

## 4 Mitbestimmung in den Organen des Unternehmens

Ausgehend von der näheren Bestimmung der Unternehmensverfassung können die besonderen Probleme der Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen behandelt werden. Hierzu ist zunächst festzuhalten, dass der Begriff der Mitbestimmung zwei miteinander verbundene, allerdings formal getrennte Arenen umfasst: die hier behandelte Unternehmensmitbestimmung und die Betriebsverfassung (vgl. auch das Kapitel »Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen« von Carsten Wirth in diesem Band), ähnlich auch Mitbestimmung in der Europäische Aktiengesellschaft (SE) und Europäischer Betriebsrat. Im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung kann die Betriebsverfassung auf der betrieblichen Ebene angesiedelt werden, auch wenn mit dem Gesamt- und Konzernbetriebsrat, dem Gemeinschaftsbetriebsrat und ähnlichen Konstellationen auch Fragestellungen Gegenstand der Mitbestimmung sind, die Belegschaften mehrerer Betriebe oder aller Konzernbetriebe betreffen. Aus Sicht der Unternehmensverfassung betrifft die Betriebsverfassung aber vorrangig einen Teilbereich der Leitungsorganisation, in dem das Management insbesondere bei personellen und sozialen Maßnahmen personalwirtschaftlicher Art (Einstellungen, Entlassungen, Lage der Arbeitszeit, Sozialplan, etc.) der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt. Die Unternehmensmitbestimmung besteht demgegenüber vor allem in einem Informations- und Beteiligungsrecht der Arbeitnehmervertretung in den skizzierten Aufsichts- und Kontrollgremien der Spitzenorganisation des Unternehmens, die – mit vereinzelt Ausnahmen – nur mittelbar Einfluss auf die Leitungsorganisation selbst nehmen kann.

Aus den vorangegangenen Überlegungen sollte klar geworden sein, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen nur eine – wenn auch wichtige – Teilbedeutung in Bezug auf die gesamte Unternehmensverfassung zukommt. Über die Einschätzung der Mitbestimmung wurde und wird dennoch in den Wirtschaftswissenschaften und der Unternehmenspraxis (Höpner & Wawlawczyk 2012) vergleichsweise intensiv und oftmals kontrovers diskutiert, wie es die Unterscheidung in institutionenökonomische und politisch-institutionelle Ansätze schon erwarten lässt (siehe beispielsweise die Beiträge in Frick et al. 1999, Streeck & Kluge 1999). Neben kontroversen Einschätzungen, welche letztlich

auch die Grundsätze der Wirtschaftsordnung betreffen (Bakan 2005; klassisch etwa Naphtali 1966), sind wichtige Konflikte in der Mitbestimmungsdebatte zum einen die Frage über die substanzielle Reichweite der Mitbestimmung (»echte Mitentscheidung vs. Auskunftsrechte«), ihr Geltungsbereich (»ausnahmsweise bei Unternehmen besonderer Größe und Rechtsform oder grundsätzlich mit Ausnahmen für kleine Familienunternehmen«), die formale Ausgestaltung (»Leitungsorganisation oder Sondergremium«) oder die zu beteiligenden Akteure auf Arbeitnehmerseite (»Betriebsangehörige oder Gewerkschaftsvertreter«).

### 4.1 Theoretische Debatten um die Mitbestimmung

Insbesondere in den institutionenökonomischen Überlegungen angelsächsischer Provenienz wurde wiederholt die Frage aufgeworfen, ob Eigentums- und Besitzrechte der Aktionäre überhaupt durch Mitbestimmungsrechte ergänzt werden sollen (zu dieser Diskussion insbesondere Sadowski et al. 2001; Keller 2006). Zum Maßstab werden dabei verfassungsrechtliche und agencytheoretische Überlegungen gemacht, nach denen schon annahmegemäß eine Verwässerung von Eigentumsrechten der Aktionäre – so also auch die Verwässerung durch Mitbestimmung – zu Effizienzverlusten und Rentabilitätseinbußen führt (Jensen & Meckling 1979). Aus politisch-institutioneller Perspektive ließe sich hier zunächst einwenden, welche institutionenökonomische Theorie überhaupt stimmig anzuwenden ist, da Mitbestimmung im Aufsichtsrat – zumindest in der Ausgestaltung der deutschen Unternehmensverfassung (hierzuhin schon Steinmann et al. 1985) – die Eigentumsrechte unangetastet lässt, da es zu keiner Veränderung der Leitungsorganisation und auch zu keinerlei Alleinentscheidungen über die Gewinnverwendung durch die Vertreter:innen der Arbeitnehmerseite kommt. Andererseits wird angeführt, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer:innen durch entsprechende »voice«-Effekte auch positive Wirkungen auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens haben kann, so etwa dann, wenn die Arbeitnehmervertreter:innen als unabhängige Kontrollinstanz fungieren, diese aber zumindest etwaige negative Effekte ausgleichen mögen (vgl. Kluge 2019).

Diese Interpretation erfährt zumindest durch neuere Ansätze der strategischen Unternehmensführung Unterstützung, in denen das Management angesichts von Unsicherheit und Legitimationserfordernissen auf den Dialog mit Anspruchsgruppen angewiesen ist (Freeman 2010; Schreyögg & Steinmann 1987; Wang et al. 2009). Darüber hinaus deuten auch jüngere institutionenökonomische Überlegungen, die den besonderen Charakter der Inkorporation mit dem Begriff des Ressourcenpools zu erfassen suchen, zumindest darauf hin, dass bei Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Humankapitalinvestitionen

der Arbeitnehmer:innen schutzbedürftige Residualansprüche bestehen können, die keine vollwertigen Exit-Optionen haben (Picot et al. 2015, S. 353 ff.; Sadowski 2002). Schließlich wäre anzumerken, dass die Mitbestimmung der Beschäftigten aus politisch-institutioneller Sicht auch anderen Zielstellungen gesellschaftlicher Art folgen kann (hierzu etwa Ulrich 2010, skeptisch Vogel 2006), da die Unternehmen, und zwar insbesondere die Großunternehmen inkorporierter Art mit erheblicher Marktmacht, als Institutionen rechenschaftspflichtig gegenüber Gesellschaft und Staat sind. Mitbestimmung wäre dann, wenn auch nur ein Aspekt, mit dem die Verantwortlichkeit der Unternehmen, in diesem Falle gegenüber den Beschäftigten, hergestellt würde.

## 4.2 Varianten und Formen der Mitbestimmung

Betrachtet man nun die bestehenden Varianten einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen in den Kontrollorganen von Unternehmen, wird zunächst augenscheinlich, dass die Mitbestimmung nur bei bestimmten Rechtsformen greift (allen voran bei der Kapitalgesellschaft, der in diesem Zusammenhang gleichgestellten Genossenschaft und den Mischformen aus Kapitalgesellschaften und Personengesellschaft & Compagnie) und auch da nur ab einer bestimmten Größe der Gesellschaft, gerechnet in Arbeitnehmer:innen (siehe Tabelle 4, zur umfassenden Abhandlung der Regularien Köstler et al. 2013).

Tabelle 4

### Die wesentlichen Konstellationen der Unternehmensmitbestimmung

Rechtsform	Zahl der Arbeitnehmer:innen			
	0–500	501–1.000	1.001–2.000	ab 2.001
<b>Personengesellschaft (OHG, KG), Tendenzunt.</b>	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung
<b>GmbH, eG</b>	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz
<b>AG, KGaA</b>	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz
<b>Montan-AG, -GmbH</b>	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Montan-Mitbestimmungsgesetz	Montan-Mitbestimmungsgesetz

Keine Mitbestimmung
  Drittelbeteiligungsgesetz
  Mitbestimmungsgesetz
  Montan-Mitbestimmungsgesetz

Quelle: nach Bachner et al., 2012, S. 56

## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Der zentrale Kernbereich der Mitbestimmung (in Tabelle 4 hellblau hinterlegt) wird gemeinhin bei den Unternehmen verortet, die dem MitbestG (1976) unterliegen, d. h. zu den genannten Gesellschaftsformen zählen und mehr als 2000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben (Jackson et al. 2005, S. 87). In diesen Unternehmen ist der Aufsichtsrat je zur Hälfte mit den Vertreter:innen der Anteilseignerinnen und Anteilseignern und den Arbeitnehmer:innen zu besetzen, wobei zu den Arbeitnehmer:innen auch ein Sitz für die leitenden Angestellten (Manager:innen) vorzusehen ist. Die Sitze der Arbeitnehmer:innenseite sehen mehrheitlich Arbeitnehmer:innen vor, die auch dem Unternehmen angehören, allerdings dürfen je nach Größe des Aufsichtsrates zwischen zwei und drei Arbeitnehmervertreter:innen von den Gewerkschaften vorgeschlagen werden. Eine gleichberechtigte Mitentscheidung, in der die Arbeitnehmer:innenseite ein Veto oder Patt herbeiführen könnte, ist dadurch ausgeschlossen, dass der von der Eigentümer:innenseite bestimmte Aufsichtsratsvorsitz ein doppeltes Stimmrecht genießt.

Die Montanmitbestimmung (MontanMitbestG) in Unternehmen des Bergbaus, der Eisen- und Stahlerzeugung (in Tabelle 4 dunkelblau hinterlegt) gilt als Modellfall oder Urform der Mitbestimmung bundesdeutscher Prägung (etwa Lauschke 2007) und ist durch einige etwas weiterreichende Besonderheiten der Einbeziehung der Beschäftigten gekennzeichnet. Zunächst gilt hier eine Parität derart, dass die Arbeitgeberseite genauso wie die Arbeitnehmerseite die Hälfte der Mandate stellt; insbesondere auf der Arbeitnehmenseite hat die Gewerkschaft Vorschlagsrechte für einen Teil der zu besetzenden Mandate. Hinzu kommt ein neutrales Mitglied. Arbeitsdirektor:innen der Montanmitbestimmung stellen insofern eine Besonderheit dar, als er nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter:innen bestellt werden kann.

Das Drittelbeteiligungsgesetz schließlich zielt auf die Mitbestimmung der Beschäftigten in den bezeichneten Gesellschaftsformen, wenn die Zahl der Beschäftigten zwischen 501 und 2000 liegt (in Tabelle 4 hellgrau hinterlegt). In diesem Fall haben die Beschäftigten das Recht, ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zu besetzen, allerdings sind die ersten beiden Mitglieder der Arbeitnehmenseite zwingend mit Beschäftigten des Unternehmens zu besetzen.

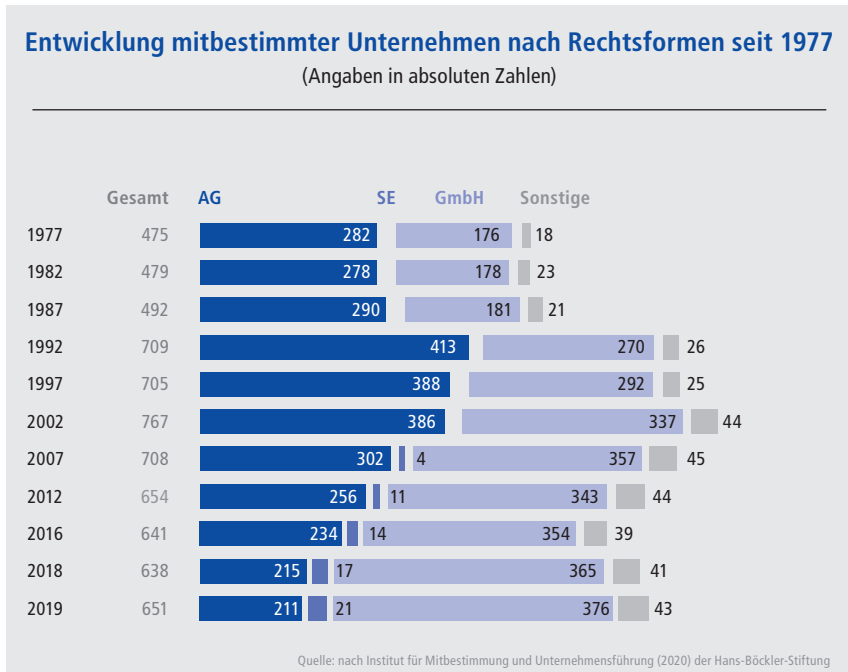
Eine Sonderstellung nimmt die Europäische Aktiengesellschaft (SE) ein, deren Mitbestimmungsregeln in einem gesonderten Verfahren im Zuge des Gründungsprozesses bestimmt werden können (Werder 2015, S. 159). Da SE nur über den Weg der Gründung durch bereits bestehende Gesellschaften (Verschmelzung o. ä.) innerhalb der Europäischen Union, die eine grenzüberschreitende Tätigkeit von mind. zwei Gesellschaften mit einer Auslandstochter unterhalten, können aus deutscher Sicht durchaus die bestehenden Mitbestimmungsregeln bewahrt werden (SEBG: Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer:innen in einer Europäischen Gesellschaft). Strittige Fälle entstehen aber insbesondere durch das

sog. Einfrieren etwa der Drittelbeteiligung, wenn die beteiligte deutsche Gesellschaft zu diesem Zeitpunkt noch nicht ihre volle Größe erreicht hat (vgl. auch das Kapitel »Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen« von Carsten Wirth in diesem Band).

### 4.3 Verbreitung und Reichweite der Mitbestimmung

Die absolute und relative Verbreitung der Unternehmensmitbestimmung hinsichtlich aller Mitbestimmungsformen und aller Rechtsformen der Unternehmen ist insgesamt nicht vollständig dokumentiert. Vergleichsweise transparent ist die Zahl der Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz (1976) unterliegen: Im Jahr 2019 sind dies 651 Unternehmen, zu denen auch 21 Gesellschaften gehören, welche die paritätische Mitbestimmung im Zuge der Ausbildung einer SE fortgeführt haben (etwa BASF SE, Allianz SE). In Bezug auf die Montanmitbestimmung gehen verschiedene Autoren von noch rund 30 Unternehmen aus

Tabelle 5



## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

(Stand 2016). Unübersichtlich ist die Erfassung der Unternehmen mit Drittelbeteiligung, wobei insbesondere fraglich ist, ob tatsächlich alle Unternehmen, die grundsätzlich der Drittelbeteiligung unterliegen, auch tatsächlich teilmitbestimmte Aufsichtsräte eingeführt haben (Boneberg 2009; Hoffmann 2016). Hinzu kommt, dass Personengesellschaften und Tendenzunternehmen (auch wenn sie wie einige Einzelhandelsunternehmen mitunter eine beachtliche Größe an Mitarbeiter:innen erreichen) genauso wenig von der Mitbestimmung erfasst werden wie Stiftungen und verschiedene Konstruktionen, in denen Auslandsgesellschaften als Obergesellschaft in Mischmodellen fungieren (Sick 2015). Beispielsweise unterliegen nicht einmal die Hälfte der SDAX und TecDax-Unternehmen der Mitbestimmung, obgleich sie an der Börse gelistet sind (Scholz & Vitols 2016).

Im Hinblick auf die Reichweite kann gesagt werden, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter:innen über die Aufsichtsgremien der entsprechenden Gesellschaften nur eingeschränkt formale und rechtliche belastbare Befugnisse haben, die Unternehmensgeschicke zu beeinflussen. Dies hat auch Kritiker:innen veranlasst, die Mitbestimmung eher als Informations- und Konsultationsrecht einzuordnen: Die Leitungskompetenz des Managements bleibt im Wesentlichen unangetastet, eine echte Mitentscheidung, wie der Begriff »Mitbestimmung« suggeriert, liegt nicht vor (so etwa Kittner & Deinert 2017). Dennoch sollte nicht übersehen werden, dass im unmittelbaren Zusammenspiel der anderen Säulen der industriellen Beziehungen, und zwar der betrieblichen Mitbestimmung in der Betriebsverfassung, den kollektiven Tarifbeziehungen und auch der korporativen Gestaltung weiterer Institutionen, die Unternehmensmitbestimmung durchaus Möglichkeiten bietet, Verhandlungslösungen bei schwerwiegenden Unternehmensentscheidungen zu finden, die in Unternehmen ohne Mitbestimmung in dieser Form nicht möglich sind. Gerade auch die rechtzeitige Information der Beschäftigten über den Wirtschaftsausschuss und den Aufsichtsrat erlaubt es dabei, im Einzelfall sehr weitreichende Regelungen auszuhandeln. Im Sinne einer verhandelten Unternehmensführung bietet dabei die faktische Verkopplung der Informationsrechte der Mitbestimmungsebenen und zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft die Möglichkeit, auch innovative Lösungen im Falle von Restrukturierung (Fusionen und Übernahmen) zu finden. Ein besonderes Beispiel liefert etwa die Bewältigung der Führungskrise bei ThyssenKrupp in den Jahren 2018 und 2019 (auch Fallstudie Mitbestimmte Fusion). Aus Sicht des Strategieprozesses des Managements können dann die Rückkopplungen mit der Arbeitnehmerseite auch zu einer Ressource des Strategieprozesses werden, unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit ggf. auch unterstützt durch Standardisierung und nicht-finanzielle Offenlegungsvorschriften durch den Gesetzgeber (etwa Hahn 2013). Immerhin prüfen Arbeitnehmervertreter:innen die Informationen des Berichtswesen des Jahres- und Konzernabschlusses, sind Teil des

Risikomanagements, kümmern sich um die Personalstrategie, handeln betriebliche Altersversorgungen aus und können den strategischen Wandel der Gesamtunternehmung sowie wichtiger Teilgesellschaften zum Thema machen.

### 4.4 Wiederholungsfragen

Frage 1: In Deutschland ist die Mitbestimmung in zwei verschiedenen Arenen geteilt. Erläutern Sie die zwei Arenen.

Frage 2: Diskutieren Sie die Vorteile und Nachteile der Mitbestimmung in Deutschland. Begründen Sie Ihre Einschätzungen, indem sie auf institutionenökonomische und politische-institutionelle Überlegungen zurückgreifen.

Frage 3: Seit dem 1 Januar 2016 bestehen neben einer gesetzlichen Quotenregelung für den Aufsichtsrat auch Regelungen für mittlere Unternehmen, nach denen diese freiwilligen Ziele der Gleichstellung festlegen können. Wie schätzen Sie die Wirkung eines solchen Gesetzes auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen ein, wenn Sie die Mitbestimmungsregelungen reflektieren?

Frage 4: Wie beurteilen Sie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsratsgremien von großen Kapitalgesellschaften, wenn Sie aus der Perspektive der strategischen Unternehmensführung schauen?

Frage 5: Wie kann das Management innerhalb der Organe der Unternehmensverfassung durch Mitbestimmung kontrolliert werden?

Frage 6: Eine »Shareholder-Value«-Orientierung wird aus Mitbestimmungssicht häufig kritisch beurteilt. Woran liegt das? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie? Sehen Sie Möglichkeiten Mitbestimmung mit einer Shareholder-Value Orientierung zu vereinbaren?