

Mitbestimmt ist nicht gleich mitbestimmt: Pfadabhängige Variation der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland*

Robert Scholz, Sigurt Vitols**

Zusammenfassung: Von Pfadabhängigkeit wird gesprochen, wenn Entscheidungen in der Vergangenheit die Handlungsoptionen heute beeinflussen oder sie sogar einengen. Der am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung entwickelte Mitbestimmungsindex (MB-ix) analysiert anhand von sechs Indikatoren die Konfiguration der Repräsentation von Arbeitnehmer*innen primär im Aufsichtsrat. Da die Daten über mehrere Jahre erfasst werden, nimmt der vorliegende Beitrag die zeitliche Perspektive in Betracht und kommt zu zwei zentralen Ergebnissen: erstens variiert die Verankerung der Mitbestimmung stark zwischen den Unternehmen, zweitens bleibt das jeweilige unternehmensspezifische Niveau der Mitbestimmung über die Zeit stabil. Die Unternehmen nähern sich also im Zeitverlauf weder an, noch driften sie auseinander. Der institutionelle Kontext, etwa beeinflusst durch Gesetze, Betriebs- und Sozialpartnerschaft, bedingt eine pfadabhängige Kontinuität und macht eine Abschwächung oder Stärkung auch für die Akteur*innen aufwendig oder sie wird gar nicht beabsichtigt. Stattdessen scheint die jeweilige unternehmensspezifische Konfiguration der Mitbestimmung selbst Stabilität und Erwartungssicherheit zu verschaffen, auch für die Seite der Anteilseigner*innen. Die einzige Option, um die Mitbestimmung zu schwächen, ist sich dem System gänzlich zu entziehen, etwa durch die Umfirmierung in eine ausländische Rechtsform, so dass die deutschen Mitbestimmungsgesetze nicht anzuwenden sind.

Schlagwörter: Unternehmensführung, Arbeitsbeziehungen, Unternehmenspolitik, Politische Ökonomie

Co-determination is not always the same: Path-dependent variation in board-level employee representation in Germany

Abstract: We speak of path dependency when decisions made in the past influence or even restrict the ability to act today. Utilizing the Co-determination Index (MB-ix) developed at the Berlin Social Science Center (WZB), the article analyzes the configuration of employee representation, primarily on supervisory boards, on the basis of six components. Since the data was collated over several years, we take into account the time perspective in presenting two central results: first, the degree of employee participation varies strongly between companies,

* Artikel eingegangen: 18.03.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.04.2021

** Dr. Robert Scholz, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin. E-Mail: robert.scholz@wzb.eu
Sigurt Vitols, PhD, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin. E-Mail: sigurt.vitols@wzb.eu

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung des Projekts „Mitbestimmung und eine zukunftsweisende Unternehmensführung – Messung von Stärke und Einfluss durch einen Mitbestimmungsindex (MB-ix)*“. Außerdem danken wir Lisa Wing für die Unterstützung bei der Aufbereitung der Daten und Robert Sinopoli für einige hilfreiche methodische Anregungen.

and second, the company-specific level of employee participation remains. Contextual factors, that is, legislation, plant level co-determination and social partnership, help explain the continuity of this path-dependency. Furthermore, the context makes a weakening or strengthening of such a path for the actors either costly or unintended. Instead, the respective company-specific co-determination configuration seems to provide stability and reliable expectations even for shareholders. The only way to weaken co-determination involves the exit option. This might entail placing the company under foreign legislation to surpass German Co-Determination Laws.

Keywords: Corporate Governance, Labour Management Relations, Enterprise Policy, Political Economy. JEL: G34, J53, L53, P16

1 Einleitung

Im Jahr 2016 hatte das deutsche Mitbestimmungsgesetz, das 1976 verabschiedet wurde, sein 40-jähriges Jubiläum. Das Mitbestimmungsgesetz schreibt vor, dass im Aufsichtsrat großer Kapitalgesellschaften, nicht nur Anteilseigner*innen vertreten sein sollen, sondern auch Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen. Der Aufsichtsrat kontrolliert den Vorstand, ernennt und entlässt seine Mitglieder und legt seine Vergütung fest. Was aber ist das Spezielle am deutschen Modell? Es gibt in anderen europäischen Ländern auch Beschäftigtenvertreter*innen in den obersten Führungs- oder Kontrollorganen der Unternehmen. Das einzigartige des deutschen Modells ist die paritätische Mitbestimmung, die ab 2.000 Beschäftigten greift. Dann übernehmen je zur Hälfte Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen und der Eigentümer*innen entsprechende Mandate. Wenn es bei einer Abstimmung zum Patt zwischen beiden Bänken kommt, hat zwar der oder die Aufsichtsratsvorsitzende – der oder die immer von Anteilseigner*innenseite kommt – ein doppeltes Stimmrecht; von diesem wird allerdings selten Gebrauch gemacht. Im Bereich von Kohle und Stahl gilt die Montanmitbestimmung, auch als echte Mitbestimmung bezeichnet, weil dort im Falle eines Patts ein unabhängiges drittes, d. h. von beiden Seiten mandatiertes Mitglied, die Entscheidung fällt (Rosenbohm & Haipeter, 2019). Dort sind die Vertreter*innen der Anteilseigner*innen, sowie der Arbeitnehmer*innen also wirklich gleichermaßen abstimmungsberechtigt. Neben dieser stärksten Form und der paritätischen Mitbestimmung gibt es noch die Drittelbeteiligung. Diese gilt in Kapitalgesellschaften mit mehr als 500, aber weniger als 2.000 Beschäftigten. Dort ist dann ein Drittel der Aufsichtsratsmandate mit Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen zu besetzen. Aber wie der Name schon sagt, handelt es sich um eine Beteiligung, die wesentlich schwächer ist als die paritätische und Montanmitbestimmung, allein mit Bezug auf die Anzahl der Mandate.

Die Mitbestimmung ist somit institutionell lange in Deutschland verankert und damit auch Feld wissenschaftlicher Untersuchungen, die vor allem darauf abzielen, die Effekte der Mitbestimmung zu bestimmen oder konkret zu messen. Die meisten Studien fokussieren dabei auf wirtschaftliche Kennzahlen. Scholz und Vitols (2019) haben etwa 40 quantitative Studien zur Mitbestimmung ausgewertet. Ein Großteil hiervon analysiert, ob mitbestimmte Unternehmen gegenüber nicht mitbestimmten eine niedrigere oder höhere Performanz hinsichtlich wirtschaftlicher Kennzahlen haben. Kürzer formuliert: Wirtschaftliche Performanz

trotz oder gerade wegen der Mitbestimmung? Die meisten Studien konstatieren positive Effekte oder schlussfolgern zumindest einen neutralen Effekt, so dass der Mitbestimmung kein negativer Effekt auf die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen nachgesagt werden kann (Campagna, Eulerich, Fligge, Scholz, & Vitols, 2020).

Sowohl die historisch kontextualisierte Institution Mitbestimmung als auch ihre Auswirkungen als wichtige Bausteine in der Diskussion, greift der vorliegende Beitrag auf. Dieser untersucht konkret die Unterschiede in den Niveaus der Mitbestimmungsstärke zwischen den Unternehmen und wie stabil diese über die Zeit sind. Mit Bezugnahme auf die Theorie der Pfadabhängigkeit werden mögliche Ursachen für die hohe Persistenz der Konfiguration der Mitbestimmung in den einzelnen Unternehmen präsentiert.

Dazu erläutert der zweite Abschnitt die konzeptionellen Perspektiven anhand von Pfadabhängigkeiten in der Unternehmenssteuerung, einige Details zur deutschen Unternehmensmitbestimmung und ausführlich den Mitbestimmungsindex. Der Mitbestimmungsindex ist ein neuer und innovativer Index der die Verankerung der Mitbestimmung misst. Nach der Beschreibung der Datenbasis und Vorgehensweise zeigt der Beitrag im Ergebnisteil, dass die Unterschiede in der Verankerung der Mitbestimmung zwischen den Unternehmen groß sind, aber über die Zeit stabil bleiben. Der MB-ix selbst integriert nicht explizit die Unternehmensgröße, Branche oder institutionelle Kontextfaktoren. Indirekt werden diese Charakteristika aber über die variierende Ausprägung einzelner Komponenten und im Gesamtindex sichtbar. Bestimmte Indexvariablen sind damit mit Unternehmensmerkmalen wie Größe und Branche signifikant korreliert. Anschließend wird begründet, warum die unternehmensspezifische Konstellation der Mitbestimmung im Aufsichtsrat einer Pfadabhängigkeit unterliegt und welche Gründe für eine hohe Stabilität ursächlich sein können. Abschließend erfolgt eine Schlussbetrachtung.

2 Konzeptionelle Perspektiven

2.1 Pfadabhängigkeiten in der Corporate Governance

Von einer pfadabhängigen Entwicklung wird gesprochen, wenn Entscheidungen in der Vergangenheit die Handlungsoptionen heute beeinflussen oder einengen. Pfadabhängigkeit bezeichnet damit einen Ablauf von Ereignissen, bei denen sich ein Prozess nicht vom Einfluss seiner vergangenen Zustände oder Bewegungen lösen kann. Systematische werden mit einzigartigen und unvorhersehbaren Prozessen verbunden, indem sie Notwendigkeit und Zufall in der Abfolge von Ereignissen miteinander verschmelzen (Araujo & Harrison, 2002). Auch kleine Ereignisse im Entwicklungsprozess können langfristige Konsequenzen haben (Antonelli, 1997).

Pfadabhängigkeit ist irreversibel und nur ex-post zu bestimmen (Bassanini & Dosi, 2001). Anders ausgedrückt kann ein Zustand vor dem Eintreten eines Ereignisses nicht wiederhergestellt werden, auch wenn das auslösende Ereignis eliminiert wird. Diese Offenheit unterscheidet das Konzept der Pfadabhängigkeit von einem Pfaddeterminismus (Beyer, 2006). Denn durch weitere Einflüsse haben sich die (neuen) Ausgangsbedingungen für die weitere Pfadentwicklung geändert und somit ist eine Rückkehr zum Zustand vor dem Eintreten des Ereignisses nicht mehr herzustellen. Das liegt an der verzögerten Wirkungsänderung nach

Änderung der Ursache (Hysterese) (Setterfield, 1995). Wenn z. B. die Arbeitslosigkeit durch einen exogenen Schock erhöht wurde, geht sie nach Abklingen des Schocks nicht unmittelbar weg. Es benötigt Zeit, zugleich kann es sein, dass sie gar nicht mehr zurückgeht, weil sich andere Rahmenbedingungen geändert haben. Der Verlauf eines pfadabhängigen Prozesses ist auf Grundlage der ursprünglichen Ereignisse nicht vollständig vorhersehbar (Antonelli, 1997). Ein einmal gewählter Weg führt nicht zu einem einzigen Ziel, weil es in jeder Entscheidungssituation mehrere Alternativen gibt; zugleich ist jedoch die Anzahl der Alternativen durch den Weg selbst begrenzt (Scherrer, 2005).

Im Extremfall, also wenn die Anzahl der Alternativen sehr eingeschränkt ist bzw. es zur Verfestigung der technologischen Entwicklung, von wirtschaftlichen Strukturen oder institutionellen Formen kommt, wird von einem lock-in gesprochen (Martin, 2006). Bei der Herausbildung von Pfadabhängigkeiten kann es unabhängig von oder gekoppelt an einen lock-in auch zu suboptimalen Zuständen und mehreren stabilen Zuständen kommen (multiple Gleichgewichte) (Bassanini & Dosi, 2001; Bebchuk & Roe, 1999).

Das Konzept der Pfadabhängigkeiten bietet damit einen – nicht primär an ökonomischen Kennzeichen ausgerichteten – Rahmen für die Erklärung der Entwicklung von Unternehmen, Branchen und Märkten, von Innovationen, Technologien und Lernprozessen sowie von regionalen Clustern und Entwicklungspfaden (Antonelli, 1997; Fuchs & Shapira, 2005; Martin & Sunley, 2006). Das wohl bekannteste Beispiel für eine technologische Pfadabhängigkeit ist die QWERTY-Tastatur. Obwohl es aus Sicht der Buchstabenhäufigkeiten und Wortzusammensetzungen besser wäre eine andere Anordnung der Buchstaben auf der Tastatur zu verwenden, hat sich die QWERTY-Tastatur durchgesetzt (Beyer, 2006; David, 1985). Es gibt zahlreiche Beispiele für regionale Pfadabhängigkeiten, wie es Bathelt und Boggs (2005) etwa anhand der Medienwirtschaft in Leipzig oder Kenney und von Burg (2001) anhand vom Silicon Valley zeigen. Hounshell (1992) betrachtet nicht einzelne Technologien oder Regionen, sondern sieht die Unternehmensentwicklung insgesamt als pfadabhängigen Prozess und veranschaulicht das mit der Analyse des Chemieunternehmens DuPont für einen Zeitraum von fast 80 Jahren.

Im vorliegenden Beitrag soll allerdings nicht die Unternehmensentwicklung insgesamt als pfadabhängige Entwicklung untersucht werden, sondern nur die Unternehmensführung und -kontrolle (Corporate Governance) und konkret die Unternehmensmitbestimmung. Dies wurde in der Literatur bisher wenig aufgegriffen, so dass hier eine Forschungslücke besteht. Denn der eine Literaturstrang, der sich mit Pfadabhängigkeiten auseinandersetzt und hier kurz zusammenfassend dargestellt wurde, fokussiert kaum auf die Corporate Governance bzw. Unternehmensmitbestimmung. Der andere Literaturstrang, der sich damit beschäftigt, welchen Effekt die Mitbestimmung auf die Corporate Governance bzw. (wirtschaftliche) Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat, bezieht Pfadabhängigkeiten hingegen nicht mit ein (Scholz & Vitols, 2019). In den eher betriebswirtschaftlichen Studien werden Ansätze wie die Prinzipal-Agenten-Theorie verwendet (Jensen & Meckling, 1976; Jost, 2001). Darin geht es aber primär um die Effektivität und Effizienz des Wechselspiels zwischen Unternehmensführung (Vorstand) und Unternehmenskontrolle (Aufsichtsrat) (Ebers & Gotsch, 1995; Grothe, 2006; Martens, 2000). Die Mitbestimmung als historisch kontextualisiertes Element eines langfristig wirksamen institutionellen Umfelds zu betrachten, spielt in diesen zumeist mit Querschnittsdaten (d. h. mit Bezug auf ein einzelnes Jahr) operierenden Arbeiten keine Rolle.

Bebchuk und Roe (1999) stellen in ihrer Untersuchung dar, inwiefern die Corporate Governance einer Pfadabhängigkeit unterliegt, auch unter Betonung der Rolle der deutschen

Mitbestimmung. Allerdings operieren sie auf makroökonomischer Ebene und die genaue Operationalisierung der Mitbestimmung und ihrer Pfadabhängigkeit bleiben ein Desiderat. Ein weiterer Ansatz, um die Rolle der Unternehmensmitbestimmung konzeptionell einzubetten, ist der Varieties-of-Capitalism-Ansatz (Hall & Soskice, 2001; Hörisch, 2009). Dieser unterscheidet in liberale und koordinierte Marktwirtschaften und ein Unterschied ist, dass es in den koordinierten Formen auf Unternehmensebene eine entsprechende Beteiligung der Beschäftigten gibt, zusammen mit anderen Elementen der wirtschaftlichen Demokratisierung.

Während politökonomische Ansätze, wie der Varieties-of-Capitalism-Ansatz, verständlicherweise auf übergeordneter (nationaler) Ebene operieren, stellen die betriebswirtschaftlichen Ansätze nicht die Unternehmensmitbestimmung selbst ins Zentrum ihrer Untersuchung, sondern nur ihre Wirkung auf die Performanz des Unternehmens. Sie arbeiten damit zu eng und utilitaristisch für die hier verfolgte Fragestellung, wie sich die Stärke der Verankerung der Mitbestimmung zwischen Unternehmen unterscheidet und wie stabil diese Unterschiede sind. Der Ansatz zur Pfadabhängigkeit ist gerade dafür geeignet, weil dieser eine größere Offenheit hinsichtlich der Untersuchungsdimension bietet.

Zugleich ist es so, dass allein die Stabilität eines sozialwissenschaftlichen Phänomens nicht mit Pfadabhängigkeit gleichzusetzen ist (Beyer, 2005). Im Gegenteil, für die Unternehmensmitbestimmung gibt es Gründe, die für eine hohe Kontinuität sprechen, aber auch zahlreiche, die eine Pfadabweichung oder einen Pfadwechsel begründen würden, wenn wie bereits betont systematische mit unvorhersehbaren Ereignissen verbunden werden. Für Kontinuität im Ausmaß der Unternehmensmitbestimmung spricht unter anderem, dass es eine gesetzliche Grundlage über das Mitbestimmungsgesetz gibt. Die Akteur*innen sind zudem auf Erwartungssicherheit ausgerichtet und bauen – über die Bänke hinweg – auch gegenseitiges Vertrauen auf oder zumindest einen Code in der Kommunikation. Dafür sind in der Regel viel Engagement und Zeit erforderlich (versunkene Kosten). Hinzu kommt die Sicherung von Macht, die ebenso zu einer Verfestigung bestehender Konstellationen führen könnte.

Gegen Kontinuität bzw. einen Pfaddeterminismus spricht hingegen, dass sich im Turnus der wiederkehrenden Aufsichtsratswahlen Mehrheiten verschieben oder dass beispielsweise bei einer oder einem neuen Aufsichtsratsvorsitzenden die Gremienstrukturen geändert werden könnten. Maßgeblich für die Größe und Zusammensetzung der Aufsichtsräte kann auch sein, dass sich durch Zusammenschlüsse, Abspaltungen oder Übernahmen in der Unternehmensorganisation die Gremien verändern. Mit Bezug auf die Kontextfaktoren ist es denkbar, dass etwa wirtschaftliche Schocks wie die Finanzkrise 2008/09 relevant sein und zu Pfadabweichungen führen können. Hinzu könnte maßgeblich sein, dass die Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren immer weiter zurückgeht. Eine Ursache liegt darin, dass Unternehmen eine ausländische Rechtsform annehmen oder über Holding-Strukturen ihren juristischen Status so verändern, dass sie im Aufsichtsrat nicht mehr mitbestimmungspflichtig sind (Mitbestimmungsflucht). Auch gibt es bei einzelnen Unternehmen immer wieder Fälle von Betriebsrats- oder Gewerkschafts-Bashing, was auch die Rolle der Mitbestimmung im Aufsichtsrat beschneiden könnte. Gerade aus diesen Gründen lohnt sich nicht nur eine zeitpunktbezogene Analyse, sondern eine über einen längeren Zeitraum, um genau zu identifizieren, ob es etwa Pfadabweichungen oder Pfadwechsel gibt.

2.2 Die deutsche Mitbestimmung und bisherige Möglichkeiten ihrer Messung

In Deutschland gibt es zwei Formen der Mitbestimmung, die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung. Die betriebliche Mitbestimmung umfasst die Möglichkeiten der Einflussnahme durch von den Beschäftigten gewählte Betriebsräte, gesetzlich möglich ab 5 wahlberechtigten Beschäftigten (Betriebsverfassungsgesetz 1952). Die Unternehmensmitbestimmung umfasst die Mitbestimmung von Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen in den Aufsichtsräten von Großunternehmen, wo sie in Kapitalgesellschaften ab 500 Beschäftigten zu einem Drittel und ab 2.000 Beschäftigten zur Hälfte vertreten sind (Mitbestimmungsgesetz 1976) (Rosenbohm & Haipeter, 2019). Der Aufsichtsrat befasst sich mit der langfristigen strategischen Ausrichtung der Unternehmen, ernennt, kontrolliert und entlässt die Mitglieder des Vorstands und legt deren Vergütung fest. Das Mitbestimmungsgesetz definiert zwar je nach Zahl der Beschäftigten die Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats, aber es gibt noch weitere Einflussfaktoren, die die Verankerung der Unternehmensmitbestimmung beeinflussen.

Beide Formen der Mitbestimmung sind komplexe soziale Phänomene, weil es einen institutionellen Kontext gibt, etwa durch das Betriebsverfassungs- oder das Mitbestimmungsgesetz, weil verschiedene Akteur*innen auftreten, wie Betriebs- oder Aufsichtsrät*innen, oder weil ihr Zusammenwirken interessengeleitet ist. Auch wird die Ausgestaltung der Mitbestimmung von der Interaktion mit anderen Akteur*innen geprägt, wie etwa mit Vertrauensleuten oder beim Zusammenwirken von Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftsvertreter*innen gegenüber den Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat.

Auf Ebene der betrieblichen Mitbestimmung die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten vergleichbar zu messen, erweist sich als sehr schwer bis unmöglich. Das liegt vor allem an der Zugänglichkeit zu den Daten, außerdem ist die betriebliche Mitbestimmung stark durch den betrieblichen Kontext geprägt und daher hochgradig different. Kotthoff und Reindl (1990) hatten erstmalig eine umfangreiche Typisierung möglicher Betriebspartnerschaftskonstellationen vorgenommen, und diese z. B. als „Patriarchat“, „Wilde Ehe“, „Integrative Bürgergesellschaften“ oder „Marktgesellschaften“ bezeichnet. Allerdings basiert diese Unterscheidung auf einem qualitativen Ansatz, der die Einbeziehung einer großen Anzahl von Unternehmen einschränkt. Außerdem ist diese Typisierung von den untersuchten Branchen abhängig und spiegelt nicht notwendigerweise alle auftretenden Typen der anderen Branchen wider. Auch wenn eine solche Typisierung aufgrund des Untersuchungsdesigns nicht vollständig repräsentativ ist, so signalisiert sie, dass es eine Variation in der Intensität der betrieblichen Interessenvertretung gibt. Nur ist eben die Quantifizierung auf betrieblicher Ebene nicht möglich.

Da die institutionelle Rahmung bzw. die Gesetzgebung bei der Unternehmensmitbestimmung eine stärkere Strukturierung vornehmen, ist die Idee, für diese Form der Mitbestimmung einen Index zu entwickeln, nicht neu. Denn vielfach wird die Mitbestimmung in wissenschaftlichen Untersuchungen zwar einbezogen, behandelt wird sie aber nur als dichotome Variable (mitbestimmt oder nicht mitbestimmt) oder als kategoriale Variable (nicht mitbestimmt, drittelbeteiligt, paritätisch mitbestimmt) (z. B. FitzRoy & Kraft, 2005; Scholz & Vitols, 2019). Das allerdings spiegelt auch für diese Mitbestimmungsform nicht die auftretende Variation in ihrer Verankerung wider.

Ein Index eignet sich dann als Instrument, wenn ein komplexes sozialwissenschaftliches Phänomen quantifiziert werden soll. Das Phänomen wird in Teilaspekte zerlegt, die einzeln für sich gemessen werden (Komponenten), um diese dann wieder zum Gesamtphänomen (Index) zusammenzufassen. Da alle Komponenten einen gleich hohen Einfluss im Gesamtindex haben können, aber nicht müssen, gehen sie häufig unterschiedlich gewichtet in den Gesamtindex ein. Prominente Indizes sind der Human Development Index, der den Grad der „menschlichen Entwicklung“ in einzelnen Ländern bestimmt, der Gender Equality Index, der den Fortschritt der Geschlechtergerechtigkeit für die EU-Länder misst, oder der ifo-Geschäftsklimaindex, als Stimmungsbarometer für die deutsche Wirtschaft.

Die Verwendung eines Index' bietet mehrere Vorteile: Untersuchungsobjekte, wie Staaten, Regionen oder Unternehmen, lassen sich gut miteinander vergleichen, der Index gibt Aufschluss darüber, welche Komponenten erfüllt werden und bei welchen es Defizite gibt. Darüber hinaus lassen sich die Indexwerte auch mit anderen statistischen Variablen in Beziehung setzen. Ein Index ist bei der Verwendung geeigneter Variablen und Daten in der Regel auch ein gut nachvollziehbares und transparentes Instrument, welches z. B. auch von anderen Wissenschaftler*innen oder Praktiker*innen repliziert werden kann. Nachteilig an einem Index ist, dass dieser ein soziales Phänomen auch nur zu einem gewissen Grad abbildet. Zudem sind die Auswahl der Indikatoren und ihre Gewichtung diskutabel. Zwar gibt es statistische Verfahren, um etwa die Gewichtung aus den Daten selbst herzuleiten, aber die sind nicht immer anwendbar, z. B. aus Gründen der Skalierung der Daten (Scheel, 2000).

Erste Arbeiten zur Entwicklung eines Index' zur Unternehmensmitbestimmung gibt es von Witte (1980), der diese Daten nutzte, um sie mit subjektiven Einschätzungen befragter Mitbestimmungsakteur*innen abzugleichen (Hörisch, 2009). Kirsch, Scholl und Paul (1984) führten eine schriftliche Befragung durch und folgerten, dass der Einfluss der Arbeitnehmer*innen stark an die gesetzlichen Möglichkeiten gekoppelt ist (Hörisch, 2009). Weitere Studien gibt es von Bamberg, Bürger, Mahnkopf, Martens und Tiemann (1987), die eine Typologie von Partizipationsmustern entwickelten, sowie von Gerum, Steinmann und Fees (1988), die zwei Dimensionen einbezogen, konkret die Position der Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen im Aufsichtsrat und die zustimmungspflichtigen Geschäfte.

Zugehör (2003) versteht die Mitbestimmung im Gegensatz zu den vorherigen Studien dann komplexer. Er bezieht mehrere Komponenten ein, wie die oder den stellvertretende*n Aufsichtsratsvorsitzende*n, den oder die Arbeitsdirektor*in, die Rolle der Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen im Investitionsausschuss und die zustimmungspflichtigen Geschäfte, und berechnet daraus einen Indikator. Auch in dieser Arbeit wird die Position der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen mit ihrer Kompetenz verschnitten, empirischer Schwerpunkt der Arbeit sind dann allerdings zwei Unternehmensfallstudien.

Hörisch (2009) geht ähnlich vor und konstruiert auch einen Index zur effektiven Stärke der Unternehmensmitbestimmung. Er bezieht ebenfalls die oder den stellvertretende*n Aufsichtsratsvorsitzende*n, den oder die Arbeitsdirektor*in, die Ausschussbesetzung, sowie die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und der Montanmitbestimmung mit ein. Diesen Index berechnet er für alle im DAX und MDAX notierten Unternehmen, um diese Werte mit vornehmlich wirtschaftlichen Kennzahlen der Unternehmensentwicklung, wie der Produktivität, der Kapitalmarktbewertung oder den Dividenden, gegenüberzustellen.

Höpner und Müllenborn (2010) konstruieren schließlich einen Index aus fünf Dummy-Variablen, abhängig von der Parität, ob das Unternehmen montanmitbestimmt ist, von der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzes, der Nähe des oder der Arbeitsdirektor*in zu den Beschäf-

tigten und der Besetzung des Prüfungsausschusses. Diese Studie bildet die Unternehmen als Ergebnis auf einer Skala von 0 bis 5 ab, wobei ein hoher Wert als hohes Mitbestimmungspotenzial gesehen wird. Die Verteilung der Werte ist normalverteilt, d. h. 12 Unternehmen erreichen ein Potenzial von Null, 16 (1), 31 (2), 12 (3), 8 (4) und 3 (5). Wenn die nicht mitbestimmten Unternehmen rausgelassen werden und die drei Unternehmen mit der vollen Punktzahl, weil diese alle montanmitbestimmt sind, bleiben auch hier nur vier Ausprägungen übrig. Damit ist die Variation sehr begrenzt.

Die genannten Studien haben damit für sich genommen alle Vor- und Nachteile, bauen teilweise aufeinander auf und sind in sich geschlossen. Nichtsdestotrotz haben vor allem die frühen Arbeiten eine eher enge Auffassung, wenn etwa die Stärke der Mitbestimmung allein über zwei Komponenten erfasst wird. Außerdem wird der Index jeweils nur für eine geringe Anzahl von Unternehmen erhoben und Informationen zu zustimmungspflichtigen Geschäften sind teilweise schwierig zu recherchieren. Auch die Frage, ob der oder die Arbeitsdirektor*in von der Arbeitnehmer*innenseite vorgeschlagen wurde bzw. „arbeitnehmer*innennah“ ist, weil er oder sie z. B. selbst lange Gewerkschaftssekretär*in oder Gewerkschaftsmitglied war, ist nicht zweifelsfrei zu bestimmen bzw. sind das teilweise vertrauliche Daten. Trotz der Vielzahl an Studien ist die Operationalisierung der Mitbestimmung damit noch nicht abgeschlossen. Der hier gestellte Anspruch an einen Mitbestimmungsindex war daher, ein umfassendes Verständnis der Unternehmensmitbestimmung über mehrere Komponenten transparent zu operationalisieren, so weit wie möglich frei zugängliche Daten aus den Geschäftsberichten zu verwenden und diese vergleichbar zu erheben, um den Wert für möglichst viele Firmen zu berechnen und eine ausreichend hohe Variation der Werte zu erreichen.

2.3 Der neue Mitbestimmungsindex (MB-ix)

Der hier vorgestellte Index, der Mitbestimmungsindex bzw. MB-ix, der ab 2015 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung entwickelt wurde, umfasst sechs Komponenten. Die ersten vier Komponenten thematisieren die Mitbestimmung aus einem engeren Verständnis und gehen jeweils zu 20 % ein. Es handelt sich dabei um 1) die Zusammensetzung des Aufsichtsrats nach Anzahl und Art der Mandate der Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen, 2) die interne Struktur, d. h. die Position und das Mandat des oder der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, 3) die Existenz und die Besetzung der Ausschüsse und 4) die Internationalisierung und Existenz grenzüberschreitender Arbeitnehmer*innenvertreter*innen. Die zwei weiteren Komponenten sind indirekter Art und fließen daher zu je 10 % in den MB-ix ein. Das sind 5) die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats basierend auf der Rechtsform und 6) die Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand.

Im Folgenden wird kurz umrissen, warum diese einzelnen Komponenten ausgewählt wurden, wobei die genaue Codierung Tabelle 1 entnommen werden kann. Aus Gründen des Umfangs kann nicht auf jedes einzelne Detail eingegangen werden, hier sei auf die ausführliche Beschreibung in Scholz und Vitols (2016, S. 8 ff.) verwiesen.

Die erste Komponente analysiert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Erfasst werden die Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in Relation zur Gesamtgröße des Aufsichtsrats. Das ist relevant, weil der Anteil der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen maßgeblich deren Einfluss bestimmt. Zudem wird es höher bewertet, wenn die Mandate z. B. von Betriebsratsvertreter*innen und Gewerkschaftsvertreter*innen über-

nommen werden, anstatt von anderen internen Vertreter*innen oder nicht hauptamtlichen Gewerkschafter*innen.

Die zweite Komponente betrachtet ebenfalls die Struktur des Aufsichtsrats und fokussiert auf den oder die stellvertretende*n Aufsichtsratsvorsitzende*n. Diese Position ist relevant, weil sie sich mit der oder dem Vorsitzenden berät, gegebenenfalls zwischen den Aufsichtsratssitzungen Vorbereitungen trifft und sie oder ihn bei Bedarf vertritt. Darüber hinaus kommuniziert der oder die stellvertretende Vorsitzende – sofern er oder sie ein Mandat der Arbeitnehmer*innen hat – mit der Arbeitnehmer*innenbank. Die Anzahl der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, ihre Rangfolge und Mandatierung werden daher durch die zweite Komponente erfasst. Den höchsten Punktwert gibt es hier, wenn es nur ein Stellvertreter*innenmandat gibt und das von einer Betriebsrät*in oder von einer oder einem hauptamtliche*n Gewerkschaftsvertreter*in wahrgenommen wird.

Die dritte Komponente im Mitbestimmungsindex beleuchtet die Existenz und Besetzung der Ausschüsse im Aufsichtsrat. Bei bestimmten Themen (z.B. Wirtschaftsprüfung, Vorstandsbesetzung und -verträge) wird nicht immer das gesamte Aufsichtsratsplenum einberufen, sondern Ausschüsse mit ausgewählten Aufsichtsratsmitgliedern bereiten diese Einzelthemen vor, um die Entscheidungen im Gesamtgremium einzuleiten, zu erleichtern und zu beschleunigen. Ob die Ausschüsse existieren und in welchem Ausmaß darin Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen beteiligt sind, untersucht die dritte Komponente im Mitbestimmungsindex. Die höchste Bewertung gibt es, wenn alle existierenden Ausschüsse paritätisch mit Vertreter*innen beider Bänke besetzt sind.

Die vierte Komponente beschäftigt sich mit der Internationalisierung und der betrieblichen Mitbestimmung, die die Unternehmensmitbestimmung auch beeinflussen. Viele große Kapitalgesellschaften haben zwar ihren Hauptsitz in Deutschland, haben aber einen mitunter beträchtlichen Anteil der Beschäftigten im Ausland. Diese Komponente erfasst daher den Grad der Internationalisierung und erhebt, ob eine grenzüberschreitende Vertretung der Arbeitnehmer*inneninteressen gewährleistet ist, konkret ob Eurobetriebsräte bzw. SE-Betriebsräte existieren. Gibt es keine gewählten grenzüberschreitenden Arbeitnehmer*innenvertreter*innen, repräsentiert der Anteil der Beschäftigten in Deutschland an den Konzernbeschäftigten die „workers‘ voice“. Denn durch die räumliche Trennung der Belegschaften wird auch deren kollektive Organisationsfähigkeit sowie -stärke verringert. Den höchsten Wert bei dieser Komponente bekommen Unternehmen, die ein grenzüberschreitendes Gremium der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen oder ihre Beschäftigten nur in Deutschland haben.

Die fünfte Komponente erfasst die generelle Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die primär durch die Rechtsform bestimmt wird. Denn beispielsweise schreibt das Mitbestimmungsgesetz 1976 konkret vor, welche Größe der Aufsichtsrat in einer Aktiengesellschaft (AG) haben soll, wie viele Mandate etwa von externen Gewerkschaftsvertreter*innen wahrzunehmen sind und welche Befugnisse das Kontrollgremium hat. Derartige Vorschriften bestehen hingegen für Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) nicht. Damit ist nicht nur die Struktur des Kontrollgremiums anders, sondern auch die damit verbundene gesetzlich legitimierte Einflussmöglichkeit. Den höchsten Wert gibt es bei dieser Komponente unter anderem in der AG.

Schließlich erfasst die sechste Komponente die Existenz eines eigenständigen und gleichberechtigten Personalressorts im Vorstand. Einerseits ist der Aufsichtsrat für die Struktur des Vorstands und die Bestellung seiner Mitglieder verantwortlich; andererseits ist

die gesonderte Eigenständigkeit eines solchen Ressorts Ausdruck für die Relevanz der Personalarbeit neben anderen Vorstandsbereichen wie Finanzen, Vertrieb oder Forschung und Entwicklung. Wenn ein von CEO und CFO unabhängiges Personalressort im Vorstand existiert, wird die maximale Punktzahl bei dieser Komponente erreicht.

Der MB-ix kann als „one-number-approach“ einen Wert zwischen Null und 100 annehmen, wobei es bei Null gar keinen Aufsichtsrat gibt oder keine Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in dem Gremium. Bei 100 sind hingegen alle Indikatoren zur Messung der Repräsentation der „Workers’ Voice“ vollständig erfüllt. Somit spiegelt der MB-ix wider, wie stark die Mitbestimmung in einem Unternehmen verankert ist. Damit wird beabsichtigt, den wissenschaftlichen Diskurs zu erweitern und durch die Quantifizierung zu versachlichen. Zugleich ist es aber so, dass es trotzdem noch eine Variation in der gelebten Praxis gibt, die ähnlich wie bei der betrieblichen Mitbestimmung allerdings in dem Umfang nicht erfasst werden kann.

3 Datenbasis und analytische Vorgehensweise

Der MB-ix wurde bisher für jedes Jahresende (31. Dezember) zwischen 2006 und 2018 für alle Unternehmen berechnet, die im jeweiligen Jahr Mitglied in einem der vier Leitindizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX waren, zusammen sind das 160 Unternehmen. Hinzu kommen für jedes Jahr etwa 30 Unternehmen. Das sind speziell die Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt, aber nicht in den Hauptindizes enthalten sind. Je nach Indexzusammensetzung werden manche Unternehmen aus den Indizes gestrichen (andere kommen hinzu) oder sie verlieren gänzlich ihre Börsennotierung (andere werden dafür an der Börse notiert). Insgesamt resultieren 2.529 Unternehmensjahre im Sample, d. h. durchschnittlich 195 Unternehmen pro Jahr. Basis für die Analyse sind 25.680 einzeln untersuchte Aufsichtsratsmandatspositionen über alle Jahre 2006 bis 2018. Alle Daten wurden in der Regel händisch aus den Geschäftsberichten entnommen, aufbereitet, codiert und analysiert.

Es ist geplant, die MB-ix-Daten auch für weitere aktuelle Jahre zu erheben und die Zeitreihe entsprechend fortzuschreiben. Allerdings erfolgt das immer mit gewisser zeitlicher Verzögerung, da erst die Geschäftsberichte veröffentlicht sein müssen und dann die nicht unaufwendige Erhebung erfolgen muss. Die MB-ix-Daten stehen als Rohdatensatz bisher nicht frei zur Verfügung. Allerdings gibt es für die börsennotierten Unternehmen eine veröffentlichte Übersicht nach Punkteklassen (100, 100–90, 90–80 usw.) (Scholz & Vitols 2018, S. 10). Außerdem gibt es einen frei zugänglichen MB-ix-Kalkulator, wo Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen den Indexwert selbst kalkulieren können (mitbestimmung.de/mbix).

Tabelle 1: Überblick zur Konstruktion des Mitbestimmungsindex.

Komponente	Variablen	Bewertung	Wertebereich	Gewichtung der Variable auf die Komponente	Gewichtung der Komponente	MB-ix
Aufsichtsrat Zusammensetzung (Komponente 1)	Prozentualer Anteil von Gewerkschaftsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten, die durch hauptamtliche Gewerkschafter*innen oder Beauftragte vertreten werden	2 Punkte pro Prozentpunkt		0 – 100	1	0,2
		1 Punkt pro Prozentpunkt				
	Prozentualer Anteil von Gewerkschaftsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten, die durch Nicht-Hauptamtliche vertreten werden	2 Punkte pro Prozentpunkt				
		1 Punkt pro Prozentpunkt				
	Prozentualer Anteil von Betriebsratsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten	2 Punkte pro Prozentpunkt				
		1 Punkt pro Prozentpunkt				
	Prozentualer Anteil von Leitenden Angestellten an allen Aufsichtsratsmandaten	2 Punkte pro Prozentpunkt				
		1 Punkt pro Prozentpunkt				
Prozentualer Anteil von internationalen Personen im Aufsichtsrat	2 Punkte pro Prozentpunkt					
	1 Punkt pro Prozentpunkt					
Aufsichtsrat interne Struktur (Komponente 2)	Anzahl der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	0 = keine Arbeitnehmer*innenvertreter*in als Stellvertreter*in	0 – 100	0,5	0,2	
		33,33 = zwei Stellvertreter*innen und der oder die zweite ist Arbeitnehmer*innenvertreter*in				

Komponente	Variablen	Bewertung	Wertebereich	Gewichtung der Variable auf die Komponente	Gewichtung der Komponente	MB-ix
		66,67 = zwei Stellvertreter*innen und der oder die erste ist Arbeitnehmer*innenvertreter*in	0 – 100	0,5		
		100 = ein oder eine Stellvertreter*in und er oder sie ist Arbeitnehmer*innenvertreter*in				
	Art des oder der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	0 = kein oder keine Arbeitnehmer*innenvertreter*in als Stellvertreter*in	0 – 100	0,5		Gewichtete Summe der Komponenten (0 – 100)
		50 = Stellvertreter*in hat Mandat als Leitende*r Angestellte*r, nicht-hauptamtliche*r Gewerkschaftsvertreter*in, ist eine internationale Person oder interne*r Vertreter*in ohne Betriebsratsmandat				
Ausschüsse Struktur (Komponente 3)	Existenz und Besetzung der Ausschüsse (Präsidialausschuss, Personalausschuss, Prüfungsausschuss)	100 = Stellvertreter*in hat Mandat als Betriebsrät*in, hauptamtliche*r Gewerkschaftsvertreter*in oder internationale*r Gewerkschafter*in	0 – 100	1		
		0 = keine Ausschüsse oder keine Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in Ausschüssen				
Internationalisierung (Komponente 4)	Arbeitnehmende im Ausland und Europäischer bzw. SE-Betriebsrat	33,33 = es gibt Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in Ausschüssen, aber keine Parität	0 – 100	1		0,2
		66,67 = mindestens ein Ausschuss ist paritätisch				
		100 = alle Ausschüsse sind paritätisch				
		0 = Unternehmen ohne Arbeitnehmer*innenvertreter*innen im Aufsichtsrat	0 – 100	1		0,2

Komponente	Variablen	Bewertung	Wertebereich	Gewichtung der Variable auf die Komponente	Gewichtung der Komponente	MB-ix
Aufsichtsrat Einflussmöglichkeit (Komponente 5)	Rechtsform	0 - 99 = 1 Punkt pro Prozentpunkt des Anteils an Beschäftigten im Inland	0 - 100	1	0,1	Gewichtete Summe der Komponenten (0 - 100)
		100 = Beschäftigte im Ausland aber Europäischer bzw. SE-Betriebsrat				
		100 = Keine Beschäftigten im Ausland				
Personalvorstand (Komponente 6)	Existenz eines eigenständigen Vorstandsressorts Personal	0 = Unternehmen ohne Arbeitnehmer*innenvertreter*innen im Aufsichtsrat	0 - 100	1	0,1	
		33,33 = KGaA & Tochtergesellschaften, Kapitalgesellschaften & Co. KG, Beteiligungsgesellschaften und Holdings				
		66,67 = Selbstständige GmbH				
		100 = AG, SE und ausländische Rechtsformen				
		0 = kein eigenständiges Vorstandsressort Personal oder keine Arbeitnehmer*innenvertreter*innen im Aufsichtsrat				
		100 = eigenständiges Vorstandsressort Personal unabhängig von CEO und CFO				

Quelle: eigene Darstellung

4 Entwicklung des MB-ix im Unternehmensvergleich und über die Zeit

4.1 Große Variation zwischen Unternehmen

In diesem Abschnitt zeigen zunächst zwei Beispiele wie stark die Variation des MB-ix tatsächlich ist. Damit wird die Notwendigkeit unterstrichen, die Mitbestimmung als Variable stärker in Betracht zu ziehen, sie aber weitaus differenzierter zu erfassen als mittels einer dichotomen Codierung (Mitbestimmung vorhanden oder nicht vorhanden). Es gibt z. B. im Jahr 2018 unter den 203 Unternehmen im Sample elf Firmen mit einem MB-ix von 100 Punkten. In diesen Unternehmen werden alle Indikatoren zur Arbeitnehmer*innenrepräsentation vollständig erfüllt. Neben diesem zu erwartenden Maximum thematisieren die beiden folgenden Absätze die Unternehmen, die den insgesamt geringsten MB-ix unter allen Unternehmen mit Arbeitnehmer*innenvertreter*innen im Aufsichtsrat bzw. unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen aufweisen. Damit wird die Spannbreite verdeutlicht und eingeordnet.

Den geringsten MB-ix-Wert überhaupt im Untersuchungssample mit 16,5 von möglichen 100 Punkten hat ein drittelbeteiligtes Unternehmen im Jahr 2009 aus dem Bereich Handel. Dort hat der Aufsichtsrat insgesamt 6 Mandate, davon sind 2 Arbeitnehmer*innenvertreter*innen die allerdings keine Betriebsratsmitglieder sind (Komponente 1 = 33,3). Keiner bzw. keine der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden stammt von Arbeitnehmer*innenseite (Komponente 2 = 0). Zwar gibt es in dem Unternehmen einen Prüfungs- und einen Personalausschuss, beide sind allerdings ausschließlich mit Vertreter*innen der Anteilseigner*innen besetzt (Komponente 3 = 0). Obwohl nur etwa 32,5 % der Konzernbeschäftigten in Deutschland sind, gibt es keine grenzüberschreitende Arbeitnehmer*innenvertretung (Komponente 4 = 32,5). Da es sich um eine Holding handelt ist der Einfluss des Aufsichtsrats überdies eingeschränkt (Komponente 5 = 33,3). Schließlich gibt es auch kein unabhängiges Personalressort im Vorstand, d. h. in diesem Unternehmen liegt die Verantwortung für das Personalressort beim Finanzvorstand (Komponente 6 = 0).

Das zweite Beispiel ist das Unternehmen im Sample mit dem geringsten MB-ix unter den paritätisch mitbestimmten Firmen. Es ist ein Dienstleistungsunternehmen, welches 2017 auf einen MB-ix von 38,3 Punkten kommt. Hier übernehmen zwar je zur Hälfte Vertreter*innen der Anteilseigner*innen und Arbeitnehmer*innen entsprechende Mandate, dennoch gibt es auch hier Verbesserungspotenziale aus Sicht der Arbeitnehmer*innenrepräsentation. Der Aufsichtsrat hat insgesamt zwölf Mandate. Von den sechs Arbeitnehmer*innenvertreter*innen sind drei interne Vertreter*innen (keine Betriebsräte), zwei sind Gewerkschafter*innen und ein Mandat ist durch die Leitenden Angestellten besetzt (Komponente 1 = 75). Keine*r der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden stammt von der Arbeitnehmer*innenseite (Komponente 2 = 0). Zwar gibt es in dem Unternehmen einen Prüfungsausschuss, der ist allerdings ausschließlich mit Vertreter*innen der Anteilseigner*innen besetzt (Komponente 3 = 0). Mit 79,6 % ist die Mehrheit der Konzernbeschäftigten in Deutschland tätig, zudem gibt es eine grenzüberschreitende Arbeitnehmer*innenvertretung (Komponente 4 = 100). Allerdings ist dieses transnationale Gremium zur Vertretung der Arbeitnehmer*inneninteressen nur konstituiert, weil sich die Gesellschaft in eine SE umgewandelt hat und daher ein solches gesetzestkonform zu bilden war und seither Bestand hat. Da sich die Gesellschaft später weiter in eine SE & Co. KGaA umgewandelt hat und es sich um eine Form der Kommanditgesellschaft handelt ist der Einfluss des Aufsichtsrats eingeschränkt (Komponente 5 = 33,3).

Schließlich gibt es auch kein unabhängiges Personalressort im Vorstand, d.h. in diesem Unternehmen liegt die Verantwortung für das Personalressort beim Finanzvorstand (Komponente 6 = 0).

Tabelle 2: Ausprägung des MB-ix anhand von zwei Beispielen.

MB-ix-Komponenten (Prozentwert entspricht der Gewichtung)	Geringster MB-ix-Wert im Sample	Geringster MB-ix-Wert unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen im Sample
1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats: Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmendenvertreter*innen (20%)	33,3 von 100	75 von 100
2: Interne Struktur des Aufsichtsrats: Art und Mandat der oder des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden (20%)	0 von 100	0 von 100
3: Ausschüsse: Anzahl, Art und Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse mit Arbeitnehmendenvertreter*innen (20%)	0 von 100	0 von 100
4: EBR/Internationalisierung: Existenz europäischer Betriebsräte/SE-Betriebsräte bzw. Anteil der Beschäftigten in Deutschland (20%)	32,5 von 100	100 von 100
5: Aufsichtsrat Einfluss: Rechtsform des Unternehmens (10%)	33,3 von 100	33,33 von 100
6: Personalvorstand: Existenz eines eigenständigen Ressorts Personal im Vorstand (10%)	0 von 100	0 von 100
Wert Mitbestimmungsindex (MB-ix)	16,5 von 100	38,3 von 100

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2 zeigt beide Beispiele nochmals in tabellarischer Form zum Vergleich. Es wird deutlich, dass es zwar Arbeitnehmer*innenvertretungen im Aufsichtsrat gibt und dass die gesetzliche Pflicht damit erfüllt wird. Aber in beiden Fällen:

- ist die Rolle des Aufsichtsrats an sich geschwächt (da es eine Holding bzw. Form der KGaA ist)
- sind es keine Betriebsräte, die die Mandate im Aufsichtsrat übernehmen, so dass die Einfachbeschäftigten nicht wie vom Gesetz vorgesehen adäquat repräsentiert werden (die internen Vertreter*innen haben meist auch leitende Funktionen oder stammen aus parallel zum Betriebsrat gewählten Gremien)
- gibt es keine stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden von Arbeitnehmer*innenseite, die einen entsprechenden Einfluss geltend machen könnten, etwa in Vorbesprechungen oder in Abstimmungen mit der oder dem Aufsichtsratsvorsitzenden

- fehlen die Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in den Ausschüssen, wo wichtige Entscheidungen für das Plenum vorbereitet werden
- gibt es keine freiwillig eingeführten Gremien zur grenzüberschreitenden Vertretung der Arbeitnehmer*inneninteressen (das Verhandlungsgremium in der SE ist gesetzlich vorgeschrieben)
- ist das Personalressort im Vorstand nicht eigenständig, sondern fällt in den Verantwortungsbereich des Finanzvorstands.

Es ist überflüssig im Einzelnen darzustellen, wie die Konstellation für die Unternehmen ist, die den Maximalwert 100 erreichen. Dann bestehen aber über viele Kanäle höhere Einflussmöglichkeiten für die Arbeitnehmer*innenseite, etwa in der Aktiengesellschaft, wenn die Arbeitnehmer*innenvertreter*innen Betriebsrät*innen, hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter*innen oder Leitende Angestellte sind, sie auch Stellvertreter*innenmandate übernehmen, sie in den Ausschüssen vertreten sind und es im Falle von Beschäftigten im Ausland auch ein grenzüberschreitendes Gremium der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen gibt. Zudem existiert in den Vorständen dieser Unternehmen ein eigenständiges Personalressort. Der MB-ix macht also deutlich, wie stark die Unterschiede in der Arbeitnehmer*innenrepräsentation sind und dass eine formale Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften nicht automatisch eine gleichwertige Mitbestimmung der Arbeitnehmer*innen ermöglicht. Der folgende Abschnitt analysiert, inwiefern diese Unterschiede in zeitlicher Hinsicht persistent sind und inwiefern Pfadabhängigkeiten eine Rolle spielen.

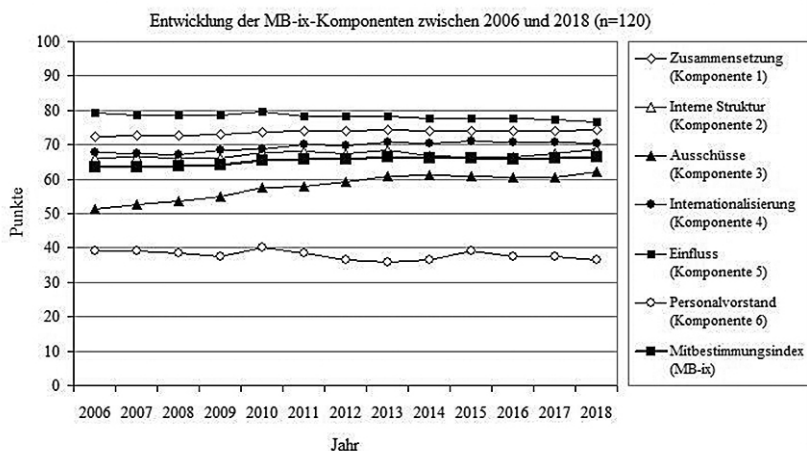
4.2 Hohe Stabilität über die Zeit

Wenn die MB-ix-Entwicklung über die Zeit betrachtet wird, dann wird eine hohe Stabilität deutlich. Abbildung 1 zeigt dazu die sechs Komponenten und den Gesamtindex für den Zeitraum von 2006 bis 2018 für die Unternehmen die durchgängig in allen Jahren im Sample sind. Damit werden Veränderungen innerhalb der Unternehmen über die Zeit ersichtlich. Der MB-ix-Mittelwert nimmt ganz leicht zu von 63,3 in 2006 auf 66,5 in 2018. Wie Abbildung 1 weiter veranschaulicht, weisen der MB-ix insgesamt und die meisten Komponenten eine geringe Variation auf, insbesondere Komponente 1 (Zusammensetzung Aufsichtsrat), Komponente 2 (interne Struktur Aufsichtsrat) und die Komponente 5 (Einfluss Aufsichtsrat). Die Werte von Komponente 3 (Ausschüsse des Aufsichtsrats) und die Komponente 4 (Internationalisierung) nehmen leicht zu, während der Wert von Komponente 6 (Personalvorstand) geringfügig ab-, allerdings auch wieder zunimmt. Darüber hinaus offenbart diese Sicht noch mögliche Verbesserungspotenziale, denn das größte Defizit ist das Fehlen eines eigenständigen, das heißt vom CEO und CFO unabhängigen Personalvorstands. Die übrigen MB-ix-Komponenten sind stark ausgeprägt. Grundsätzlich ist die Variation aber sehr gering, was für eine starke Kontinuität der Mitbestimmung spricht. Es ist in dieser Hinsicht auch kein Effekt der Finanzkrise von 2008/2009 erkennbar.

Die zunehmende Präsenz von Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in den Ausschüssen hat verschiedene Gründe. Einige Unternehmen sind im Zuge einer Vereinheitlichung der Governance-Strukturen dazu übergegangen, nicht nur wie in der Vergangenheit ausgewählte, sondern alle Ausschüsse paritätisch zu besetzen. Ein anderer Grund ist, dass es in einigen Fällen zu einer Neukonstitution des Aufsichtsrats kam, etwa durch einen Eigentümer*in-

nenwechsel oder einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden (es gibt nahezu keine Frauen in der Position). In diesem Zuge erfolgte auch eine Neustrukturierung der Ausschüsse, die häufiger paritätisch sind. Eine dritte Erklärung liefert die Diskussion bzw. teilweise Pflicht zur Einführung von Vergütungskontrollausschüssen, was ebenfalls dazu geführt hat, die Anzahl, Art und Besetzung der Ausschüsse insgesamt zu vereinheitlichen und damit auch häufiger paritätisch zu besetzen.

Abbildung 1: Mitbestimmungsindex und Komponenten im Zeitverlauf

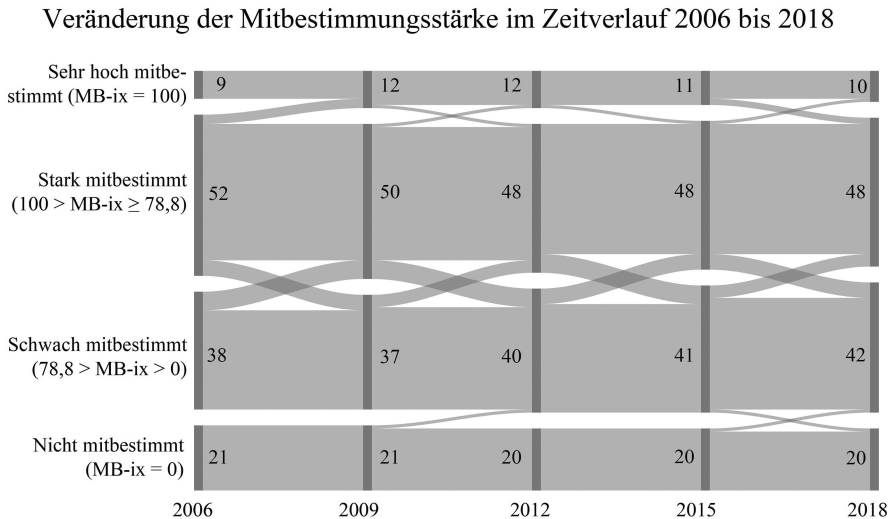


Quelle: Eigene Darstellung

Der arithmetische MB-ix-Mittelwert der 120 Unternehmen über alle Jahre beträgt 65,3 Punkte. Um den Unterschied in der Differenz zwischen den Unternehmen und innerhalb der Unternehmen expliziter zu machen, wurden die jeweiligen Standardabweichungen berechnet. Diese beträgt zwischen den Unternehmen über alle Jahre 34,3 Punkte. Wird auf die Abweichung über die Zeit geschaut, also auf den Durchschnitt der Standardabweichungen über die Zeit innerhalb der einzelnen Unternehmen, so beträgt dieser Wert 4,1 Punkte. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind also weitaus größer als die Variation über die Zeit.

Die Stabilität über die Zeit veranschaulicht auch Abbildung 2. Darin sind vier Gruppen der Mitbestimmungsstärke abgebildet: die nicht mitbestimmten Unternehmen (MB-ix=0), die Unternehmen unterhalb des Medians aller Unternehmen und aller Jahre in Höhe von 78,8, die Unternehmen oberhalb des Medians und als vierte Gruppe die Unternehmen, die alle MB-ix-Komponenten erfüllen (MB-ix=100). Betrachtet werden dabei die 120 Unternehmen, die vollständig zwischen 2006 und 2018 in allen Jahren im Datensatz sind. Damit wird ersichtlich, inwiefern sich die Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen selbst verändert hat. Es gibt nur Einzelfälle, die mitbestimmt werden bzw. umgekehrt und es gibt auch nur wenige Fälle, die das höchste Mitbestimmungsniveau erreichen oder verlassen. Der große Teil der Unternehmen verbleibt innerhalb der zweiten und dritten Gruppe und Aufsteiger werden in etwa ausgeglichen durch Absteiger. Insgesamt zeigt das Bild eine starke Stabilität.

Abbildung 2: Veränderung der Mitbestimmungsstärke über die Zeit (n=120)



Quelle: Eigene Darstellung

Diese Zahlen machen insgesamt ersichtlich, dass der für alle Unternehmen in gleicher Weise gültige institutionelle Kontext nicht gleichermaßen von der unternehmerischen Praxis internalisiert wird, es damit große Unterschiede zwischen den Firmen gibt. Zugleich bleiben diese Unterschiede aber stabil, es kommt weder zu einer Abschwächung noch zu einer Stärkung der Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen. Weder eine Konvergenz noch eine Divergenz ist zu beobachten. Offensichtlich scheint eine einmal konfigurierte Konstellation der Unternehmensmitbestimmung in den Unternehmen pfadabhängig zu sein, mit der Tendenz, keiner starken Veränderung über die Zeit zu unterliegen. Welche Gründe es dafür geben kann, wird im folgenden Abschnitt auch aus theoretischer Sicht unter Einbeziehung des Konzepts zur Pfadabhängigkeit diskutiert.

4.3 Gründe für die pfadabhängige Persistenz der Mitbestimmungsniveaus

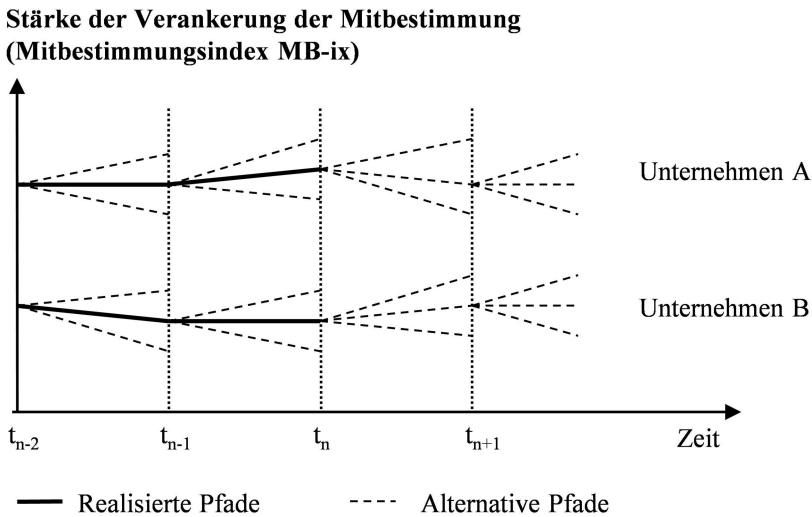
Dieser Abschnitt benennt Überlegungen zu Gründen, warum das Mitbestimmungsniveau in den Unternehmen einer Pfadabhängigkeit unterliegt. Diese Erkenntnisse wurden im Rahmen des MB-ix-Projekts nicht gesondert empirisch erhoben, etwa durch Experteninterviews. Die Ursachen sind in der Regel aus der Struktur der Daten hergeleitet oder akteurspezifischer Natur. Jedes Unternehmen für sich ist spezifisch hinsichtlich der Mitbestimmung konfiguriert, vor allem in Abhängigkeit von der Größe, Branche sowie von der Rolle und Stärke von Betriebs- und Sozialpartnerschaft und Gewerkschaften. Diese Einflussfaktoren greift der MB-ix zwar nicht dezidiert auf, weil sie nicht explizit als Variablen eingehen, etwa die absolute Zahl der Beschäftigten oder als Branchen-Dummy-Variable. Dennoch spiegeln sich etwa sektorale Unterschiede wider.

Wenn Unternehmen aus dem industriellen Kern, also etwa der Metallindustrie oder der Chemie betrachtet werden, so bildet die Zusammensetzung, die Struktur und Funktionsweise aus Sicht der Interessenvertretung der Arbeitnehmer*innen im Aufsichtsrat den Eindruck einer Einheit. Die Vertreter*innen sind die Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrät*innen und die Gewerkschafter*innen von der IG Metall oder IG BCE. Die Betriebsrät*innen und Gewerkschafter*innen koordinieren in der Regel ihr Vorgehen untereinander, zum Beispiel in Vorbesprechungen der Arbeitnehmer*innenbank vor Aufsichtsratssitzungen. Es gibt meist nur eine*n Stellvertreter*in der oder des Aufsichtsratsvorsitzenden und er oder sie ist Betriebsratsmitglied oder hauptamtliche*r Gewerkschafter*in, zudem sind die Ausschüsse paritätisch besetzt. Wenn das Unternehmen international ausgerichtet ist, gibt es einen Europäischen Betriebsrat und überdies ist es nicht selten, dass die Position des oder der Arbeitsdirektor*in im Vorstand auf Vorschlag der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen besetzt wird. So wirken unterschiedliche Akteur*innen zusammen und an den verschiedenen Stellen bestehen Einflussmöglichkeiten für die Repräsentant*innen der Arbeitnehmer*innen. Untermauert wird das Ganze noch durch hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade, die den Einfluss ihrer Vertreter*innen legitimieren. In solchen Unternehmen ist die Verankerung der Mitbestimmung allgemein und speziell der Unternehmensmitbestimmung auf einem hohen Niveau.

Es gibt aber auch Unternehmen, in denen eine solche Konstellation nicht vorliegt, wo es vielleicht konkurrierende Vertretungsorgane der Arbeitnehmer*innen zu den Betriebsräten gibt. Oder es treten verschiedene Gewerkschaften auf, die etwa bestimmte Berufssparten organisieren, oder es sind nicht hauptamtliche Gewerkschafter*innen. Dort bilden allein die Mandatsträger*innen der Arbeitnehmer*innen zusammen nicht so eine Einheit, weil sie teils unterschiedlich organisiert sind oder divergierende Ziele verfolgen. Hinzu kommt, dass es zum Beispiel zwei stellvertretende Vorsitzende gibt, einmal von Arbeitnehmer*innen- und einmal von Anteilseigner*innenseite. Auch sind in solchen Unternehmen die Arbeitnehmer*innenvertreter*innen nicht paritätisch in allen Ausschüssen vertreten. Mal sind sie überall nur mit einem Mandat vertreten. Mal gibt es zwar drei Ausschüsse und zwei davon sind paritätisch besetzt, der Personalausschuss, der u. a. die Vergütung der Vorstände vorab berät, jedoch nicht. Die Konstellationen sind vielfältig und unternehmensspezifisch. Schließlich kann noch hinzukommen, dass es auch kein eigenständiges Personalressort im Vorstand gibt. In solchen Unternehmen ist die Verankerung der Mitbestimmung dementsprechend auf einem eher geringen Niveau.

Wie die Analyse der Daten zeigt, treten diese Formen in den Unternehmen in hoher Variation auf, zugleich haben sie aber die Tendenz in dieser Konstellation zu verharren. Also ist weder zu beobachten, dass in Beispielen, in denen alles eine Einheit zu sein scheint, eine merkliche Schwächung eintritt, noch scheint in Fällen, in denen die Geschlossenheit nicht so deutlich ist, großes Potenzial einer Stärkung vorhanden zu sein. Abbildung 3 veranschaulicht diese Konstellation grafisch. Die Zeitpunkte t_n könnten zum Beispiel die Termine der Aufsichtsratswahlen sein. Dann bestünde die Möglichkeit etwa andere Mandatsträger zu wählen, also Betriebsrät*innen statt anderweitiger interner Vertreter*innen oder umgekehrt, Ausschüsse neu zu strukturieren etc. Dadurch bestünde die Möglichkeit den bisherigen Pfad zu verlassen (gestrichelte Linie). Wie die Daten zeigen, wird allerdings der bestehende Pfad weiter fortgeführt (dicke Linie). Aber welche Gründe gibt es dafür konkret mit Blick auf die Institution Unternehmensmitbestimmung?

Abbildung 3: Verankerung der Mitbestimmung als pfadabhängiger Prozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Martin 2006, S. 55.

Auch wenn diese Frage nicht gesondert empirisch untersucht wurde, sollen einige Überlegungen angestellt werden. Grundsätzlich ändern sich sowohl informelle als auch formelle Institutionen nur sehr langsam, weil ihre Einrichtung versunkene Kosten verursacht (Beyer, 2006; Martin, 2006). Bei der Mandatierung von Aufsichtsrät*innen entstehen zum Beispiel Netzwerke, indem sich Mandatsträger*innen kennenlernen und Vertrauen aufbauen, auch wenn sie divergierende Ziele verfolgen. Es besteht von den Akteur*innen das Interesse solche etablierten Strukturen zu erhalten, denn neue Bezugspersonen oder -organe erfordern einen erneuten Vertrauensaufbau, was sehr aufwendig ist (Bebchuk & Roe, 1999). Ein ähnliches Beispiel sind Informationskanäle und Codes die entwickelt werden, um die interne Kommunikation zu erleichtern; diese sind jedoch unternehmensspezifisch und müssen erst erlernt werden (Araujo & Harrison, 2002).

Institutionen dienen dem Zweck gegenseitig konsistente Erwartungen und Konventionen zu schaffen. Gerade die Mitbestimmung garantiert Stabilität und Erwartungssicherheit, die für soziale und wirtschaftliche Interaktionen unentbehrlich sind, konkret für Verhandlungen im Aufsichtsrat oder in der Ausrichtung der Strategie. Obwohl sich die beiden Bänke im Aufsichtsrat, also die der Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen und die der Anteilseigner*innen, in einigen Fragen gegenüberstehen, so ist das Gremium gesetzlich dazu verpflichtet, als Ganzes nach Außen aufzutreten und die entsprechenden Entscheidungen zu fällen. Zwar hat der oder die von der Anteilseigner*innenseite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende ein doppeltes Stimmrecht im Falle eines Patts. Allerdings wird das zumindest in sehr großen Unternehmen in der Realität selten gezogen, weil die Anteilseigner*innenvertreter*innen ungern Entscheidungen gegen das geschlossen ablehnende Votum der Arbeitnehmer*innenseite treffen möchten – vor allem auf Dauer. Es kommt sicher vor, ist aber nicht

förderlich für die weitere Zusammenarbeit im Gremium, denn schließlich sind bei zukünftigen Entscheidungen beide Seiten auf die Zustimmung der jeweils anderen Seite angewiesen. Aber auch das ist wieder von der Einheit der Vertretung der Arbeitnehmer*innen abhängig. Beziehungsweise muss hinzugefügt werden, dass auch die Anteilseigner*innen nicht immer geschlossen auftreten, Banken oder Familien können etwa anderer Auffassung sein als institutionelle Investoren wie große Fondsgesellschaften.

Ein weiterer Grund für die Persistenz der Aufsichtsratsstrukturen ist die Sicherung von Machtverhältnissen (Beyer, 2006). Diejenigen, die im Rahmen der bestehenden Strukturen an der Kontrolle beteiligt sind, haben den Anreiz und die Möglichkeiten solche Veränderungen zu verhindern, die zwar die Effizienz steigern, aber ihre privaten Vorteile der Kontrolle verringern würden (Bebchuk & Roe, 1999). Verstärkt wird das Ganze noch dadurch, dass Veränderungen in einer Dimension oft unerwünschte Folgen an anderer Stelle haben (Araujo & Harrison, 2002). Ein Beispiel für den Machterhalt ist, dass es bei den SE-Umwandlungen der besonders großen Unternehmen etwa im DAX kaum Veränderungen in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte gab. Obwohl in der SE die Parität nicht vorgeschrieben ist, wurden die bestehenden Konfigurationen fortgesetzt, inklusive der Konstellation bei den Stellvertreter*innen, den Ausschüssen etc. Das liegt darin begründet, dass es bei SE-Umwandlungen eine Vorher-Nachher-Regelung durch die SE-Richtlinie auf europäischer Ebene und das SE-Beteiligungsgesetz in Deutschland gibt, die für die Umwandlungsfälle das vorher existierende Mitbestimmungsniveau grundsätzlich absichert (Rosenbohm, 2014). Zudem hätte eine Eliminierung der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen in Unternehmen in dieser Größenordnung wahrscheinlich enorme Konsequenzen für die Berichterstattung in der Presse, für die Motivation der Beschäftigten etc. (Bebchuk & Roe, 1999). Der MB-ix bleibt auch in diesen Unternehmen weitestgehend konstant oder ändert sich aus anderen Gründen, weil das Personalressort im Vorstand (nicht mehr) unabhängig von CEO/CFO ist, wofür aber die SE-Umwandlung nicht ursächlich ist. Dennoch haben die Gründung oder Umwandlung von SE-Gesellschaften einen Effekt für die Mitbestimmung. Dann nämlich, wenn es kleinere Unternehmen sind, die stark wachsen, die aber vor Überschreiten der 500 bzw. 2.000-Beschäftigten-Schwelle eine Beteiligung von Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen abschließen, und diese Konstellation dann auch beibehalten können. In einer Aktiengesellschaft müsste bei Überschreiten der Schwellenwerte die Mitbestimmung entsprechend eingeführt werden.

Nichtsdestotrotz gibt es natürlich auch Änderungen der Institutionen, die allerdings eher inkrementell, als Reaktion auf die Folgen des bisherigen wirtschaftlichen und sozialen Handelns, geschehen. Anders ausgedrückt erscheinen die Institutionen kurzfristig aufgrund ihrer Persistenz gegenüber der Wirtschaft als exogen, langfristig ist die institutionelle Struktur allerdings endogen, da sie auf Rückkopplungen aus der Wirtschaft reagiert (Martin, 2006). Ein Beispiel hierfür ist, dass bestimmte Holding-Gesellschaften nicht unter das Mitbestimmungsgesetz fielen, weil die Anzahl ihrer Beschäftigten in der Muttergesellschaft bei unter 2.000 lag. So hatte etwa die Indus-Holding selbst nur 34 Beschäftigte, in den 44 Beteiligungsgesellschaften gab es zusammen jedoch 7.500 Beschäftigte. Das Gericht vertrat später jedoch die Auffassung, dass die Holding als Konzernleitung anzusehen ist und entschied, dass der Aufsichtsrat paritätisch zu besetzen ist (Ruhkamp, 2018). Da es auch zahlreiche andere Unternehmen gibt, die eine solche Holdingstruktur haben, ist zu klären, ob dort im Einzelfall auch die Mitbestimmung anzuwenden ist, je nach Beziehungsverhältnis zwischen der Holding und den (mehrheitlich) beteiligten Unternehmen (Ostmann, 1994). Insofern wirkt der insti-

tutionelle Kontext auch auf die Unternehmen zurück. Dennoch finden sich auch hier Lücken, etwa durch die beschriebene Rechtsformumwandlung in die SE oder gänzlich in ausländische Formen, wie im Fall der britischen PLC bei ehemals Air Berlin oder der irischen PLC bei Linde seit 2018. Insofern bewegen sich einige Unternehmen gar nicht erst auf dem Pfad der Unternehmensmitbestimmung.

5 Schlussbetrachtung

Von einer pfadabhängigen Entwicklung wird gesprochen, wenn Entscheidungen in der Vergangenheit die Handlungsoptionen heute beeinflussen oder einengen. Mitbestimmung ist ein zentrales Element des institutionellen Kontexts, in dem große Kapitalgesellschaften agieren. Die Mitbestimmung ist aber schwierig zu messen, weil sie eine hohe Komplexität aufweist. Nachdem es in der Wissenschaft bereits Versuche gab, die Unternehmensmitbestimmung zu quantifizieren, hat dieser Beitrag einen neuen innovativen Index, den Mitbestimmungsindex (MB-ix), vorgestellt, der die Verankerung der Mitbestimmung zwischen Null und 100 misst.

Der Index setzt sich aus sechs Komponenten zusammen. Es handelt sich dabei um die Zusammensetzung, die interne Struktur und die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die Existenz und die Besetzung der Ausschüsse, die Internationalisierung und Existenz grenzüberschreitender Vertretungsgremien der Arbeitnehmer*innen sowie das Vorhandensein eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand. Basis der hier vorgenommenen Analyse sind die 160 in den Leitindizes (DAX, MDAX, SDAX und TecDAX) der deutschen Börse notierten und etwa 30 weitere börsennotierte paritätisch mitbestimmte Unternehmen für jedes Jahr zwischen 2006 und 2018. Wie genau die Berechnung des Mitbestimmungsindex erfolgt, wird anhand von zwei Beispielen gezeigt.

Der Beitrag zeigt anschließend als erstes Ergebnis eine große Variation in der Verankerung der Mitbestimmung zwischen den Unternehmen. Wenn die 120 Unternehmen, die in allen Jahren von 2006 bis 2018 vertreten sind, betrachtet werden, dann beträgt der arithmetische MB-ix-Mittelwert über alle Jahre 65,3 Punkte, bei einer Standardabweichung von 34,3 Punkten. Das zweite Ergebnis ist, dass dieser jeweilige Wert aber eine hohe Stabilität über die Zeit aufweist. Wenn für die gleichen Unternehmen die jeweilige Standardabweichung über die Einzeljahre berechnet wird und daraus der Mittelwert, dann beträgt dieser Wert 4,1 Punkte. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind also weitaus größer als die unternehmensspezifische Variation über die Zeit. Die Verankerung der Mitbestimmung hat die Tendenz in dieser Konstellation zu verharren. Also ist weder zu beobachten, dass sich die Mitbestimmungsniveaus der Firmen annähern, noch dass sie auseinanderdriften.

Jedes Unternehmen für sich ist daher spezifisch hinsichtlich der Mitbestimmung konfiguriert, vor allem in Abhängigkeit von der Größe, Branche sowie von der Rolle und Stärke von Betriebs- und Sozialpartnerschaft und Gewerkschaften. Auch wenn der MB-ix selbst nicht explizit die Unternehmensgröße, die Branche und den institutionellen Kontext erfasst, so werden die damit verbundenen Unterschiede in der Verankerung ersichtlich. Warum bleibt dieser Zustand stabil? Auch wenn dazu bisher keine gesonderten empirischen Erhebungen vorgenommen worden sind, so gibt es etliche mögliche Erklärungsansätze. Formelle und informelle Institutionen ändern sich im Allgemeinen nur sehr langsam und Netzwerke mit den

damit verbundenen Vertrauensbeziehungen haben sich etabliert. Außerdem garantiert eine einmal gefundene Konfiguration Stabilität und Erwartungssicherheit für alle Beteiligten. Hinzu kommt, dass mit der Übernahme solcher Mandate auch Machtstrukturen eine Rolle spielen und die Handelnden ihre Macht und ihren Einfluss behalten wollen. Schließlich wissen die Beteiligten nicht, was bei einer grundlegenden Änderung der Konstellationen für Konsequenzen eintreten, es gibt Vorbehalte gegenüber dem Unbekannten.

Institutionen ändern sich eher inkrementell, aber es treten auch Rückwirkungen des institutionellen Kontexts auf. Als Beispiel wurden die Holdings aufgeführt, in denen fraglich ist, ob alle Beschäftigten aus den Beteiligungsunternehmen mit in die Beschäftigtenzahlen der Holding, die meist sehr klein ist, einbezogen werden sollen. Die Rechtsprechung bejahte dies in einem exemplarisch gezeigten Fall, so dass in dem entsprechenden Unternehmen ein mitbestimmter Aufsichtsrat einzurichten war. Institutioneller Kontext und Wirtschaft entwickeln sich daher in gegenseitiger Abhängigkeit. Insgesamt ist der dauerhaft stabile Pfad der Verankerung der Mitbestimmung bemerkenswert, da etwa die Finanzkrise 2008/09 keine Konsequenz für das Niveau hatte. Nichtsdestotrotz gibt es Unternehmen, die sich der Mitbestimmung entziehen, etwa indem sie ausländische Rechtsformen annehmen oder diese über Holding-Strukturen vermeiden (Mitbestimmungsflucht). Aber gerade in turbulenten Zeiten, die auf Kurzfristigkeit, Handelskonflikte oder anderweitige (globale) Krisen fokussiert, hat die Mitbestimmung eine hohe Stabilität und spielt ihr Potenzial im Ausgleich der Interessen aus. Gerade das scheint für die langfristige gesamtwirtschaftliche und wohlfahrtstaatliche Entwicklung in Deutschland ein zentrales Element zu sein.

6 Literatur

- Antonelli, C. (1997). The economics of path-dependence in industrial organization. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 643–675. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(97\)00006-4](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(97)00006-4)
- Araujo, L., & Harrison, D. (2002). Path Dependence, Agency and Technological Evolution. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/09537320220125856>
- Bamberg, U., Bürger, M., Mahnkopf, B., Martens, H., & Tiemann, J. (1987). *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*. Bonn: Bund-Verlag.
- Bassanini, A.P., & Dosi, G. (2001). When and How Chance and Human Will Can Twist the Arms of Clio: An Essay on Path-Dependence in a World of Irreversibilities. In R. Garud, & P. Karnøe (Hrsg.), *Path Dependence and Creation* (S. 41–68). London: Routledge.
- Bathelt, H., & Boggs, J. (2005). Continuities, ruptures, and re-bundling of regional development paths: Leipzig's metamorphosis. In G. Fuchs, & P. Shapira (Hrsg.), *Rethinking Regional Innovation and Change. Path Dependency or Regional Breakthrough* (S. 147–170), Boston: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-23002-5_8
- Bebchuk, L. A., & Roe, M. J. (1999). *A Theory of Path Dependence in Corporate Governance and Ownership*. Working Paper 131. New York: Columbia Law School. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.202748>
- Beyer, J. (2006). *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- Beyer, J. (2005). Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 5–21. Abgerufen von https://www.mpifg.de/pu/mpifg_ja/ZfS_1-05_Beyer.pdf
- Campagna, S., Eulerich, M., Fligge, B., Scholz, R., & Vitols, S. (2020). *Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen. Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz*. (Mitbestimmungsreport Nr. 57). Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von https://www.boeckler.de/pdf/pm_imu_2020_04_08.pdf
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332–337. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/1805621>
- Ebers, M., & Gotsch, W. (1995). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 185–236). Stuttgart: Kohlhammer.
- FitzRoy, F., & Kraft, K. (2005). Co-determination, Efficiency and Productivity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00353.x>
- Fuchs, G., & Shapira, P. (Hrsg.) (2005). *Rethinking Regional Innovation and Change. Path Dependency or Regional Breakthrough*. New York: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/b100337>
- Gerum, E., Steinmann, H., & Fees, W. (1988). *Der mitbestimmte Aufsichtsrat – eine empirische Untersuchung*. Stuttgart: Poeschel.
- Grothe, P. (2006). *Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat: Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion in Deutschland*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (Hrsg.). (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Höpner, M., & Müllenborn, T. (2010). Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17(1), 7–29. http://dx.doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2010_01_Hoepner
- Hörisch, F. (2009). *Unternehmensmitbestimmung im nationalen und internationalen Vergleich: Entstehung und ökonomische Auswirkungen*. Münster: LIT Verlag.
- Hounshell, D. A. (1992). Continuity and change in the management of industrial research. The DuPont Company 1902–1980. In G. Dosi, R. Giannetti, & P. Angelo Toninelli (Hrsg.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective* (S. 229–260). New York: Oxford University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* (3), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jost, P.-J. (2001). Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext. In P.-J. Jost (Hrsg.), *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 11–43). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kenney, M., & von Burg, U. (2001). Paths and Regions: The Creation and Growth of Silicon Valley. In R. Garud, & P. Karnøe (Hrsg.), *Path Dependence and Creation* (S. 127–148). London: Routledge.
- Kirsch, W., Scholl, W., & Paul, G. (1984). *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*. München.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Martens, K. (2000). *Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion aus agencytheoretischer Sicht. Quantitative Ökonomie*. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6(4), 395–437. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012>
- Martin, R. (2006). Pfadabhängigkeit und die ökonomische Landschaft. In C. Berndt, & J. Glückler (Hrsg.), *Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie* (S. 47–76). Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839404546-002>

- Ostmann, A. (1994). *Personelle Implikationen des Management-Holding Konzepts*. Bergisch Gladbach, Köln: EUL Verlag.
- Rosenbohm, S. (2014). *Verhandelte Mitbestimmung. Die Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft*. Frankfurt/New York: Campus.
- Rosenbohm, S., & Haipeter, T. (2019). German board-level employee representation in multinational companies: Patterns of transnational articulation. *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 219–232. <https://doi.org/10.1177/0959680119830558>
- Ruhkamp, C. (2018). Der Fall Indus macht Schule. *Börsen-Zeitung*, 115, 12.
- Scheel, H. (2000). Effizienzmaße der Data Envelopment Analysis. Wiesbaden: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08017-6>
- Scherrer, C. (2005). Beyond Path Dependency and Competitive Convergence: Institutional Transfer from a Discourse-Analytical Perspective. In G. Fuchs, & P. Shapira (Hrsg.), *Rethinking Regional Innovation and Change. Path Dependency or Regional Breakthrough* (S. 1–21), Boston: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-23002-5_8
- Scholz, R., & Vitols, S. (2016). *Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen*. Mitbestimmungsreport 22. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_22.pdf
- Scholz, R., & Vitols, S. (2018). *Der MB-ix in börsennotierten Unternehmen. Verankerung der Mitbestimmung im letzten Jahrzehnt*. Mitbestimmungsreport 43. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_43.pdf
- Scholz, R., & Vitols, S. (2019). Board-Level Codetermination. A Driving Force for Corporate Social Responsibility in German Companies? *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 233–246. <https://doi.org/10.1177/0959680119830566>
- Setterfield, M. (1995). Historical time and economic theory. *Review of Political Economy*, 7(1), 127. <https://doi.org/10.1080/09538259500000001>
- Witte, E. (1980). Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. *Die Betriebswirtschaft*, 40, 3–26.
- Zugehör, R. (2003). *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*. Wiesbaden: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09791-4>

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.3224/indbez.v28i3.05

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20240429-140235-2



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.