betriebliche Mitbestimmung hat eindeutige positive Effekte. Das ist das Ergebnis einer Auswertung von Uwe Jirjahn von der Universität Trier und Stephen Smith von der George Washington University. Die Ökonomen haben die wirtschaftswissenschaftliche Forschung zum Thema ausgewertet. Demnach tragen Betriebsräte zu mehr Produktivität, höheren Löhnen und steigenden Renditen bei. Zudem können mitbestimmte Betriebe mit mehr ökologischen Investitionen und schrittweisen Innovationen, Weiterbildung und dualer Ausbildung aufwarten. Die Personalfuktuation nimmt ab, es gibt weniger Arbeitskräftemangel, dafür mehr familienfreundliche Praktiken und flexible Arbeitszeitmodelle. Zugleich können Arbeitnehmervertretungen zu mehr Lohngleichheit beitragen: Die Gehalts-

differenz zwischen Hoch- und Geringqualifizierten fällt in mitbestimmten Betrieben geringer aus. Das Gleiche gilt für die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen.

Die Stärke dieser Effekte hängt von verschiedenen Umständen ab. Unter anderem scheint der Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg bei Unternehmen in Krisen besonders groß zu sein. Zudem besteht Einigkeit in der wissenschaftlichen Literatur, dass die Vorteile bei tarifgebundenen Betrieben stärker ausfallen. Auch die Einstellung der Geschäftsführung wirkt sich aus: Feindselige Manager beeinträchtigen das erfolgreiche Funktionieren.

Als Erklärung für diese Befunde verweisen Ökonomen unter anderem auf die Sprachrohr-Funktion von Betriebsräten: Arbeitnehmer-

vertreter können die Bedürfnisse der Belegschaft aufgreifen und kommunizieren und so zu weniger Fluktuation, mehr Motivation und erhöhter Kooperationsbereitschaft beitragen. Ein weiteres Argument: Betriebsräte mit klar definierten Informations- und Mitbestimmungsrechten, die die Interessen der Belegschaft wirksam vertreten und die Einhaltung von Versprechen durchsetzen können, ermöglichen dem Management glaubwürdige Selbstverpflichtungen und erhöhen so das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Stephen C. Smith: Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion Paper Nr. 11066, Oktober 2017  
[Download der Studie](#)

## Effektive Mitbestimmung

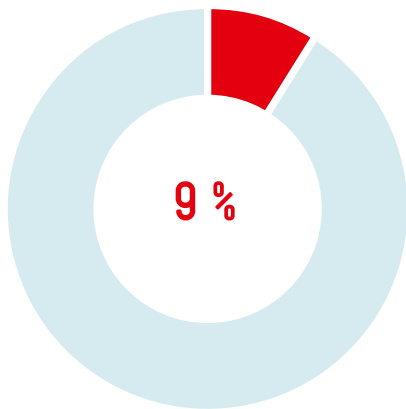
Empirischen Studien zufolge hat betriebliche Mitbestimmung positive Effekte unter anderem auf...



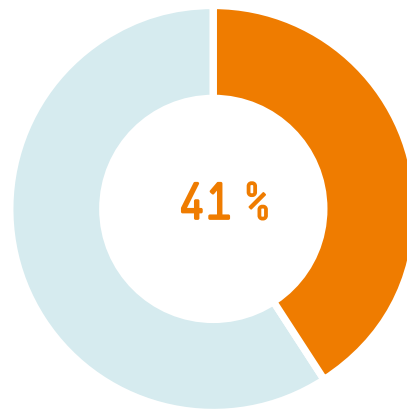
# Wo Betriebsräte mitbestimmen

Einen Betriebsrat hatten in Deutschland 2018 von den ...

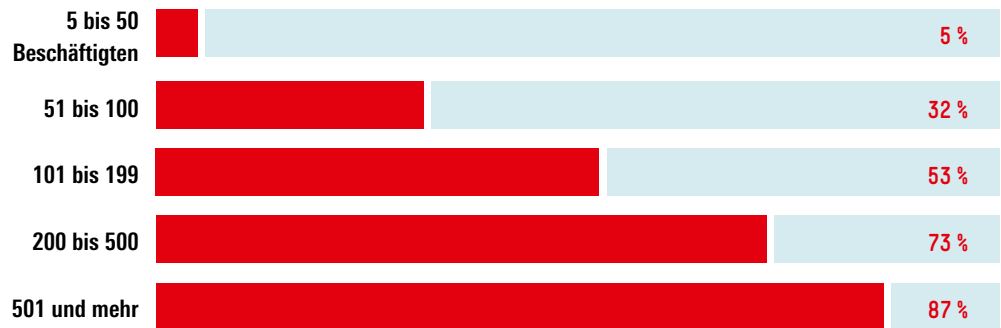
Betrieben



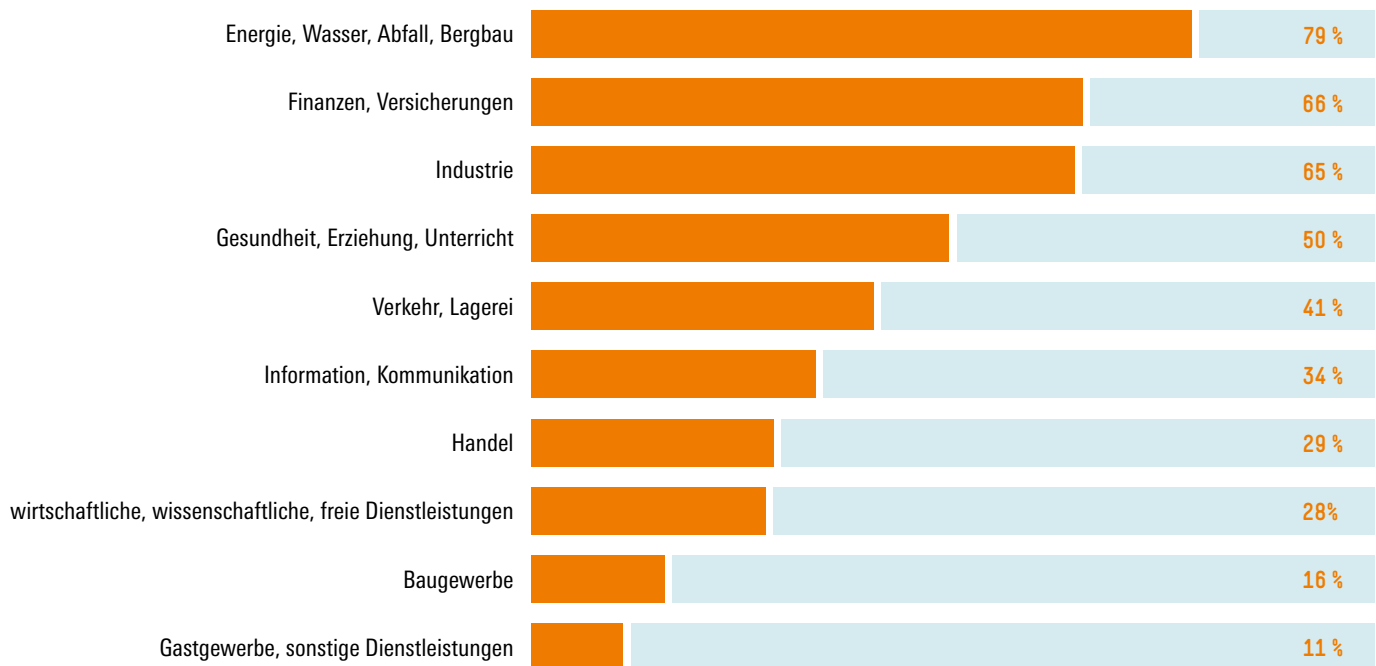
Beschäftigten



Einen Betriebsrat hatten 2018 von den westdeutschen Betrieben mit ...



Einen Betriebsrat hatten 2018 von den Beschäftigten in der Branche ...



der Zahl der Betriebe aus, hellt sich das Bild auf: Vier von zehn Arbeitnehmern haben einen Betriebsrat.

Dass es nicht noch mehr sind, hat viele Gründe. Einer davon: Es fehlt an Wissen. Gerade junge Menschen wissen wenig über die Idee der Mitbestimmung und ihre Institutionen. Häufig assoziieren sie Mitbestimmung vordergründig nicht mit Betrieb und Unternehmen, sondern nur mit Demokratie im Allgemeinen, zeigt eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie von Wolfgang Nienhüser. In Schule, Ausbildung oder an den Unis steht die institutionalisierte Mitbestimmung meist nicht auf dem Lehrplan. Ein anderes Hindernis, das der Gründung von Betriebsräten im Weg steht, sind Arbeitgeber, die sich mit Händen und Füßen dagegen sträuben. Medien berichten regelmäßig über entsprechende Konflikte. Vor allem eigentümergeführte Unternehmen verzichten lieber auf die positiven wirtschaftlichen Effekte einer betrieblichen Interessenvertretung, aus

Angst, Einfluss abgeben zu müssen, wie eine aktuelle Studie von Wirtschaftswissenschaftlern aus Koblenz, Nürnberg und Siegen zeigt. Nicht nur bei der Gründung stellen sich manche Arbeitgeber quer, auch später sind die Auseinandersetzungen mitunter hart. Rund zehn Prozent der Betriebsräte sehen sich laut WSI-Betriebsrätebefragung „häufig“ vom Arbeitgeber in ihrer Arbeit behindert. Die gleiche Befragung zeigt allerdings auch: Meistens arbeiten Betriebsrat und Management konstruktiv zusammen. 60 Prozent der Betriebsräte bewerten ihr Verhältnis zum Management als gut oder sogar sehr gut.

#### MEHR LESEN

Werner Nienhüser, Heiko Hoßfeld, Esther Glück, Lukas Gödde: Was Menschen über Mitbestimmung denken. Empirische Analysen, Study der HBS-Forschungsförderung Nr. 408, Dezember 2018 [Download der Studie](#)

Helge Baumann: Auswertung der Betriebsrätebefragung 2017; Böckler Impuls 19/2018 [Download der Studie](#)

## 100 Jahre Betriebsverfassung: eine Erfolgsgeschichte

Im frühen **19. Jahrhundert** treten sozialliberale und selbst konservative Nationalökonom, Staatsrechtler und Sozialreformer für das Recht der Beschäftigten auf eine Arbeitervertretung in den Fabriken ein. Doch erst in der Weimarer Reichsverfassung von **1919** und im Betriebsrätegesetz von **1920** wird die Einrichtung von Betriebsräten verankert. Für Firmen mit mehr als 20 Beschäftigten ist ein Betriebsrat vorgesehen, der die sozialen und wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer vertreten und Einfluss auf die Betriebsleitung nehmen soll. Die Nationalsozialisten schaffen das Betriebsrätegesetz im Januar **1934** ab. Sie betreiben die Auflösung der Gewerkschaften und ermorden aktive Mitglieder. Nach **1945** fordern die Gewerkschaften die völlige Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital. In vielen Betrieben entstehen erste Betriebsräte, die sich um die Wiederaufnahme der Produktion und um die Versorgung der Belegschaft kümmern. Der Alliierte Kontrollrat regelt **1946** in seinem Betriebsrätegesetz den Status und die Aufgaben der neuen Betriebsräte. Ihr besonderes Augenmerk richten die Alliierten auf die Kohle- und Stahlunternehmen im Ruhrgebiet. Anfang **1947** erhält die neu gegründete Hüttenwerke Hagen-Haspe AG den ersten paritätisch besetzten Aufsichtsrat und einen Arbeitsdirektor im Vorstand.

Eine gesetzliche Grundlage erhält die Unternehmensmitbestimmung in Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie **1951** mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz - was vor allem dem Einsatz des

damaligen DGB-Vorsitzenden Hans Böckler zu verdanken war. Außerhalb der Montanindustrie ist die Unternehmensmitbestimmung für Arbeitnehmer seit **1952** im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Allerdings sind hier die Einflussmöglichkeiten weitaus geringer als in der Montanindustrie, da den Arbeitnehmern nur ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zusteht. Auch das **1955** verabschiedete Personalvertretungsgesetz für den Öffentlichen Dienst bleibt hinter den Erwartungen der Gewerkschafter zurück.

**1962** legt der DGB einen ersten ausgearbeiteten Gesetzentwurf vor, der darauf abzielt, die Montanmitbestimmung auf die gesamte Wirtschaft auszudehnen. Die Arbeitgeberverbände laufen von Anfang an Sturm gegen die Forderung. Die Politik will dieses „heiße Eisen“ lange nicht anpacken. Erst nach der Bundestagswahl **1972** beginnt die neue Regierung unter Bundeskanzler Willy Brandt mit der konkreten Ausarbeitung eines Gesetzes. Das Mitbestimmungsgesetz wird schließlich im Jahr **1976** verabschiedet. Es stellt einen Kompromiss dar, von dem anfangs weder Gewerkschaften noch Arbeitgeberverbände überzeugt sind. Erst nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts sind die Arbeitgeber bereit, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu akzeptieren.

Seit **2001** gilt die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes. Unter anderem wird der Einfluss der Betriebsräte gestärkt sowie die Bildung von Betriebsräten in Kleinbetrieben erleichtert. Die längst überholte Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten fällt weg.

**2004** wird das Drittelbeteiligungsgesetz verabschiedet. Mit geringen Änderungen löst es die Vorschriften aus dem Betriebsverfassungsgesetz von **1952** ab, in denen bis dahin die Unternehmensmitbestimmung für Kapitalgesellschaften mit 500 bis 2000 Arbeitnehmern geregelt war.

Seit den **1990er-** und erst recht in den **2000er-**Jahren gewinnt der europäische Binnenmarkt für Unternehmen und Beschäftigte an Bedeutung. Damit rücken auch für die Mitbestimmung grenzüberschreitende Fragen stärker in den Fokus. Das europäische Gesellschaftsrecht und die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs stellen neue Herausforderungen dar. Unternehmen versuchen Mitbestimmung zu vermeiden, indem sie etwa ihren Sitz in Länder mit geringeren Mitbestimmungsrechten verlegen (siehe Infokasten: Was Europa für Arbeitnehmer tun muss). Auch wenn sich die Partizipation der Arbeitnehmer bewährt hat – ein Selbstläufer ist sie nicht. Um weiterhin einen fairen Ausgleich zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern zu schaffen, muss Mitbestimmung verteidigt und weiter ausgebaut werden. <

#### MEHR LESEN

Wolfgang Däubler, Michael Kittner: Geschichte der Betriebsverfassung, Bund Verlag, Frankfurt 2020 [Download der Studie](#)

Karl Lauschke: Die Geschichte der Mitbestimmung, I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung [Download der Studie](#)

## Die Betriebsverfassung

Der Kampf um die Betriebsverfassung, ein Grundgesetz für die Demokratie am Arbeitsplatz, begann im vorletzten Jahrhundert. In der Bundesrepublik sind die Mitspracherechte der Arbeitnehmervertretung im Betriebsverfassungsgesetz festgeschrieben, das 1952 in Kraft getreten ist und 1972 sowie 2001 grundlegend überarbeitet wurde. Laut Betriebsverfassungsgesetz haben Beschäftigte in Unternehmen mit wenigstens fünf Arbeitnehmern das Recht, eine Interessenvertretung zu wählen. Wie viele Kollegen gewählt werden können, hängt von der Mitarbeiterzahl des Betriebs ab. Bei bis zu 20 Beschäftigten besteht der Betriebsrat aus einer Person, bei 8000 Arbeitnehmern sind es 35. Der Betriebsrat besitzt – im Gegensatz zu Belegschaftsvertretern, die vom Arbeitgeber eingesetzt wurden – einklagbare Rechte. Das gilt insbesondere bei sozialen Angelegenheiten. Darunter fallen Einstellungen oder Entlassungen sowie alles, was mit Ar-

beitszeit und Arbeitsschutz zu tun hat. In anderen Fragen hat der Betriebsrat Widerspruchs-, Beratungs- oder wenigstens Informationsrechte. Wobei auch die Bedeutung von Letzteren nicht zu unterschätzen ist: Wenn etwa Umstrukturierungen im Unternehmen anstehen, ist es für die Beschäftigten oft entscheidend, früh genug zu erfahren, was der Arbeitgeber vorhat. Im öffentlichen Dienst gibt es keine Betriebs-, sondern Personalräte mit vergleichbaren Rechten.

## Mehr Mitsprache bei der Digitalisierung

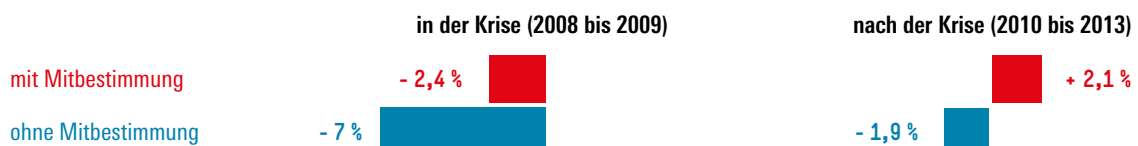
Die betriebliche Mitbestimmung muss an neue Herausforderungen angepasst werden, etwa in Sachen Digitalisierung. So fordert der Arbeitsrechtler Thomas Klebe, langjähriger Leiter des Hugo Sinzheimer Instituts, die gesetzlich garantierten Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten auszuweiten. Bei der Beschäftigungssicherung, bei Personalbemessung und Arbeitsorganisation sowie beim Daten-

## Mitbestimmte Unternehmen schneiden besser ab

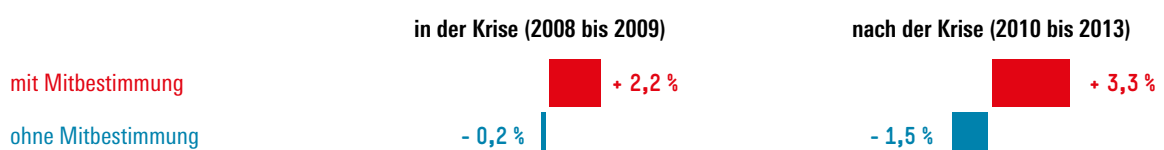
So hat sich die Aktienrendite von 2006 bis 2011 verändert bei ...



So hat sich die Beschäftigung im Vergleich zur Zeit vor der Finanzkrise verändert bei Unternehmen ...



So haben sich die Investitionen im Vergleich zur Zeit vor der Finanzkrise verändert bei Unternehmen ...



schutz brauche es ein echtes Mitbestimmungsrecht. Bei der betrieblichen Weiterbildung gelte es, ein generelles Initiativrecht des Betriebsrats zu schaffen, ebenso bei Techniken, die der Verhaltens- oder Leistungsüberwachung dienen können. Umfragen zeigen: Zwei Drittel der Menschen in Deutschland möchten stärker mitentscheiden, wie digitale Technik am Arbeitsplatz verwendet wird. Zudem müssen für neue Beschäftigungsformen wie Crowdwork Möglichkeiten der Interessenvertretung entwickelt werden. Auch Klickarbeiter sollten Mitbestimmungsrechte angemessen wahrnehmen können.

### MEHR LESEN

Thomas Klebe: Künstliche Intelligenz – eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Soziales Recht 3/2019 [Download der Studie](#)

## Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer beschränken sich in Deutschland – und in 18 von 27 EU-Ländern – nicht auf die Abläufe im Betrieb. Auch bei der Überwachung und Kontrolle der Vorstände und Geschäftsführungen sowie der strategischen Weiterentwicklung der Unternehmen bestimmen Arbeitnehmervertreter seit Hans Böcklers Verhandlungserfolg bei der Montanmitbestimmung 1951 mit. In Kapitalgesellschaften mit wenigstens 501 Beschäftigten muss nach den gesetzlichen Vorgaben ein Drittel der Plätze im Aufsichtsrat durch Arbeitnehmer besetzt werden, in Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten ist es die Hälfte der Sitze. Diese nach harten politischen Auseinandersetzungen 1976 eingeführte sogenannte paritätische Mitbe-

## Was der Mitbestimmungsindex misst

Wie wirkt sich die Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf Arbeitsbedingungen, Investitionen oder Umweltschutz aus? Um diese Fragen zu beantworten, haben Sigurt Vitols und Robert Scholz vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung den Mitbestimmungsindex MB-ix entwickelt, der auf einer Skala von 0 bis 100 erfasst, wie stark die Mitbestimmung in Unternehmen verankert ist. Berücksichtigt werden Faktoren wie der Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat, die Besetzung von Ausschüssen, die Existenz von Euro- oder SE-Betriebsräten oder die Rechtsform von Unternehmen. Der MB-ix ermöglicht es, zwischen Unternehmen mit mehr und solchen mit weniger Mitbestimmung zu unterscheiden – und so Effekte der Arbeitnehmerbeteiligung unabhängig von der Betriebsgröße statistisch dingfest zu machen. Entsprechende Analysen haben Vitols und Scholz – zum Teil gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern – in mehreren Studien durchgeführt, die vorwiegend auf Daten der in Dax, MDax, SDax und TecDax gelisteten Unternehmen basieren. Die Ergebnisse:

► **Mitbestimmte Unternehmen investieren mehr in die Zukunft:** Sie wenden mehr Mittel für die Beschaffung langlebiger Güter auf als Konzerne, in deren Aufsichtsrat nur die Anteilseigner vertreten sind, d.h. die sogenannte Kapitalinvestitionsquote ist höher.

► Unternehmen mit starker Mitbestimmung sind rentabler und verfolgen häufiger eine **Qualitäts- und Innovationsstrategie** als eine Kostenführerstrategie. Ihre Gesamtkapitalrentabilität ist im Durchschnitt rund 65 Prozent höher als bei Unternehmen mit schwacher oder ganz ohne Mitbestimmung. Der

### MEHR INFORMATIONEN IM MITBESTIMMUNGSPORTAL

unter [mitbestimmung.de/html/mbix-120.html](http://mitbestimmung.de/html/mbix-120.html)

operative Gewinn fällt im Schnitt knapp 11 Prozent höher aus, der Cashflow pro Aktie sogar mehr als dreimal so hoch wie in Firmen mit wenig Mitbestimmung.

► **Nachhaltige Unternehmensführung** ist eher in Firmen anzutreffen, in denen Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mitbestimmen. Unternehmen, die alle Möglichkeiten der Arbeitnehmerbeteiligung ausschöpfen, integrieren Nachhaltigkeitsstrategien mit fast doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit in die Leitlinien der Unternehmensführung wie Firmen ohne Mitbestimmung.

► Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhöht die Chance, dass sich Unternehmen glaubhaft zur Einhaltung sozialer oder ökologischer Ziele – also zu **Corporate Social Responsibili-**

**ty (CSR)** – verpflichten. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Stärke der Mitbestimmung und substanzieller CSR-Politik. Auf bloß symbolische CSR-Praktiken wirkt sich Mitbestimmung dagegen nicht signifikant aus.

► In mitbestimmten Unternehmen hat die **Personalpolitik** einen höheren Stellenwert. Einen Extra-Vorstandsposten für Personalangelegenheiten haben die großen mitbestimmten Unternehmen so gut wie immer, Unternehmen ohne Mitbestimmung dagegen eher selten.

► Darüber hinaus sitzen häufiger Frauen im Vorstand – obwohl der Frauenanteil in den Belegschaften unterdurchschnittlich ist. Im Übrigen sind auch im Aufsichtsrat auf Seiten der Arbeitnehmervertretungen immer mehr Frauen als auf Seiten der Anteilseignervertretungen.

► Außerdem bilden Unternehmen mehr aus, wenn Beschäftigte im Aufsichtsrat mitreden. Firmen ohne Mitbestimmung haben einen geringeren Anteil dual Auszubildender an den Beschäftigten als mitbestimmte. Zugleich beschäftigen stärker mitbestimmte Unternehmen aber auch mehr Ältere. <

Quelle: Robert Scholz: Der Mitbestimmungsindex – MB-ix, in: Mitbestimmung der Zukunft, Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 58, April 2020

stimmung beschert den Arbeitnehmern zwar nicht ganz den gleichen Einfluss auf die Geschicke eines Unternehmens wie den Vertretern der Kapitalgeber, weil der von der Kapitaleseite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende in Pattsituationen ein doppeltes Stimmrecht hat. Zur harten Konfrontation und Anwendung des doppelten Stimmrechts kommt es aber selten. Eher versucht die Kapitaleseite, die Arbeitnehmerbank zu spalten, wie es etwa bei Linde geschehen ist, als die Arbeitnehmer sich gegen eine Fusion mit Praxair stellten.

Unter die Regeln zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat fällt mehr als ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland – die zusammen 40 Prozent aller Umsätze erwirtschaften und 45 Prozent der Wertschöpfung erbringen. „Damit ist bislang der Kern der deutschen Wirtschaft mitbestimmt“,

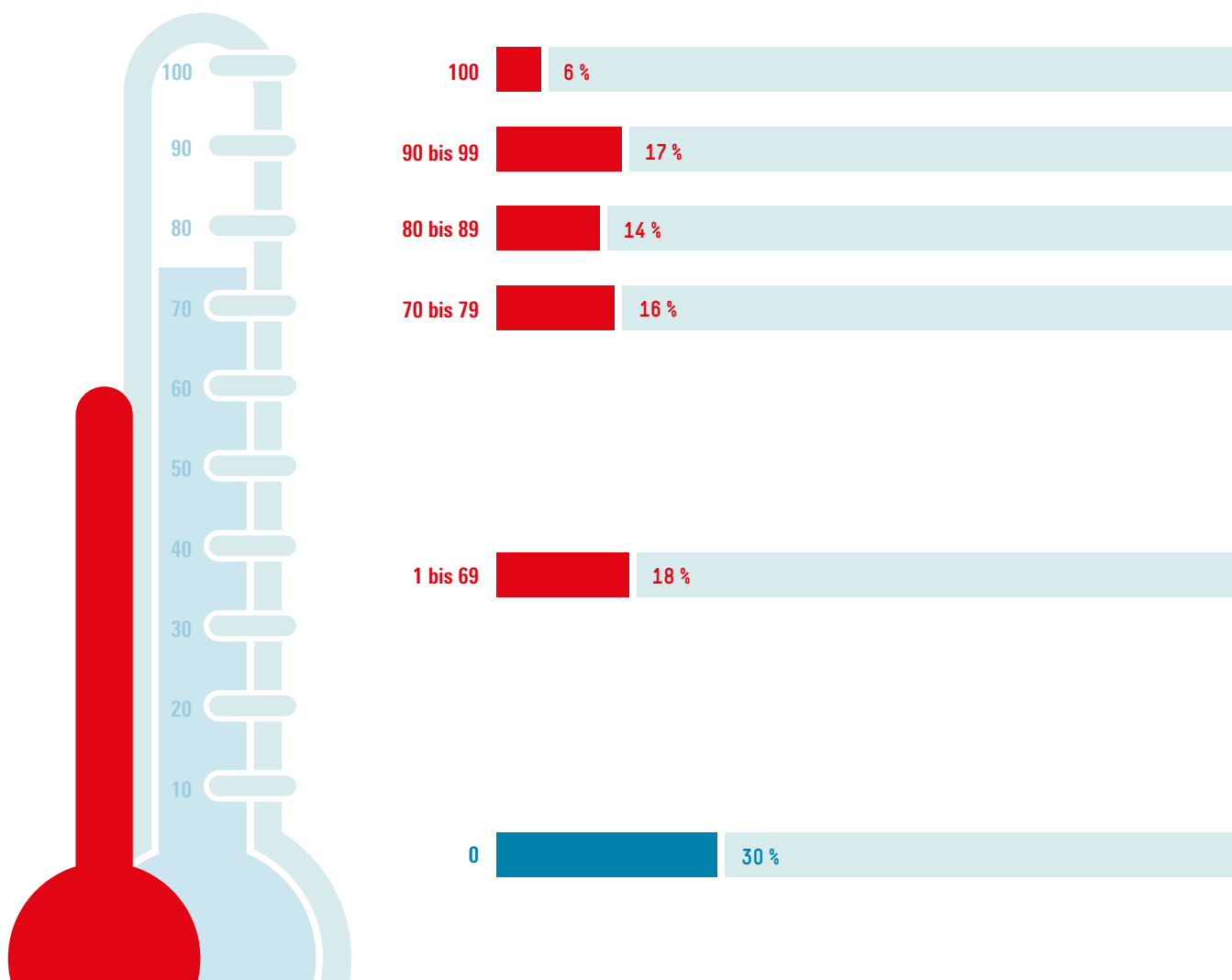
sagt Norbert Kluge, Gründungsdirektor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung.

### Gesetzeslücken schließen

Trotz ihrer Vorzüge versuchen Unternehmer und Manager immer wieder, sich der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu entziehen. Heute unterbleibt die Bildung von mitbestimmten Aufsichtsräten vielfach, obwohl Unternehmen eine entsprechende Größe haben. Häufig werden Gesetzeslücken zur Umgehung der Mitbestimmung genutzt. Dies geschieht etwa durch die Wahl bestimmter Rechtskonstruktionen, oft unter Beteiligung ausländischer Rechtsformen, zum Beispiel Ltd. & Co. KG, oder Stiftun-

## Der Mitbestimmungsindex

Misst man die Stärke der Unternehmensmitbestimmung auf einer Skala von 0 bis 100, kommen deutsche Unternehmen\* auf einen Wert von ...



\* u. a. aus Dax, MDax, SDax, TecDax; Quelle: Scholz, Vitols 2018

gen. Für Stiftungsmodelle haben sich zum Beispiel die Discounter Aldi Nord und Süd entscheiden. Wachsende Unternehmen können sich dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 entziehen, indem sie vor Erreichen der in den Mitbestimmungsgesetzen festgelegten Mitarbeiterzahlen die Rechtsform wechseln. Hinzu kommen die Internationalisierung von Unternehmen und der mangelhafte Schutz der Mitbestimmung durch europäisches Recht. So kann die Verlegung des juristischen Firmensitzes in ein EU-Land mit weniger ausgeprägten Mitbestimmungsrechten unter bestimmten Umständen auch die Beschäftigten in Deutschland um ihre Mitspracherechte bringen. Der Schutz vor reinen Briefkastenkonstruktionen wurde zwar etwas verbessert, ist aber weiterhin zu schwach. Die Folge der zahlreichen rechtlichen

Schlupflöcher: Gab es 2001 noch 767 paritätisch mitbestimmte Unternehmen in Deutschland, waren es 2018 nur noch 638.

Die verschiedenen Praktiken von Unternehmen, sich der Unternehmensmitbestimmung zu entziehen, bringen nach Erhebungen für das I.M.U. mindestens zwei Millionen Beschäftigte in Deutschland um ihre paritätischen Mitspracherechte im Aufsichtsrat.

Um die Unternehmensmitbestimmung zu schützen, besteht politischer Handlungsbedarf auf verschiedenen Ebenen. So ließe sich die 1976er-Mitbestimmung – europarechtskonform – auch auf ausländische Rechtsformen erstrecken. Auf europäischer Ebene sollte zudem eine Rahmenrichtlinie Mindeststandards für die Arbeitnehmerpartizipation festschreiben.

## Was Europa für Arbeitnehmer tun muss

Unternehmensmitbestimmung endet nicht auf nationaler Ebene, ihre institutionelle und gesetzliche Basis muss auch in Europa gestärkt werden. Maxi Leuchters und Sebastian Sick, Experten des I.M.U., erklären, wo die europäische Politik ansetzen muss. Das sind ihre wichtigsten Forderungen:

### Mitbestimmung europaweit absichern

In 18 von 27 EU-Ländern haben Arbeitnehmer ein Recht auf Beteiligung in Aufsichtsgremien von Unternehmen. Allerdings unterscheiden sich die Regeln je nach Mitgliedsland deutlich. Nach wie vor klaffen große Lücken, die von Unternehmen ausgenutzt werden. Firmenchefs unterlaufen die Mitbestimmung, indem sie den rechtlichen Sitz in ein anderes Land mit schwachen oder gar keinen Mitbestimmungsrechten verlegen. Erst kürzlich wurden mit dem EU-Company Law Package neue Möglichkeiten zur grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung und Spaltung von Unternehmen geschaffen. Dadurch droht „eine schleichende Erosion der Mitbestimmung“. Um diese zu verhindern, braucht es strengere Regeln im europäischen Gesellschaftsrecht. Eine Rahmenrichtlinie mit europaweit geltenden Mindeststandards zur Mitbestimmung könnte sicherstellen, dass Arbeitnehmer überall in der EU geschützt sind, wenn Unternehmen Instrumente des europäischen Gesellschaftsrechts anwenden. Ab 50 Beschäftigten gäbe es zwei bis drei Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, bei 250 wäre ein Drittel des Aufsichtsrates sowie ab 1000 Beschäftigten die

Hälfte der Sitze durch Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmer zu besetzen. Außerdem sollte festgeschrieben sein, dass der rechtliche Sitz eines Unternehmens dort zu sein hat, wo sich die Hauptverwaltung tatsächlich befindet. Reine Briefkastenfirmen sollten verboten werden. Solche „künstlichen Firmengestalten“ dienen häufig nur dazu, Mitbestimmungsrechte, Sozialgesetzgebung oder Steuergesetze zu umgehen.

### Mitbestimmungsflucht durch Europa-AG verhindern

Die Societas Europaea (SE) ist eine europäische Rechtsform, die in vielen Bereichen der klassischen Aktiengesellschaft entspricht. Sie erlaubt den Unternehmen eine hohe grenzüberschreitende Flexibilität, etwa die erleichterte Verlagerung des Sitzes in ein anderes Land. Häufig wird die Gründung einer SE dazu genutzt, die deutsche Mitbestimmung zu vermeiden. Wenn sich ein Unternehmen ohne Mitbestimmung in eine SE umwandelt, kurz bevor die Belegschaftsgröße einen Schwellenwert erreicht, ab dem ein mitbestimmter Aufsichtsrat oder die paritätische Mitbestimmung gesetzlich vorgeschrieben ist, kann es seinen aktuellen Status „einfrieren“. Schließlich schützt die SE-Richtlinie nur bereits bestehende Mitbestimmungsrechte. Beispiel: Ein nationales Unternehmen, dessen Belegschaftsgröße sich dem Schwellenwert von 500 Mitarbeitern nähert, ab dem Arbeitnehmer in Deutschland im Aufsichtsrat mitbestimmen, wandelt sich in eine SE um. Wächst nun die Zahl der Beschäftigten

nach der Umwandlung über 500, wäre das Unternehmen als europäische Aktiengesellschaft nicht dazu verpflichtet, seinen Beschäftigten Mitbestimmungsrechte einzuräumen. Dieses Schlupfloch muss geschlossen werden – die Wahl einer anderen Rechtsform darf Arbeitnehmerrechte in Europa nicht aushebeln. Zusätzlich sollte die Mitbestimmung auf ausländische Rechtsformen wie Ltd. oder PLC & Co. KG ausgedehnt werden (Stichwort: Mitbestimmungserstreckungsgesetz). Aktuell gibt es fast 200 Unternehmen in Deutschland mit jeweils mehr als 2000 Arbeitnehmern, die Mitbestimmung vermeiden, indem sie eine Rechtsform wie SE (zum Beispiel Axel Springer, Pro Sieben Sat.1 Media, Vonovia) oder Co. KG (C&A, Mayer Werft, Tönnies) sowie Stiftungen (Adolf Würth, Aldi Süd und Nord, Lidl) oder andere Vermeidungsstrategien nutzen.

### Europäische Betriebsräte stärken

Europäische Betriebsräte vernetzen nicht nur Beschäftigte länderübergreifend, sondern auch die Belegschaft mit dem Management in internationalen Konzernen. Im Kontext der Globalisierung wird diese Aufgabe immer wichtiger. Bei Entscheidungen der Unternehmensleitung werden die Europäischen Betriebsräte jedoch häufig zu spät informiert oder erhalten nicht alle nötigen Informationen. Das liegt daran, dass es bei der Durchsetzung bestehenden EU-Richtlinie hapert. Den Unternehmen, die sich nicht an die Regeln halten, müssen spürbare Sanktionen drohen.

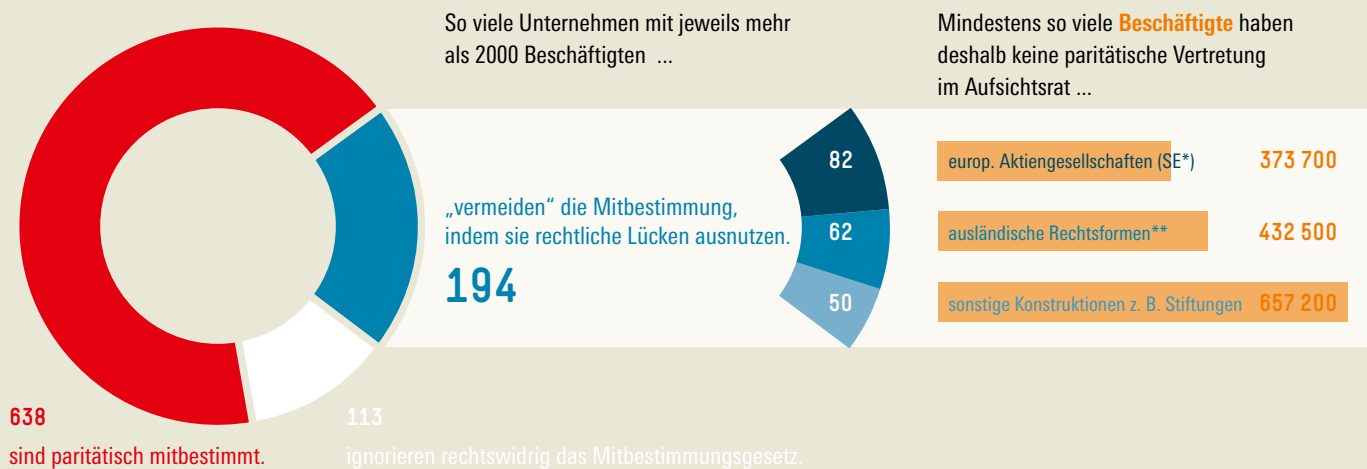


## Mitbestimmung im Leitbild nachhaltiger Unternehmen

Neben gesetzlichen Reformen, die erforderlich sind, damit Mitbestimmung ihr Potenzial weiter entfalten kann, gilt es den Experten der Hans-Böckler-Stiftung zufolge, das Konzept für eine Wirtschaft zu entwickeln, die aktuellen Herausforderungen wie Klimawandel und globaler Ungleichheit besser gerecht wird, als es der in den vergangenen Jahrzehnten häufig propagierte, sozial und ökologisch blinde Shareholder-Value-Kapitalismus tat. Ein zeitgemäßes Leitbild, so I.M.U.-Experte Kluge, sei das „nachhaltige Unternehmen“. Dessen wesentliches Kennzeichen sei die Einbeziehung aller Interessengruppen, besonders der Arbeitnehmer „auf allen Ebenen, national wie transnational, in alle Prozesse der Unternehmensentscheidung und -überwachung“. Das nachhaltige Unternehmen sei der „mikropolitische

Akteur“, der eine gesamtgesellschaftliche „Just Transition“ vorantreibt – eine gerechte Transformation in Richtung einer ökologisch und sozial verträglichen Wirtschaft. Arbeit sei auch „der soziale Dreh- und Angelpunkt, wenn es um konkrete politische Maßnahmen des Klimaschutzes geht“, so Kluge. Die Mitbestimmung als das „demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft“ habe sich in der Vergangenheit für den Ausgleich zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen bewährt und werde dies auch in Zukunft tun. <

## Ein Drittel der Unternehmen in Deutschland unterläuft die paritätische Mitbestimmung



\* inkl. SE & Co. KG, \*\* Ausländiskapitalgesellschaft & Co. KG Quelle: Sick/I. M. U. 2020

Hans Böckler Stiftung

### Investoren in Schranken weisen

Die sogenannte EU-Aktionärsrechterichtlinie, die Anfang dieses Jahres in nationales Recht umgesetzt wurde, stärkt die Position der Aktionäre. Entscheidungskompetenzen werden weg vom Aufsichtsrat hin zu den Investoren verlagert. Beispiel: Bisher entscheidet der mitbestimmte Aufsichtsrat über die Vergütung von Managern, künftig hat bei dieser Frage die Hauptversammlung mehr Gewicht. Sie berät künftig über das vom Aufsichtsrat vorgelegte Vergütungssystem und über den zu veröffentlichenden Vergütungsbericht. Aktionäre zu bevorteilen, mag einem angelsächsischen Verständnis von Corporate Go-

vernance entsprechen. Auf europäischer Ebene wäre aber eine andere Unternehmensverfassung wünschenswert. Anstelle der Aktionärsrechterichtlinie sollte eine „Stakeholder-Richtlinie“ treten, die die Mitwirkung aller gesellschaftlichen Interessengruppen sicherstellt.

### Konzerne auf soziale Ziele verpflichten

Unternehmen haben eine gesellschaftliche Verantwortung. Und sie sollten regelmäßig erklären, was sie tun, um dieser gerecht zu werden. Im Rahmen der nicht-finanziellen Berichterstattung müssen große kapitalmarktorientierte Unternehmen bereits heute unter anderem über Umwelt-

und Arbeitnehmerbelange berichten. Die Ausgestaltung dieser Berichte kann das Unternehmen aber selbst festlegen. Was unter anderem fehlt, ist eine konkrete und standardisierte Berichterstattung über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im gesamten Unternehmen, über die Beteiligung der Arbeitnehmer, über die Förderung benachteiligter Personen und über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Außerdem braucht es verbindliche Berichte über die Einhaltung von Menschenrechten sowie Umweltstandards entlang der Lieferkette. <

Quelle: Mitbestimmung der Zukunft, Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 58, April 2020

# Mit Mitbestimmung durch die Finanzkrise

Mitbestimmte Unternehmen sind widerstandsfähiger in Wirtschaftskrisen und schwierigen Umbruchphasen. Auch deshalb hat Deutschland in der Finanzkrise viel weniger Jobs verloren als andere Länder.

In der Finanzkrise schrumpfte die deutsche Wirtschaft von 2008 bis Mitte 2009 um rund sieben Prozent. Entgegen den Erwartungen kam es in Deutschland aber nicht zu Massenentlassungen. Stattdessen arbeiteten die Beschäftigten weniger; ihre Stellen blieben erhalten. Das rettete rund eine Million Jobs, wie Berechnungen des IMK auf Basis von Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen.

Möglich war dies zum Teil durch die massive Ausweitung der staatlich geförderten Kurzarbeit und deren Verlängerung von 12 auf 24 Monate durch die Bundesregierung. Diese Maßnahme verhinderte laut IMK rund 250 000 Entlassungen. Noch wichtiger für das „Jobwunder“ war, dass die Unternehmen auf weitere Möglichkeiten interner Flexibilität setzten: den Abbau von Überstunden, den Einsatz von Arbeitszeitkonten und eine verkürzte Arbeitszeit. Diese Instrumente beruhen auf **Tarifverträgen** und **Betriebsvereinbarungen** – und die sind Teil einer spezifischen Kultur der industriellen Beziehungen. Laut Analyse des IMK hat die interne Flexibilisierung in Deutschland vor allem funktioniert, weil es ein seit Jahrzehnten erprobtes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt. Diese **Sozialpartnerschaft** sei insbesondere im industriellen Sektor ausgeprägt, den die Krise am stärksten traf. Dort operierten mitgliederstarke **Gewerkschaften** und **Betriebsräte** auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern, so die IMK-Forscher.



**DIE INTERNE FLEXIBILISIERUNG IN DEUTSCHLAND HAT FUNKTIONIERT, WEIL ES EIN SEIT JAHRZEHNEN ERPROBTES VERTRAUENSVERHÄLTNIS ZWISCHEN ARBEITGEBERN UND ARBEITNEHMER GIBT.**

## Mitbestimmte Firmen haben bessere Zahlen

Unternehmen, bei denen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen, haben sich in und auch nach der großen Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich besser entwickelt als Firmen ohne Mitbestimmung. Das gilt für die operative Rendite, die Bewertung am Kapitalmarkt, die Beschäftigungsentwicklung sowie für die Investitionen in Anlagen und Forschung. So lag zum Beispiel die kumulierte Aktienrendite mitbestimmter Unternehmen zwischen 2006 und 2011 um 28 Prozentpunkte höher als bei vergleichbaren Firmen ohne Arbeitnehmerbeteiligung. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von Marc Steffen Rapp von der Universität Marburg und Michael Wolff von der Universität Göttingen. Die Mitbestimmung habe in der Krise kurzichtiges Verhalten von Unternehmen verhindert und danach ein „schnelleres Umschalten in den Wachstumsmodus ermöglicht“, schreiben die beiden BWL-Professoren in ihrer Untersuchung.

Um die Wirkung der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat zu überprüfen, haben die Wirtschaftswissenschaftler insgesamt 560 börsennotierte europäische Unternehmen untersucht, darunter die in Dax, MDax, TecDax und SDax notierten Firmen. Dabei haben sie Unternehmen aus Deutschland, von denen die meisten mitbestimmt sind, vergleichbaren Firmen aus anderen europäischen Ländern gegenübergestellt.

Besonders in Sachen Umsatzrentabilität hatten mitbestimmte Unternehmen die Nase vorn: Bei Unternehmen ohne Mitbestimmung sank sie auf dem Höhepunkt der Krise um 3,1 Prozent, während sie in paritätisch mitbestimmten Firmen um 2,7 Prozent stieg.

Die Beschäftigtenzahl ging in mitbestimmten Unternehmen in der akuten Krisenphase um 2,4 Prozent zurück, während sie in anderen Unternehmen um 7 Prozent absackte (siehe Grafik auf Seite 5). 2011 hatten mitbestimmte Unternehmen nicht nur aufgeholt, sondern bereits

mehr Beschäftigte als vor der Krise – während anderswo nicht einmal das Vorkrisenniveau erreicht wurde.

## Mehr investiert, solider gewirtschaftet

Mitbestimmte Unternehmen fuhren ihre Investitionen außerdem weniger deutlich zurück und weiteten sie nach der Krise stärker wieder aus. Das erklärt den Forschern zufolge, „warum es mitbestimmten Unternehmen in kürzerer Zeit gelingt, an die vorherige Performance anzuknüpfen.“

Eine weitere Beobachtung der Wissenschaftler: Vor der Krise haben die mitbestimmten Unternehmen strategischer gehandelt. Sie haben beispielsweise weniger Geld für Aktienrückkäufe ausgegeben und sich bei Zukäufen stärker zurückgehalten. Zugleich hatten sie weniger Schulden. Auch dies unterstreicht den Wert der Mitbestimmung für die Stabilität der Wirtschaft. <

Quellen: Alexander Herzog-Stein, Gustav A. Horn, Ulrike Stein: Macroeconomic Implications of the German Short-time Work Policy during the Great Recession, in: Global Policy Volume 4, Supplement 1, Juli 2013 [Download der Studie](#)

Steffen Rapp, Michael Wolff, Iuliia Udoieva, Jan C. Hennig: Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 424, Juni 2019 [Download der Studie](#)

# „Mehr Mitbestimmung für den Neustart“

Ein Weiter so wird es nach der Coronakrise nicht geben. Für einen Neustart braucht es stärkere Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in Europa, fordert Norbert Kluge, Experte für Mitbestimmung und Unternehmensführung

**Was muss die Politik auf europäischer Ebene tun, um Mitbestimmung zu schützen und für die Bewältigung der Krise zu fördern? Die Coronakrise stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Welche Rolle spielt dabei die Mitbestimmung der Arbeitnehmer?**

**Norbert Kluge:** Ein Zurück in einen Normalzustand wird es nicht geben. Neustarts sind gefragt. Schon vor der Coronakrise waren fundamentale Veränderungen im Gange, etwa durch Digitalisierung, Globalisierung und Klimawandel. Sie werden nun noch beschleunigt. Wir müssen das, was danach kommt, mit den bewährten Instrumenten der sozialen Marktwirtschaft bewältigen. Ohne ihre Arbeitnehmervertreter in den mitbestimmten Aufsichtsräten, gebaut auf starke und tariffähige Gewerkschaften und kreative Betriebsräte, drohen Beschäftigte nach dem Neustart in den Unternehmen zu kurz zu kommen. Von Mitbestimmung profitieren letztlich auch die Unternehmen selbst. Die Erfahrung zeigt, dass sie Krisen besser bewältigen und für die Zukunft besser aufgestellt sind, wenn Arbeitnehmer mitbestimmen.

**Was muss die Politik auf europäischer Ebene tun, um Mitbestimmung zu schützen und für die Bewältigung der Krise zu fördern?**

Wir brauchen stärkere gesetzliche Vorgaben für Arbeitnehmerbeteiligung als Element guter Unternehmensführung.

Die EU sollte unter anderem eine Rahmenrichtlinie auf die Agenda setzen, die Mindeststandards setzt für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern in europäischen Unternehmen. Allerdings hat die neue EU-Kommission, anders als das EU-Parlament und der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss, bisher keine Anstalten gemacht, die Forderung der europäischen Gewerkschaften nach „Mehr Demokratie in der Arbeitswelt“ auf ihre politische Agenda zu setzen.

**Wie kann Deutschland den Vorstoß unterstützen?**

Die deutsche EU-Ratspräsidentschaft sollte jetzt zeigen, dass sie Mitbestimmung stärker als bisher im europäischen Gesellschaftsrecht verankern will. Dafür muss sie Bündnisse schließen, besonders mit den Regierungen von Portugal, Slowenien und Frankreich, die ihr in der EU-Ratspräsidentschaft folgen. Die erste und dringlichste Aufgabe liegt jetzt aber darin, die Lücken im deutschen Mitbestimmungsrecht endlich zu Hause zu schließen. Denn wenn man schon hierzulande Mitbestimmungsflucht nicht verhindern kann, dann drohen Initiativen und Bemühungen zum Schutz der Mitbestimmung in Europa ins Leere zu laufen. <

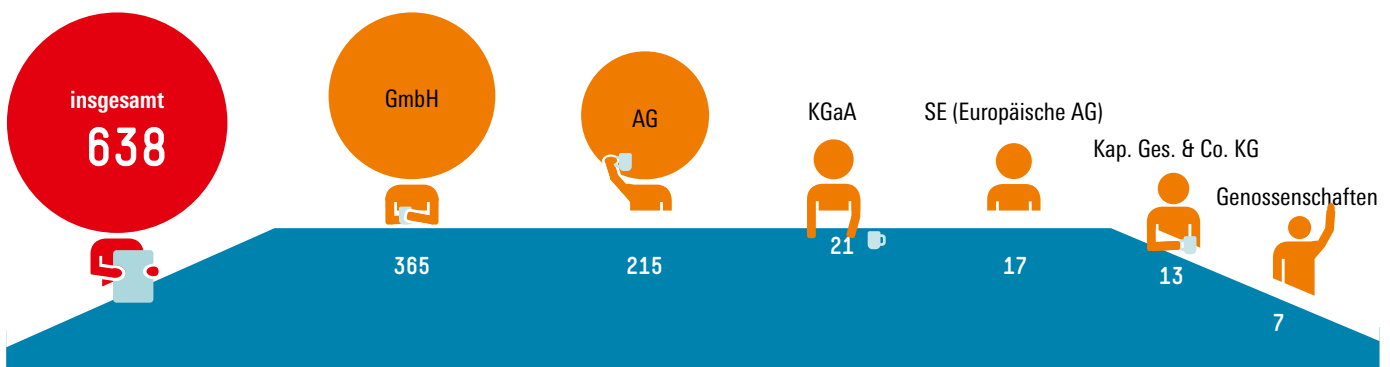
Norbert Kluge ist Gründungsdirektor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung



**DIE DEUTSCHE EU-RATSPRÄSIDENTSCHAFT SOLLTE MITBESTIMMUNG STÄRKER IM EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFTSRECHT VERANKERN.**

## Wo die Arbeitnehmer mitentscheiden

So viele Unternehmen in Deutschland waren Ende 2018 paritätisch mitbestimmt ...



Quelle: Ehrenstein 2019

Hans Böckler Stiftung

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 77 78-0

Verantwortlich: Michael Guggemos, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung  
Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Rainer Jung

## Redaktion

Dr. Philipp Wolter (Leitung)  
Jörg Hackhausen  
Dr. Kai Kühne  
Sabrina Böckmann

## Kontakt

redaktion-impuls@boeckler.de  
Telefon: +49 211 77 78-631  
Telefax: +49 211 77 78-4631

## Druck und Versand

digiteam, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf

Nachdruck nach Absprache mit der Redaktion und unter Angabe der Quelle frei  
[www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## MITBESTIMMUNG

### Aufsichtsräte setzen Investitionen durch

Mehr Mitbestimmung könnte laut einer Studie des Politikwissenschaftlers Nils Redeker von der Berliner Hertie School dazu beitragen, die Investitionsflaute in der Privatwirtschaft zu beenden. Den Berechnungen zufolge sparen Firmen mit knapp über 2000 Beschäftigten, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, signifikant weniger als diejenigen mit etwas weniger als 2000 Beschäftigten. Der Grund: Sie investieren deutlich mehr. Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten scheinen also ihren Einfluss dazu zu nutzen, Investitionen zu forcieren, so Redeker.

So wirkt paritätische Mitbestimmung bei Unternehmen im Schnitt auf ...



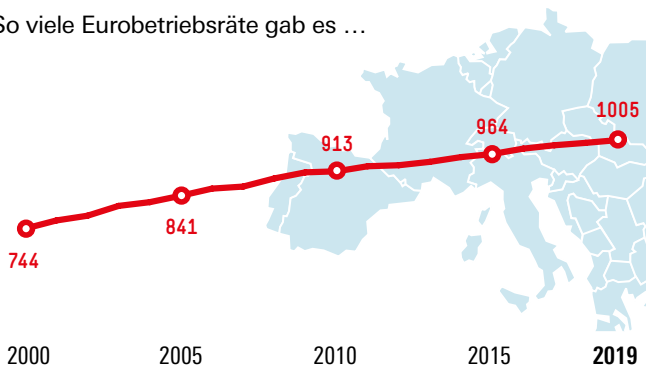
das Investitionswachstum	+ 12,7%
die Sparquote	- 4,3%

Quelle: Redeker 2019 [Download der Studie](#)

## EUROPA

### Stetiger Zuwachs bei Eurobetriebsräten

So viele Eurobetriebsräte gab es ...



Quelle: ETUI 2020 [Download der Studie](#)

## ARBEITSWELT

### Die Top-Themen der Betriebsräte

Betriebsräte beschäftigen sich mit ...

Arbeitsschutz und Gesundheit	83%
Überstunden	76%
Mitarbeitergesprächen	76%
zu geringer Personalstärke	73%
Fort- und Weiterbildung	70%
Arbeitszeitkonten	65%
erhöhtem Leistungsdruck	65%
Verschlechterung des Betriebsklimas	62%
Änderungen der Arbeitsorganisation	57%
befristeter Beschäftigung	56%
Arbeitsverdichtung	55%
immer flexibleren Arbeitszeiten	54%
Einführung neuer Techniken	51%
Beschäftigtenwünschen nach flexiblen Arbeitszeiten	47%
familienfreundlichen Arbeitsbedingungen	47%
Wochenendarbeit	44%
Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit	42%
Beschäftigungssicherung und Personalabbau	42%
Arbeitsbedingungen Älterer	42%

Quelle: I.M.U. 2020