

Unternehmensmitbestimmung als Schlüsselfaktor – Was uns 150 Jahre Böckler lehren

Daniel Hay und Cosima Steltner

1. Einleitung

Die Neugier, wie unsere Zukunft wohl aussehen mag, beschäftigt die Menschheit schon seit Jahrhunderten. Verschiedenste Kulturen und Religionen bemühten sich um möglichst präzise Vorhersagen, die sich, soweit wir es bisher beurteilen können, als nicht sehr zuverlässig herausstellten. Zu Recht stellte daher bereits Perikles fest, dass es nicht um die Voraussage der Zukunft, sondern um die Vorbereitung auf ebendiese gehe. Wie die Welt und unsere Gesellschaft in fünf Jahren im Jahr 2030 aussehen wird, kann aufgrund des hohen herrschenden Veränderungsdrucks neben besorgniserregender geopolitischer Instabilität heute wohl niemand sagen. Wie wir uns und unsere Organisationen darauf vorbereiten können, lässt sich aber sehr wohl diskutieren.

Die politischen Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute wirtschaften müssen, sind vielfältig. Nicht allein regulatorische Anforderungen prägen die Handlungsmaxime von Unternehmen, sondern in einem besonderen Maße auch die gegenwärtigen Entwicklungen wie Globalisierung sowie gegenläufig Renationalisierung, Klimawandel, geopolitische Spannungen und Konflikte sowie Energieknappheit und die damit einhergehende Notwendigkeit von Resilienz (Haipeter 2024; Hüther 2025). Nachhaltigkeit wird schon lange nicht mehr nur als Konzept der Ökologie verstanden, sondern spielt eine zentrale Rolle in der Unternehmensbewertung und -finanzierung, Berichterstattung und Vergütung von Vorständen. So prägen Entscheidungen ein ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltiger agierendes Unternehmen und sind gleichzeitig selbst auf eine längere Dauer angelegt (Bogedan und Hay 2023).

Langfristig tragfähige Entscheidungen sind wesentlich bei der Bewältigung von Transformationsprozessen. Schließlich bringt Strukturwandel auch große Veränderungsängste mit sich, die alle Bereiche des Lebens betreffen können. Nach vier Jahren eines krisenhaften Dauerzustandes bemängelt ein Querschnitt der Erwerbstätigen in Deutschland hohe finan-

zielle Belastungen und äußert ein geschwächtes Vertrauen in staatliche Institutionen. Deutlich wurde bei Befragung des Erwerbspersonenpanels auch ein in Teilen besorgniserregender Zuspruch zu antidemokratischen Aussagen (Kohlrausch, Emmeler, Hövermann 2024).

Es ist heute klar, dass die digitale Transformation und Dekarbonisierung der deutschen Wirtschaft uns noch Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, begleiten werden. Gerade aufgrund der damit verbundenen großen Unsicherheit ist maßgeblich, dass die getroffenen Entscheidungen Bestand haben und den betroffenen Menschen eine verlässliche Perspektive geboten wird. Bei bereits zurückliegenden und abgeschlossenen Transformationen war die Mitbestimmung der Arbeitnehmenden in der Vergangenheit zentrale Gelingenskomponente dafür, dass es nicht zu sozialen Verwerfungen kam. Mit dem Wissen um die noch anstehenden Herausforderungen des strukturellen Wandels soll dargestellt werden, warum die Integration der Beschäftigtenperspektive nicht nur Gelingenskomponente, sondern Gelingensvoraussetzung ist und weiter sein wird.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, welche Stärken die Unternehmensmitbestimmung in sich trägt und welchen Gefahren sie sich ausgesetzt sieht. Er soll zudem veranschaulichen, warum die Unternehmensmitbestimmung Gelingensvoraussetzung ist, wenn wir für das Jahr 2030 eine resiliente Demokratie und eine gut laufende Wirtschaft erreichen wollen.

2. Die Geschichte der Unternehmensmitbestimmung

Wenn wir uns fragen, wie die Mitbestimmung der Zukunft ausgestaltet sein sollte, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, lohnt sich ein Blick zurück. Nachdem ein gesetzlicher Anspruch auf betriebliche Mitbestimmung bereits in der Weimarer Republik zu finden war, waren die zur gleichen Zeit dokumentierten Vorläufer der Unternehmensmitbestimmung noch das Ergebnis individueller Verhandlungen (Milert 2022; Milert 2024). Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde sie über einzelne Unternehmen hinaus institutionalisiert. Über die alte gewerkschaftliche Forderung nach Wirtschaftsdemokratie im Sinne einer überbetrieblichen Wirtschaftskontrolle hinausgehend, forderten die in der britischen Besatzungszone neu gegründeten Gewerkschaften, geleitet von ihrem Vorsitzenden Hans Böckler, auf ihrer ersten Konferenz die Vertretung der Arbeitnehmenden in den Vorständen und Aufsichtsräten der Unternehmen (Lauschke 2007).

Während die Gewerkschaften mit ihren Forderungen innerhalb der Unternehmen erwartungsgemäß auf Widerstand stießen, erfuhren sie von den Alliierten grundsätzlichen Zuspruch. Diese hatten kurz nach Kriegsende entschieden, die Konzerne der Eisen-, Kohle- und Stahlindustrien zu entflechten, nachdem diese als wesentliche Stützen der Rüstungswirtschaft unter der nationalsozialistischen Herrschaft identifiziert worden waren. Der von den Briten mit der Entflechtung beauftragte Industriemanager Heinrich Dinkelbach erkannte die Beschäftigten als mögliche Kontrollinstanz an, um zu verhindern, dass die am Krieg beteiligten Industrieunternehmen erneut eine gleichartige politische Macht entfalten würden. Sein an Böckler angelehntes Konzept für die entflochtenen Gesellschaften sah die paritätische Besetzung der neuen Aufsichtsräte mit je fünf Vertretungen der Arbeitnehmenden und Eigentümer sowie einem zusätzlichen Mitglied der zuständigen Treuhandgesellschaft vor. In die Vorstände zogen im gleichen Zug von den Gewerkschaften berufene Arbeitsdirektoren ein, obwohl es für diese Regelung zu diesem Zeitpunkt keine gesetzliche oder vertragliche Grundlage gab (Müller-Jentsch 2021).

Nach Gründung der Bundesrepublik betonte Bundeskanzler Adenauer in seiner Regierungserklärung die Notwendigkeit der „Neuordnung der Besitzverhältnisse in den Grundindustrien“, wollte diese aber der Verständigung der Sozialpartner überlassen (Deutscher Bundestag 1949). Nachdem die entsprechend folgenden Verhandlungen gescheitert waren, legte Bundeswirtschaftsminister Erhard einen Gesetzesentwurf vor, der eine Abkehr von der Parität auch in den Montanindustrien vorsah. Unter Ankündigung von Generalstreiks konnten die Gewerkschaften IG Metall (IGM) und IG Bergbau (IGB) diesen Entwurf verhindern und stattdessen einen Kompromiss erzwingen, der die Überführung des Mitbestimmungsniveaus aus der britischen Besatzungszone in das Montanmitbestimmungsgesetz beinhaltete. Als Gegenleistung wurde die Beschränkung der Regelungen auf die Montanindustrien akzeptiert – zumindest vorerst.

Die Forderung nach einer Ausweitung auf alle Wirtschaftsbereiche war mit Verabschiedung dieses Gesetzes im April 1951 nämlich nicht begraben, sondern geradezu gestärkt worden. Da die gesellschaftliche Debatte um paritätische Mitbestimmung Ende des folgenden Jahrzehnts an Relevanz gewann, beauftragte die Große Koalition im Jahr 1967 eine Sachverständigenkommission unter der Leitung des damaligen Rektors der Ruhr-Universität Bochum (RUB) Kurt Biedenkopf (sog. Biedenkopf-Kommission), mit der Auswertung der bisherigen Erfahrungen, die mit Mitbestimmung gemacht wurden, als sachliche Grundlage für weitere Überlegungen auf diesem

Gebiet. Auf Grundlage der in den nächsten Jahren parlamentarisch und außerparlamentarisch fortgeführten Diskussionen sowie der Ergebnisse der Kommission ist schließlich das Mitbestimmungsgesetz hervorgegangen, das im Jahr 1976 in Kraft trat und das bis heute Anwendung findet. Dagegen legten zahlreiche Unternehmen und Arbeitgeberverbände Beschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG) ein. Die Einschränkung ihrer Grundrechte, darunter Art. 14 GG, hielten sie für zu drastisch. Mit der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats werde das Gremium aus Sicht der Beschwerdeführenden zu einem „Forum widerstreitender Interessen und ihres Ausgleichs“; noch tiefgreifender sei der Eingriff in ihre Rechte, wenn eine „qualifizierte mitbestimmungsrechtliche Position“ (BVerfG 1979) Einzug in ihre Vorstände erhalten sollte. Das Gericht betrachtete die Grundrechtseingriffe jedoch als in einem angemessenen Verhältnis zum Wert der Mitbestimmung stehend und wies die Verfassungsbeschwerde schlussendlich zurück. In diesem Zuge betonten die Richter*innen, dass die durch die institutionelle Mitbestimmung angestrebte Kooperation und Integration, die eine Berücksichtigung auch anderer als der unmittelbaren eigenen Interessen erfordern, allgemeine gesellschaftspolitische Bedeutung habe.

Der Überblick über wichtige Etappen der Unternehmensmitbestimmung erhebt selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber lässt wohl auch in der Kurzfassung zwei zentrale Thesen erkennen, die im weiteren Verlauf ausgeführt werden sollen:

Die Unternehmensmitbestimmung hat sich über viele Jahrzehnte und Krisen hinweg als verlässliche Stütze der gesellschaftlichen Ordnung und sozialen Demokratie bewährt. Schließlich kann das demokratische Versprechen eines liberalen Freiheitsgedankens nur dann eingelöst werden, wenn alle Gesellschaftsmitglieder neben einer politischen und zivilen Freiheit auch soziale Freiheit genießen (Heinemann und Wannöfel 2022). Zudem war die Mitbestimmung zu keinem Zeitpunkt allseits akzeptiert, sondern wurde in der Vergangenheit immer wieder Ziel von Angriffen. Dieser Umstand verdeutlicht die Notwendigkeit von staatlichem Schutz.

3. Über den Wert der Mitbestimmung

Bei Betrachtung der Frage, wem oder was Mitbestimmung nützt, gelangt man schnell auf die Ebene der Individuen. Mitbestimmung ist eine Frage der Menschlichkeit. Als derart grundlegendes Element der Demokratie

beschrieb Johannes Rau die Mitbestimmung zu Beginn des neuen Jahrtausends, damals noch als Bundespräsident, bei der Verleihung des Hans-Böckler-Preises (2000):

„Wir müssen ‚Mitbestimmung‘ in einem sehr umfassenden Sinne verstehen, nämlich als humane und demokratische Bedingung dafür, dass Menschen menschlich sein wollen und das heißt: sie wollen selber handeln und nicht nur behandelt werden.“ (Rau 2000).

Mitbestimmung als kollektive Beteiligung der Arbeitnehmenden auf allen Ebenen bringt die Perspektive ebendieser in Unternehmensentscheidungen ein. Beschäftigte können mitentscheiden, wenn es um ihren Arbeitsplatz geht und um die Bedingungen ihres Arbeitsverhältnisses. Wahlen im Betrieb und Unternehmen sind eine direkte Übertragung des Demokratieprinzips auf die Wirtschaft und machen Demokratie erlebbar. Wer bei Kommunal- oder Landtagswahlen nicht sofort den Bezug zu seinem eigenen Leben entdeckt, entdeckt ihn zumindest mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn es konkret um den eigenen, täglichen Arbeitsplatz geht. Bis zur letzten Bundestagswahl im Februar 2025, bei der die Wahlbeteiligung seit der Wiedervereinigung mit 82,5 % ihr Rekordhoch erreichte (Bundeswahlleiterin 2025), lag die Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen regelmäßig auf einem ähnlichen hohen Niveau¹. Mitbestimmung unterteilt Menschen nicht nach Alter, Status oder Herkunft, sondern macht sie zu gleichberechtigten Bürger*innen unseres Landes. Und sie bedeutet noch viel mehr: Starke Gewerkschaften sowie Betriebs- und Aufsichtsräte sind ein wesentlicher Eckpfeiler einer sozialen Demokratie. So bedeutet der Gedanke der Mitbestimmung für Otto Brenner, ehemaliger Vorsitzender der IGM, den „Versuch, Freiheit und Demokratie auch im Bereich der Wirtschaft, auch für die Arbeitnehmer zu verwirklichen“ (Brenner 1972).

In Betrieben mit demokratischen Strukturen sind Beschäftigte weniger anfällig für rechtspopulistisches, menschenfeindliches Gedankengut. Das ist empirisch gut erforscht: Gute Arbeitsbedingungen, Sicherheit und das Gefühl, den eigenen Arbeitsplatz gestalten zu können, schützen vor antidemokratischen Einstellungen (Hövermann, Kohlrausch, Voss 2021; Decker, Kiess, Heller, Brähler 2024). Selbstwirksamkeit kann ein Gefühl von Si-

1 Zuletzt beteiligten sich im Jahr 2021 rund 76 % der Wahlberechtigten an der Wahl zum Deutschen Bundestag (Bundeswahlleiterin 2025). Die Beteiligung an den Betriebsratswahlen im Jahr 2022 wird je nach Erhebung mit 69 % (Kestermann, Lesch, Stettes 2022) bzw. 72 % angegeben (Misterek 2022).

cherheit vermitteln, das auch über den Arbeitsplatz hinaus vor der Wahl rechtsextremer Parteien schützt. Eine Analyse der erwerbstätigen Wählenden der AfD zeigt, dass sich diese durch eine große Unzufriedenheit und ein großes Misstrauen gegenüber staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen auszeichnen. Sie erscheinen hochgradig entfremdet von etablierten demokratischen Institutionen und äußern deutlich häufiger als die Wählenden anderer Parteien Sorgen um die eigene wirtschaftliche Situation, ihre Altersabsicherung und die Frage, ob sie den eigenen Lebensstandard in Zukunft halten können (Hövermann 2023). Für unsere Demokratie tragen alle eine Mitverantwortung. Wer Menschen leichtfertig ihre Erwerbsgrundlage entzieht, muss sich auch für entstehende Perspektivlosigkeit und Verdruss verantworten. Mitbestimmung hat hier die Möglichkeit mit der Erarbeitung von Alternativen und – wo nicht vermeidbar – Interessenausgleich und Sozialplan vorzusorgen, um soziale Härten abzufedern.

Industrielle Beziehungen sind darauf ausgelegt, die dem kapitalistischen System inhärenten Probleme aufgrund des Interessengegensatzes und Machtungleichgewichts im Besitz von Ressourcen, in Zusammenarbeit und konstruktiv zu lösen. Müller-Jentsch schlägt für diesen Umstand als Alternative zum etablierten Begriff der Sozialpartnerschaft die „Konfliktpartnerschaft“ vor (2021). Dieser Zwang zur Zusammenarbeit gilt sowohl für die Gewerkschaften und ihre Kollektivverträge als auch für betriebliche Mitbestimmung, die durch § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Zwecke des „Wohl[s] der Arbeitnehmer und des Betriebs“ verpflichtet ist. In der Unternehmensmitbestimmung in Form der paritätischen Mitbestimmung innerhalb des Aufsichtsrats sowie der Einführung der Arbeitsdirektor*innen-Rolle sieht Müller-Jentsch gar den „permanenten Zwang zur Kooperation“ (Müller-Jentsch 2021). Dadurch werden in mitbestimmten sowie in tarifgebundenen Unternehmen die Interessen verschiedener Gruppen ausgeglichen. Die Mitbestimmung hat insoweit auch eine gesellschaftsordnende Funktion und entlastet den Staat von Regulierungsaufgaben im sozialen Bereich.

Grundsätzlich sind die Interessen der Arbeitnehmenden auch außerhalb von mitbestimmten Unternehmen zu berücksichtigen. Der Vorstand ist bei der Leitung eines Unternehmens der Orientierung an den Interessen der Stakeholder*innen (Stakeholder-Value-System) anstelle der reinen Berücksichtigung der Aktionärsinteressen (Shareholder-Value-System) verpflichtet (Rühmkorf und du Plessis 2018). Unumstritten ist dabei, dass die Interessen der Beschäftigten als überaus zentrale Stakeholder*innen zum Unterneh-

mensinteresse gehören. Bei den Beratungen über das Aktiengesetz in den 1960er-Jahren war die Mehrheit im Rechtsausschuss und im Wirtschaftsausschuss des Bundestages der Auffassung, dass man die Vorgabe, dass „das Unternehmen unter Berücksichtigung des Wohls seiner Arbeitnehmer, der Aktionäre und der Allgemeinheit“ zu führen sei, nicht mehr im Wortlaut ins Gesetz aufnehmen müsse (Deutscher Bundestag 1965). Die dazugehörige Begründung war so simpel wie nötig: In einem sozialen Rechtsstaat sei das völlig selbstverständlich.

Neben dem Vorstand ist auch der Aufsichtsrat einem pluralistischen Unternehmensinteresse verpflichtet (Müller-Jentsch 2024). Das betrifft die Pflichten der einzelnen Mitglieder beider Bänke und muss in diesem Zuge auch zu einer Reduktion der Berücksichtigung von Partikularinteressen führen. Die Aufgabe des Aufsichtsrats, sein Handeln am Unternehmensinteresse auszurichten, kann in unserem Verständnis nur erfüllt werden, wenn der Aufsichtsrat mitbestimmt ist und die Arbeitnehmervertreter*innen im Gremium ihre Perspektive einbringen. Diese sind ganz unterschiedlich geartet: Während die betrieblichen Aufsichtsratsmitglieder vor allem die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Stärken und Probleme der innerbetrieblichen Prozesse kennen, liegt die Qualität der gewerkschaftlichen Vertreter*innen insbesondere im Bereich der Branchen- und Fachkenntnisse. Ihr unabhängiger und kritischer Blick von außen kann den Blick über das einzelne Unternehmen hinaus weiten (Bogedan und Hay 2023).

Die Vielzahl der verschiedenen Informationsquellen ist nötig, um die Informationsasymmetrie zum Vorstand abzubauen. Im Vergleich zum Aufsichtsrat wird dieser umfassender über das Unternehmen und die aktuellen Entwicklungen informiert sein. Mitbestimmungsakteure tragen dazu bei, das Machtverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand auszubalancieren. Nur so kann eine wirksame Kontrolle des Vorstands stattfinden. Es handelt sich gar um Wissen, das die externen Vertreter*innen der Anteilseignerseite gar nicht besitzen können.

Doch auch für das Unternehmen selbst ist ein mitbestimmter Aufsichtsrat wirtschaftlich sinnvoll. In einem gemeinsamen Projekt konnten Forschende des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und der Universität Duisburg-Essen den ökonomischen Mehrwert der Unternehmensmitbestimmung in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Studien fundieren. Diese Untersuchungen und Anschlussprojekte zeigen mithilfe

des Mitbestimmungsindex², z. B. dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung mehr investieren. Es zeigt sich, dass sie besser durch wirtschaftliche Krisen und Umbruchphasen kommen als vergleichbare Unternehmen ohne Mitbestimmung (Rapp und Wolff 2019).

Eine der neueren Studien zeigt, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung nachhaltiger agieren: Sie tun im Durchschnitt deutlich mehr, um Emissionen zu reduzieren und Ressourcen zu schonen und einzusparen, sie setzen häufiger umweltfreundliche Innovationen um, kontrollieren die Einhaltung von Menschenrechten in ihrer Lieferkette stärker und bieten generell bessere Arbeitsbedingungen als vergleichbare Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung. Voll mitbestimmte Unternehmen haben im Schnitt einen 19 % höheren ESG-Score als nicht-mitbestimmte Unternehmen (Scholz 2023). Das ist insbesondere mit Blick auf die sozial-ökologische Transformation von hoher Bedeutung.

4. Über die Erosion der Mitbestimmung

Trotz dieses im Wesentlichen positiv zu zeichnenden Bildes der Mitbestimmung sieht sie sich kontinuierlich Angriffen ausgesetzt. Unter dem Stichwort „Union Busting“ (vgl. Thünken, Morgenroth, Hertwig, Fischer 2020) wird immer wieder über Vorfälle berichtet, bei denen Arbeitgebende versuchen, die betriebliche Mitbestimmung oder gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb zu behindern oder verhindern. Dies stellt in Deutschland einen Straftatbestand dar, für den eine Freiheitsstrafe verhängt werden kann.

Seltener bis gar nicht wird in der Öffentlichkeit über die Vermeidung oder Ignorierung der Unternehmensmitbestimmung berichtet. Das mag einerseits daran liegen, dass es hierfür keine Sanktionsmöglichkeiten gibt und sie ohne rechtliche Konsequenzen bleiben. Andererseits werden zur Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung rechtliche Tricks angewandt.

2 Der Mitbestimmungsindex misst zwischen 0 und 100 Punkten, wie stark Mitbestimmung im Unternehmen institutionell verankert ist. Neben dem Aussagewert selbst lässt er sich in Verbindung mit anderen Kennzahlen analysieren und gibt Aufschluss darüber, inwieweit nachhaltige Unternehmensziele von der Mitbestimmung unterstützt werden. Weitere Informationen über das Projekt sind hier zu finden: <https://www.mitbestimmung.de/mbix>.

Die aktuellen Zahlen weisen auf eine Erosion der Unternehmensmitbestimmung hin. Die Anzahl der Unternehmen, die Mitbestimmung durch legale Tricks vermeiden oder rechtswidrig ignorieren, ist innerhalb weniger Jahre noch einmal drastisch angestiegen. Von mehr als 1.000 Unternehmen, die mehr als 2.000 inländische Beschäftigte haben und deren Aufsichtsrat eigentlich hälftig durch Arbeitnehmervertreter*innen besetzt sein müsste, sind es tatsächlich nur 656. Damit sank der Anteil paritätisch mitbestimmter Unternehmen innerhalb von nur drei Jahren um deutliche 7 Prozentpunkte auf 60,5 % (2022). In rund 40 % der Unternehmen dieser Größe fehlt also eine demokratische Beteiligung der Beschäftigten im Aufsichtsrat. Auffällig ist, dass es insbesondere Familienunternehmen³ sind, die in Deutschland die Mitbestimmung ihrer Beschäftigten umgehen. Rund zwei Drittel der Mitbestimmungsvermeider und -ignorierer (66 % der 256 vermeidenden Unternehmen und 60 % der 172 ignorierenden Unternehmen) sind in Familienhand. Die Zahl der in Deutschland insgesamt betroffenen Arbeitnehmer*innen, denen mit juristischen Trickereien ihre Mitbestimmungsrechte entzogen sind, erhöhte sich so innerhalb von wenigen Jahren von gut 2,1 Millionen (2019) auf mindestens 2,45 Millionen (2022). Aufgrund begrenzter öffentlich verfügbarer Informationen dürfte die Dunkelziffer noch höher sein (Sick 2024a).

Gleiches gilt für die Anzahl der mitbestimmungsvermeidenden Unternehmen, die 501 bis 2000 inländische Beschäftigte haben und so in den Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes fallen. Die Gesamtzahl der identifizierten drittelmitbestimmten Unternehmen ist mit etwa 1500 nahezu unverändert gegenüber dem letzten Stand von 2009. Das Drittelbeteiligungsgesetz weist allerdings ganz erhebliche Lücken auf, so z. B. die fehlende Konzernzurechnung. Hinzu kommt, dass die Unternehmensmitbestimmung in diesem Geltungsbereich noch häufiger schlichtweg ignoriert wird, als es im Bereich der paritätischen Mitbestimmung der Fall ist.

Im Jahr 2024 feierte die Europäische Aktiengesellschaft (SE) ihr 20-jähriges Bestehen. Im Dezember 2004 trat das Gesetz in Kraft, das die EU-Richtlinie zur SE in deutsches Recht umsetzt. Von den heute gut 700 operativ tätigen SE in der Europäischen Union (EU) sind mehr als 400 deutsche Unternehmen. Etliche von ihnen sind überwiegend im Inland aktiv

3 Familienunternehmen sind solche, deren Anteile mehrheitlich in den Händen einer natürlichen Person, einer oder zweier Familien oder einer Familienstiftung mit Familienmitgliedern als Begünstigte liegen bzw. bei börsennotierten Gesellschaften solche, bei denen eine einzelne natürliche Person oder eine Familie mit einer Beteiligung ab 30 % Hauptversammlungsmehrheiten sicherstellen kann.

oder haben fast ausschließlich inländische Beschäftigte, so bspw. Sixt und Deichmann. Derartige wirtschaftliche Aktivitäten führen das ursprünglich verfolgte gesetzgeberische Ziel, den europäischen Binnenmarkt und die grenzüberschreitende Tätigkeit zu stärken und dabei die Mitbestimmung zu schützen, ad absurdum (Sick 2024b). Für das Recht der Beschäftigten auf demokratische Beteiligung im Unternehmen ist die SE in Deutschland zu einem großen und ständig weiterwachsenden Problem geworden: Fünf von sechs (84 %) der aktiven deutschen SE mit mehr als 2000 Beschäftigten im Inland haben keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. In absoluten Zahlen sind das 103 SE und SE & Co. KG, die Ende 2022 die paritätische Mitbestimmung ihrer rund 480.000 Beschäftigten vermieden. Dagegen stehen lediglich 19 große deutsche SE mit einem Aufsichtsrat, in dem die Vertreter*innen der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite zahlenmäßig gleich stark vertreten sind (Gieseke 2024).

Es ist noch nicht lange her, da feierten Befürworter*innen der Mitbestimmung und sozialen Marktwirtschaft noch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Mitbestimmung bei SAP. Das Softwareunternehmen hatte sich 2014 von einer deutschen Aktiengesellschaft in eine Europäische Aktiengesellschaft umgewandelt. Der neue Aufsichtsrat der SAP SE sollte verkleinert werden, und in diesem Zuge sollte der gesonderte Wahlgang für die Vertreter*innen der Gewerkschaften entfallen. Das hätte in der Praxis den Wegfall ihrer Repräsentanz im Aufsichtsrat des Unternehmens bedeutet. Zu Unrecht, entschied der EuGH im Oktober 2022 auf Vorlage des Bundesarbeitsgerichts (BAG) und bestätigte damit die Auffassung der Gewerkschaften IGM und Verdi, die geklagt hatten. Der EuGH machte deutlich, dass die prägenden Elemente der nationalen Mitbestimmung auch bei einer Umwandlung in eine SE erhalten bleiben müssen und die Sitze für Gewerkschaften in einem mitbestimmten Aufsichtsrat in Deutschland als solche prägend sind. Diese Entscheidung beinhaltete eine deutliche europarechtliche Absage an Mitbestimmungsvermeider.

Bei allen Lücken der Mitbestimmungsgesetze galt bisher, dass der einmal erreichte Mitbestimmungsstatus in der SE erhalten bleibt, wenn ein entsprechend großes Unternehmen aus einer deutschen Rechtsform umgewandelt wurde.

Mit der Entscheidung im Fall des Olympus-Konzerns wurde allerdings auch dieser Grundsatz jedenfalls infrage gestellt. Der Konzernbetriebsrat hatte geklagt, da durch gesellschaftsrechtliche Schritte die bis zu diesem Zeitpunkt bestehende Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat beseitigt wurde. Konkret wurde eine arbeitnehmerlose SE

gegründet, die weder ein operatives Geschäft noch Beschäftigte hat und insoweit auch keine Verhandlungen über Arbeitnehmer*innenbeteiligung nötig waren. Diese wurde dann als Gesellschafterin des eigentlichen, bis dato mitbestimmten Unternehmens eingesetzt, sodass es nun in der neuen Obergesellschaft des Konzerns keine Sitze mehr für Vertreter*innen der Belegschaft im Aufsichtsrat gibt. Fraglich war, ob nach so einem Vorgang Nachverhandlungen über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat unternommen werden müssten. Nein, entschieden die Luxemburger Richter*innen des EuGH in ihrer Interpretation der aktuellen Rechtslage. Es bestehe in diesen Fällen keine Pflicht zur Nachholung der Verhandlungen über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat und damit keine Pflicht, überhaupt Mitbestimmungsrechte zu etablieren. Dabei ist noch zu erwähnen, dass diese Entscheidung dem Wortlaut des EuGH nach auch dazu führt, dass die Errichtung eines Europäischen Betriebsrats oder SE-Betriebsrats dauerhaft ausgeschlossen bleibt (Gieseke 2024).

Diese Entscheidung ist aber nicht nur aus einer politischen Sicht bedenklich. Schließlich ist es rechtlich so, dass bei Einführung der SE vor zwei Jahrzehnten der Grundsatz ausdrücklich festgehalten worden war, dass diese Rechtsform *nicht* missbraucht werden dürfe, um Arbeitnehmer*innen ihre Beteiligungsrechte zu nehmen oder vorzuenthalten. So ist es in der SE-Richtlinie der EU und auch im deutschen SE-Beteiligungs-gesetz nachzulesen. Nach Auffassung des Gerichts ist das allerdings nicht deutlich genug, um die Aushebelung bestehender Mitbestimmung über den Trick einer eigens zu diesem missbräuchlichen Zweck gegründeten arbeitnehmerlosen SE, die – nebenbei bemerkt – so von der europäischen Gesetzgeberin nicht angedacht war, zu verhindern.

Der Kreativität von Rechtsberatung ist in keinem Rechtsbereich Grenzen gesetzt, da Gesetze zumeist Raum für Gestaltung übriglassen. Wenn diese Lücken aber systematisch und funktionswidrig zur Vermeidung der Rechte anderer ausgenutzt werden, dann sollte ein rechtsstaatliches Interesse daran bestehen, diese schnellstmöglich zu schließen, um weiteren Missbrauch zu verhindern. Das gilt besonders im Bereich der arbeitsbezogenen Rechte. Schließlich vertraut der Staat hier zu weiten Teilen auf ein kooperatives Handeln der Tarifvertragsparteien und Betriebspartner und darauf, dass sie nötige Vereinbarungen zum Wohle von Wirtschaft und Arbeitnehmenden in Deutschland autonom treffen.

Der Blick auf die soeben dargestellte Infragestellung des Mitbestimmungsschutzes im Europarecht bringt eine neue Dramatik und einen erhöhten Zugzwang für die Schließung der Mitbestimmungslücken mit sich.

Seit Jahren lässt sich ein Trend beobachten: Während selbst in äußerst kurzen zeitlichen Erhebungsabständen ein deutlicher und kontinuierlicher Anstieg der Mitbestimmungsvermeidung und -ignorierung zu beobachten ist, ist die Gesamtzahl der mitbestimmten Unternehmen recht stabil geblieben. Auch wenn die jährliche Erhebung des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) zeigt, dass im direkten Vergleich der Jahre 1992 und 2023 ein leichter Rückgang von 709 auf 664 paritätisch mitbestimmten Unternehmen zu verzeichnen ist (Ehrenstein 2024), ist die Schwankungsbreite bei den bereits mitbestimmten Unternehmen einigermaßen stabil geblieben. Das könnte sich mit der neuen Rechtsprechung ändern und zu einer stärker rückläufigen Summe mitbestimmter Unternehmen führen.

5. Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung

Mitbestimmung ist mehr als das Einhalten von gesetzlichen Vorgaben. Vielmehr schaffen Mitbestimmungsrechte einen Rahmen, der durch beide Seiten mit Leben gefüllt werden muss. Viele mitbestimmte Unternehmen sind durch eine Kultur geprägt, die primär auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt. Auf diese Weise lassen sich Wirtschaft und Gesellschaft zusammen denken. Wie bereits oben erwähnt, prägte Müller-Jentsch den Begriff der Konfliktpartnerschaft als Anlehnung, um das Verhältnis zwischen den Sozialpartnern im Kontext von Interessenkonflikten zu charakterisieren. Der Kritik, dass die industriellen Beziehungen vor dem Hintergrund des zugrunde liegenden Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit nicht so partnerschaftlich sein könnten, wie seine Wortschöpfung es vermuten ließe, erwiderte er, dass der Begriff des Klassenkampfes wiederum überdramatisierend sei. Seine Begründung bezieht er auf Arbeitskämpfe, die in der Bundesrepublik doch zu einem großen Teil von bereits privilegierten Berufsgruppen geführt würden und die „Anerkennungs- und Verteilungskämpfe“, die der Begriff impliziere, nicht in diesem Maße stattfinden (Müller-Jentsch 2024).

Wenn man das Merkmal Streik heranzieht, lässt sich eine erhöhte Streikbereitschaft der Beschäftigten beobachten. Dribbusch, Schulten, Luth und Janssen (2024) kommen in ihrer jährlichen Arbeitskampfbilanz zu dem Schluss, dass sich das Jahr 2023 durch eine hohe Streikintensität auszeichnet. Im Vergleich zum Vorjahr verdoppelte sich die Summe der Ausfalltage sogar beinahe. Das Interesse an zumindest dieser Form der Gewerkschafts-

arbeit macht sich auch in den Mitgliederzahlen bemerkbar. Nachdem die Summe der Mitglieder aller acht DGB-Gewerkschaften seit Beginn des Jahrhunderts jährlich gesunken ist, konnte im Jahr 2023 zum ersten Mal ein Plus im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet werden. Diese Zahlen stellen jedoch nur eine Momentaufnahme dar; ob sich diese Entwicklung auch in den fortschreitenden Jahren und Jahrzehnten der Transformation halten lässt, ist jedenfalls fraglich.

Aufgrund dieser stärker antagonistisch angelegten Situation in der Tarifpolitik kann die Argumentation mit einem Verweis auf die genannten Zahlen nicht abgeschlossen sein. Ein Blick auf die Situation der Unternehmensmitbestimmung lässt auch dann nicht auf Gutes hoffen, wenn die quantitativen Kenntnisse zur Mitbestimmungsvermeidung für einen kurzen Moment ausgeblendet werden und man eine qualitative Wertung vornimmt. Zum Ende des Jahres 2024 mussten Mitbestimmungsakteure Tabubrüche hinnehmen, die eine Subsumtion unter den Tatbestand einer Zeitenwende wohl verdient hätten. Die Arbeitnehmervertreter*innen bei Volkswagen und Thyssenkrupp, deren Mitbestimmungskulturen über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus als Vorbild für die erfolgreiche Zusammenarbeit aller an der Unternehmensführung Beteiligten galten, mussten erfahren, wie schnell die gemeinsame Kultur einseitig aufgekündigt werden kann. Die beiden Vorfälle in derartigen Bastionen der Mitbestimmung – einerseits die überraschende Aufkündigung der jahrzehntelang geltenden Regelungen zur Beschäftigungssicherung, andererseits die bis zu diesem Zeitpunkt nie dagewesene Nutzung des Doppelstimmrechts⁴ des Aufsichtsratsvorsitzenden zur Durchsetzung von Maßnahmen gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter*innen – haben zu Recht eine große öffentliche Aufmerksamkeit erregt und deuten auf erwartbare zukünftige Herausforderungen in der Unternehmensmitbestimmung hin.⁵

Aus diesen Ereignissen eine grundsätzliche (negative) Entwicklung ableiten zu wollen, wäre jedenfalls keine seriöse Schlussfolgerung. Die dargestellten Vorkommnisse der letzten Jahre unterstreichen aber die Dringlichkeit der Reform der Unternehmensmitbestimmung. Jedoch ist es nach dem Bruch der Ampel-Koalition im Herbst 2024 nicht mehr zu der im Koalitionsvertrag angekündigten Schließung der Mitbestimmungslücken bei der

4 Im Falle einer Stimmgleichheit sieht das Mitbestimmungsgesetz für den/die Aufsichtsratsvorsitzenden ein Doppelstimmrecht vor. Diese Regelung gibt es im Montanmitbestimmungsgesetz nicht, da ein solcher Fall durch das zusätzliche neutrale Mitglied und die daraus folgende ungerade Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht vorgesehen ist.

5 Siehe hierzu auch Wannöffel et al. in diesem Sammelband.

SE und der Konzernzurechnung im Drittelbeteiligungsgesetz gekommen. Mit Blick auf die großen Herausforderungen der doppelten Transformation, die ökologischen Anforderungen an Industriepolitik und die Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit gilt es zu unterstreichen, dass Mitbestimmung im Betrieb und in den Aufsichtsräten einen erheblichen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen hat. Gerade in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Umbrüche stellt die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen einen wichtigen Stabilitätsanker dar.

Literatur

- Bogedan, C. & Hay, D. (2023). Mitbestimmung im Aufsichtsrat als wesentliche Säule für das nachhaltige Unternehmen. In: R. Gröbel, T. Jacquemin & N. Winkeljohann (Hrsg.), *Corporate Responsibility: Mitbestimmte Aufsichtsratsarbeit im nachhaltigen Unternehmen* (S. 307–322). Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Brenner, O. (1972). Aus einem Referat im Juni 1961. In: O. Brenner (Hrsg.), *Aus Reden und Aufsätzen*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Bundesverfassungsgericht (1979). Urteil vom 01.03.1979 – 1 BvR 532/77, 1 BvR 533/77, 1 BvR 419/78, 1 BvL 21/78. Verfügbar unter <https://openjur.de/u/177323.ppdf> [abgerufen am 17.12.2023].
- Bundeswahlleiterin (2025). Pressemitteilung Nr. 27/25 vom 24. Februar 2025. Vorläufiges Ergebnis der Bundestagswahl 2025 steht fest. Verfügbar unter https://www.bundeswahlleiterin.de/info/presse/mitteilungen/bundestagswahl-2025/27_25_vorlaeufiges-ergebnis.html [abgerufen am 08.03.2025].
- Decker, O., Kiess, J., Heller, A. & Brähler, E. (Hrsg.) (2024). *Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen / Leipziger Autoritarismus Studie 2024*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Deutscher Bundestag (1949). Protokoll der 5. Sitzung, Bonn, 20. September 1949. Verfügbar unter <https://dserver.bundestag.de/btp/01/01005.pdf> [abgerufen am 29.05.2024].
- Deutscher Bundestag (1965). Bericht des Rechtsausschusses, Bonn, 28. April 1965. Verfügbar unter <https://dserver.bundestag.de/btd/04/032/0403296zu.pdf> [abgerufen am 21.07.2024].
- Dribbusch, H., Schulten, T. Luth, M. S. & Janssen, T. (2024). WSI Arbeitskampfbilanz 2023. 2023 – ein langes und turbulentes Arbeitskampsjahr. *WSI-Report* 95. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-08882>.
- Ehrenstein, I. (2024). *Wissen kompakt: Mitbestimmte Unternehmen: Zahlen & Fakten*. Verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/starke-arbeitnehmerbank-in-635-197.html> [abgerufen am 08.03.2025].

- Gieseke, F. (2024). Mitbestimmungsvermeidung in der Europäischen Aktiengesellschaft. 5 von 6 großen SEs vermeiden paritätische Mitbestimmung. *Mitbestimmungsreport* Nr. 82. Düsseldorf: Hansböckler Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-009004/p_mbf_report_2024_82.pdf.
- Haipeter, T. (2024). Aktuelle Entwicklungslinien der Mitbestimmung der Betriebsräte: Ein Essay über Pfadabhängigkeiten, ausgesetzte Pfade und neue Pfade. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen: Von der Weimarer Republik bis heute* (S.141 – 170). Köln: Böhlau.
- Heinemann, U. & Wannöfel, M. (2022). Soziale Demokratie: Begriff, Elemente, Entwicklung und ihre Bedeutung für die Erinnerungskultur in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Veränderungen. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie: Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S.57 – 74). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Hövermann, A. (2023). Das Umfragehoch der AfD. Aktuelle Erkenntnisse über die AfD-Wahlbereitschaft aus dem WSI-Erwerbspersonenpanel. *WSI-Report* 92. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008748.
- Hövermann, A., Kohlrausch, B. & Voss, D. (2021). Anti-demokratische Einstellungen. Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung und Klimawandel. *Forschungsförderung Policy Brief* 007. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008105.
- Hüther, M. (2025). Eine Agenda für die neue Legislaturperiode: Wettbewerbsfähigkeit und Transformation. *IW-Policy Paper* 1/2025. Verfügbar unter <https://hdl.handle.net/10419/311850>.
- Kestermann, C., Lesch, H. & Stettes, O. (2022). Betriebsratswahlen 2022: Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung. *IW-Trends*, 49(4), 65–83. Verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2022/IW-Trends_2022-04-04-Kestermann_et_al.pdf.
- Kluge, N. (2016). Wie muss die Mitbestimmung der Zukunft weiterentwickelt werden? Was Praktiker, Wissenschaftler und Experten der Hans-Böckler-Stiftung dazu sagen. Anzeigensonderveröffentlichung in der Frankfurter Allgemeine Zeitung am 30. Juni 2016. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/40_jahre_mitbestimmung_beilage_sz_faz.pdf [abgerufen am 08.03.2025].
- Kohlrausch, B., Emmeler, H. & Hövermann, A. (2024). Nach vier Jahren multipler Krisen: Deutsche Gesellschaft „verunsichert, aber nicht erschüttert“. Verfügbar unter <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-deutsche-gesellschaft-verunsichert-aber-nicht-erschuettert-59064.htm> [abgerufen am 08.03.2025].
- Lauschke, K. (2007). *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989*. Essen: Klartext Verlag.
- Milert, W. (2022). Fluides Gedächtnis: Betriebsräte in der gewerkschaftlichen Erinnerungskultur. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie: Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 431–458). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Milert, W. (2024). *Auf verlorenem Posten? Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in der Weimarer Republik*. Köln: Böhlau.

- Misterek, F. (2022). Betriebsratswahlen: Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2022. Verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/weiterhin-starker-ruckhalt-fur-23385.html> [abgerufen am 08.03.2025].
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen: Replik auf die Beiträge von Wolfgang Streeck (Heft 1/2016), Jürgen Kädler, Klaus Dörre, Britta Rehder und Wolfgang Schroeder (alle Heft 3/2016). *Industrielle Beziehungen* 4: 518–531.
- Müller-Jentsch, W. (2021). *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2024). Mitbestimmung als konstitutives Element einer sozialen Marktwirtschaft. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen: Von der Weimarer Republik bis heute* (S. 247–262). Köln: Böhlau.
- Rapp, M. S. & Wolff, M. (2019). Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. *I.M.U. Study* 424. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf.
- Rau, J. (2000). Rede anlässlich der Verleihung des „Hans-Böckler-Preises 2000“ in Potsdam. Verfügbar unter https://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Johannes-Rau/Reden/2000/10/20001013_Rede2.html [abgerufen am 08.03.2025].
- Rühmkorf, A. & du Plessis, J. J. (2018). Das Unternehmensinteresse im deutschen Aktienrecht – eine Chance für die Förderung nachhaltiger Entwicklung? In: A. Rühmkorf (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung im deutschen Recht. Möglichkeiten und Grenzen der Förderung* (S. 167–192). Baden-Baden: Nomos.
- Scholz, R. (2023). Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation. Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen. *Mitbestimmungsreport* 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008751/p_mbf_report_2023_79.pdf.
- Sick, S. (2024a). Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland. *Mitbestimmungsreport* 81. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf.
- Sick, S. (2024b). Erosion der Mitbestimmung – Abkehr von der Sozialpartnerschaft. In: Audit Committee Quarterly 4: S. 73–75. Verfügbar unter: <https://audit-committee-institute.de/html/de/quarterly.html>.
- Thünken, O., Morgenroth, S., Hertwig, M. & Fischer, A. (2020). *Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf „Union Busting“ und die Behinderung von Betriebsräten*. Bielefeld: Transcript Verlag.