

# **Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen**

Zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

von der KIT-Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

genehmigte

**DISSERTATION**

von

M.Sc. Timo Kaufmann

---

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Januar 2024

Referent: Prof. Dr. Hagen Lindstädt

Korreferentin: Prof. Dr. Kerstin Fehre



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund und Motivation der Arbeit	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit	4
1.3	Aufbau der Arbeit	7
<b>2</b>	<b>Definition Forschungsgegenstand und Stand der Forschung</b>	<b>10</b>
2.1	Definition des Forschungsgegenstandes	10
2.1.1	Die Unternehmensmitbestimmung	10
2.1.2	Der mitbestimmte Aufsichtsrat	13
2.2	Stand der Forschung und Ableitung des Forschungsbeitrages	19
2.2.1	Forschung zur Unternehmensmitbestimmung	19
2.2.2	Forschung zur Interessenvertretung auf Unternehmensebene	31
2.2.3	Defizite bisheriger Forschungsarbeiten und Ableitung des Forschungsbeitrages	34
<b>3</b>	<b>Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen</b>	<b>37</b>
3.1	Theoretische Grundlagen der Untersuchung	37
3.1.1	Verhaltensstruktur der Arbeitnehmervertreter gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie	38
3.1.2	Handlungsdeterminanten der Arbeitnehmervertreter gemäß Motivationstheorie	42
3.2	Ableitung der Hypothesen	51
3.2.1	Einführung der Hypothesen	52
3.2.2	Ableitung H1: Position des stellvertretenden Vorsitzenden	53
3.2.3	Ableitung H2: Zahl der Ausschussmitgliedschaften	55
3.2.4	Ableitung H3: Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat	58
3.2.5	Ableitung H4: Höhe der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat	60
3.2.6	Ableitung H5/H6: Zahl/Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen	63
3.2.7	Zusammenfassung der Hypothesen	69
3.3	Beschreibung der Datenbasis	69

3.3.1	Dividendenentscheidungen als Untersuchungseinheit . . . . .	70
3.3.2	Datenbasis und Festlegung der Stichprobe . . . . .	73
3.3.3	Struktur der Stichprobe . . . . .	75
3.4	Definition der zu berücksichtigenden Variablen . . . . .	78
3.4.1	Definition der abhängigen Variablen . . . . .	79
3.4.2	Definition der unabhängigen Variablen . . . . .	80
3.4.3	Definition der Modellstrukturvariablen . . . . .	87
3.4.4	Variablenübersicht . . . . .	89
3.5	Methodik der Mehrebenenanalyse . . . . .	89
3.5.1	Mehrebenenanalyse als Methode zur Zusammenhangsmessung . . . . .	91
3.5.2	Modell und Modellierungsstrategien . . . . .	93
3.5.3	Schätzung und Überprüfung der Modellparameter . . . . .	98
3.5.4	Modellprämissen und deren Überprüfung . . . . .	100
3.6	Deskriptive Auswertung . . . . .	101
3.6.1	Charakterisierung der berücksichtigten Variablen . . . . .	102
3.6.2	Univariate Analyse ausgewählter Variablen . . . . .	106
3.7	Hypothesenprüfung . . . . .	116
3.7.1	Modellentwicklung . . . . .	116
3.7.2	Überprüfung der Modellannahmen . . . . .	122
3.7.3	Abgleich mit den Hypothesen . . . . .	126
3.8	Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise . . . . .	128
3.8.1	Interpretation der empirischen Ergebnisse . . . . .	128
3.8.2	Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise . . . . .	133
<b>4</b>	<b>Forschungsfrage II: Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes . . . . .</b>	<b>136</b>
4.1	Beschreibung der Datenbasis . . . . .	136
4.1.1	Öffentliche Stellungnahmen zu Managemententscheidungen als Untersuchungseinheit . . . . .	137
4.1.2	Datenbasis und Festlegung der Stichprobe . . . . .	139
4.1.3	Struktur der Stichprobe . . . . .	142
4.2	Definition der zu erhebenden Merkmale . . . . .	144
4.2.1	Definition der signalisierten Position . . . . .	144
4.2.2	Definition der Kontextindikatoren . . . . .	145
4.2.3	Merkmalsübersicht . . . . .	147
4.3	Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse . . . . .	148
4.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Methode zur Merkmalerhebung . . . . .	148

4.3.2	Allgemeines Ablaufmodell . . . . .	149
4.3.3	Analysetechniken . . . . .	151
4.3.4	Durchführung . . . . .	155
4.4	Deskriptive Auswertung . . . . .	160
4.4.1	Charakterisierung der untersuchten Merkmale . . . . .	161
4.4.2	Weiterführende Analysen einzelner Merkmale . . . . .	168
4.5	Explorative Auswertung und Formulierung der Thesen . . . . .	178
4.5.1	Einfluss von Merkmalen des engeren Entscheidungskontextes . . . . .	180
4.5.2	Einfluss von Merkmalen des weiteren Entscheidungskontextes . . . . .	187
4.5.3	Zusammenfassung der Thesen . . . . .	191
4.6	Thesenprüfung . . . . .	191
4.6.1	Testbeschreibung und empirische Ergebnisse . . . . .	192
4.6.2	Abgleich mit den Thesen . . . . .	195
4.7	Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise . . . . .	196
4.7.1	Interpretation der empirischen Ergebnisse . . . . .	196
4.7.2	Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise . . . . .	204
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen . . . . .</b>	<b>209</b>
5.1	Zusammenfassender Abgleich mit dem Forschungsziel . . . . .	209
5.2	Wertbeitrag der Arbeit und Implikationen der Ergebnisse . . . . .	213
5.3	Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf . . . . .	217
<b>A</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>219</b>
A.1	zu Kapitel 3.3 und 4.1: Struktur der identifizierten AV-Mandate . . . . .	219
A.2	zu Kapitel 3.6: Histogramme zu den Modellvariablen . . . . .	222
A.3	zu Kapitel 3.7: Empirische Ergebnisse der gerechneten Modelle . . . . .	226
A.4	zu Kapitel 3.7: Varianzinflationsfaktoren . . . . .	230
A.5	zu Kapitel 4.1: Such- und Auswahlkriterien zu den Presstexten . . . . .	232
A.6	zu Kapitel 4.1: Stichprobenstruktur der Presstexte . . . . .	234
A.7	zu Kapitel 4.3: Formaler Aufbau der Presstexte . . . . .	237
A.8	zu Kapitel 4.3: Codierleitfaden zur Analyse der Stellungnahmen . . . . .	238
A.8.1	Einleitung . . . . .	238
A.8.2	Analyseeinheiten . . . . .	239
A.8.3	Analyseschritte . . . . .	240
A.8.4	Merkmalsdefinitionen, Ankerbeispiele und Codierregeln . . . . .	241
A.9	zu Kapitel 4.5: Kreuztabellen zu den Häufigkeitsverteilungen . . . . .	248
A.10	zu Kapitel 4.6: Überprüfung der Voraussetzungen der statistischen Tests . . . . .	252

A.10.1 Überprüfung der Voraussetzung für die Anwendung des Unabhängigkeitstests nach Pearson . . . . .	252
A.10.2 Überprüfung der Voraussetzungen für die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman . . . . .	255

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Motivation der Arbeit

Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen<sup>1</sup> befinden sich in einem Dilemma. Sie werden auf Grundlage der in Deutschland geltenden und je nach Rechtsform, Branche und Größe des Unternehmens anzuwendenden Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung von der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat entsandt, um die Interessen der Arbeitnehmer bei den sie betreffenden unternehmerischen Planungen und Entscheidungen zu vertreten und damit im Wesentlichen zu einer sozial orientierten Unternehmenspolitik beizutragen.<sup>2</sup> Durch ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat, dessen Aufgabe die Überwachung und Beratung des Vorstandes bei der Leitung des Unternehmens ist,<sup>3</sup> sind die Arbeitnehmervertreter gleichzeitig jedoch auch an das Unternehmensinteresse gebunden. Sie haben nach aktueller Rechtsauffassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ebenso wie die Vertreter der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat und der Vorstand für den Fortbestand des Unternehmens und dessen nachhaltige Wertschöpfung im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft Sorge zu tragen und hierbei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen zu berücksichtigen.<sup>4</sup>

Bei Interessenkonflikten im Aufsichtsrat dürfen die Arbeitnehmervertreter daher nicht ausschließlich die Partikularinteressen der Arbeitnehmer verfolgen, sondern müssen vielmehr gemeinsam mit den Anteilseignervertretern nach konsensfähigen Kompromissen im Unternehmensinteresse suchen.<sup>5</sup> Was genau jeweils im Interesse der Arbeitnehmer

---

<sup>1</sup>Gemeint sind Unternehmen, die ihren gesellschaftsrechtlichen Sitz in Deutschland haben und im Sinne des § 3 Abs. 2 Aktiengesetz börsennotiert sind. (Vgl. Werder (2021d), Rn. 69 f.)

<sup>2</sup>Vgl. Gahlen (2012), S. 225; Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189 ff. und S. 197 ff.; sowie Hromadka und Maschmann (2020), S. 237 ff., S. 241 ff. und S. 255 ff.

<sup>3</sup>Vgl. § 111 Abs. 1 AktG (2023); sowie Grundsatz 6 DCGK (2022).

<sup>4</sup>Vgl. Präambel Abs. 1 in Verbindung mit Grundsatz 1, Grundsatz 10 und Grundsatz 20 DCGK (2022); und weiterführend zur Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat auf das Unternehmensinteresse Spindler (2008); sowie Werder (2021c), Rn. 17 ff. und speziell zur Bindung der Arbeitnehmervertreter an das Unternehmensinteresse Seifert (2007), S. 258 f.; Metten (2010), S. 280 ff.; sowie Werder (2021b), Rn. 11 f.

<sup>5</sup>Vgl. Werder (2021b), Rn. 11 f.

und des Unternehmens liegt, ist dabei weitestgehend unbestimmt und obliegt der Beurteilung durch die Entscheidungsträger für den konkreten Einzelfall.<sup>6</sup> Seifert definiert das Unternehmensinteresse in diesem Zusammenhang als das, was bei der Willensbildung innerhalb des Aufsichtsrates durch Integration sämtlicher im Unternehmen existierender Partikularinteressen von den Entscheidungsträgern als solches bestimmt wird.<sup>7</sup> Jansen definiert das Arbeitnehmerinteresse demgegenüber als das, was jeder einzelne Arbeitnehmervertreter im Hinblick auf eine mögliche Wiederwahl als solches bestimmt.<sup>8</sup> Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat muss jeder Arbeitnehmervertreter seine Entscheidung demnach sowohl an dem eigens zu bestimmenden partikularen Arbeitnehmerinteresse als auch an dem innerhalb des Aufsichtsrates zu bestimmenden Unternehmensinteresse ausrichten und ist gezwungen, sich zwischen den beiden Interessenlagen positionieren zu müssen, falls das partikulare Arbeitnehmerinteresse in ein Spannungsverhältnis mit dem Unternehmensinteresse gerät.<sup>9</sup>

Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in diesem Interessendilemma ist mit ausschlaggebend dafür, ob bei der kollektiven Willensbildung innerhalb des Aufsichtsrates ein gemeinsames Ziel verfolgt und entsprechend ein Konsens im Unternehmensinteresse herbeigeführt werden kann oder aber Zielkonflikte zwischen den Entscheidungsträgern bestehen und stattdessen eine gemeinsame Lösung ausgehandelt werden muss, bei der die Durchsetzung der jeweiligen Partikularinteressen im Vordergrund steht.<sup>10</sup> Ein umfassendes Verständnis dahingehend, durch welche Faktoren die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma beeinflusst wird, ist daher von hoher Relevanz nicht nur für die von den Entscheidungen des Aufsichtsrates letztlich betroffenen Stakeholdergruppen, sondern auch für die an den Entscheidungen auf Unternehmensebene unmittelbar beteiligten Mitglieder der Unternehmensorgane und schließlich auch für die mit der Rechtssetzung und Formulierung von Regelwerken zur Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance befassten Instanzen.

Empirische Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma existieren bislang kaum.<sup>11</sup> Die Studien zur Unternehmensmitbestimmung befassen sich überwiegend mit den Folgen der Unternehmensmitbestimmung für die Unternehmen und deren Akteure oder aber mit der Praxis der Unternehmensmitbestimmung innerhalb der Unternehmen, wobei Fragen nach den Strukturen und Prozessen der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit im Vordergrund stehen. Während die erstgenannten Studien die Willensbildung innerhalb des mitbestimmten

---

<sup>6</sup>Vgl. Seifert (2007), S. 263 ff.; sowie Jansen (2013), S. 30 ff.

<sup>7</sup>Vgl. Seifert (2007), S. 264 f.

<sup>8</sup>Vgl. Jansen (2013), S. 33.

<sup>9</sup>Vgl. Seifert (2007), S. 258 f.; sowie Jansen (2013), S. 28.

<sup>10</sup>Vgl. Eisenführ, M. Weber und Langer (2010), S. 366 ff.; unter Bezug auf March und Simon (1993), S. 149 ff.

<sup>11</sup>Zum Stand der Forschung siehe Kapitel 2.2



Aufsichtsrates ausschließlich als Blackbox betrachten, wodurch die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in Gänze unbeobachtet bleibt, setzen sich die letztgenannten Studien zwar mitunter detailliert mit der Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates auseinander, aber auch hier bleibt das Interessendilemma der Arbeitnehmervertreter weitestgehend außer acht. Eine der wenigen Ausnahmen ist die Studie von Jansen, die, ausgehend von der Frage nach der Praxis der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit, nach den Formen des Umganges mit der Differenz zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretung sucht. Die Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates wird in ihr als Entscheidungsfindung unter polykontexturalen Bedingungen aufgefasst, wonach Entscheidungen im Aufsichtsratsgremium nicht nur hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolges (Kontextur Wirtschaft), sondern auch hinsichtlich ihrer politischen Legitimität (Kontextur Politik) betrachtet werden müssen. Davon ausgehend identifiziert Jansen insgesamt vier Basistypen des Umganges der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat und geht im Zuge dessen auch auf deren mögliche Bedingungsgrößen, wie etwa die Größe des Unternehmens oder aber dessen gewerkschaftlichen Organisationsgrad ein. Auch wenn die Kontextur Politik und das partikulare Arbeitnehmerinteresse ebenso wie die Kontextur Wirtschaft und das Unternehmensinteresse nicht vollständig deckungsgleich erscheinen,<sup>12</sup> liefert die Studie von Jansen erste empirische Erkenntnisse darüber, in Abhängigkeit welcher Größen sich die Arbeitnehmerseite im mitbestimmten Aufsichtsrat in ihrem Interessendilemma positioniert. Allerdings bleiben die gewonnenen Erkenntnisse über den Umgang mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat auf die gesammelte Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite beschränkt und sind mit Blick auf die identifizierten Bedingungsgrößen rein qualitativer Natur. Statistisch gesicherte Erkenntnisse darüber, durch welche Faktoren die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma beeinflusst wird, liefert somit auch die Studie von Jansen nicht.<sup>13</sup>

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, diese in der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung ausgemachte Lücke zu schließen, indem sie mittels quantitativer statistischer Verfahren auf Basis empirisch erhobener Daten methodisch und statistisch gesicherte Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen liefert.

---

<sup>12</sup>So können Entscheidungen im Unternehmensinteresse durchaus politisch legitim sein und Entscheidungen im partikularen Arbeitnehmerinteresse auch zu wirtschaftlichem Erfolg führen.

<sup>13</sup>Vgl. Jansen (2013).

### 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, erste methodisch und statistisch gesicherte Erkenntnisse darüber zu gewinnen, durch welche Faktoren die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen in ihrem Interessendilemma beeinflusst wird. Dieser Erkenntnisgewinn soll ob der Breite des Forschungsgegenstandes auf zwei Bereiche beschränkt bleiben, die von weitreichender Relevanz für Wissenschaft und Praxis sind.

Zum einen sollen in dieser Arbeit erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Einflussfaktoren im Zusammenhang mit den Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter bestehen. In einer ersten Untersuchung wird dazu der Frage nachgegangen, welcher Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma von Merkmalen ausgeht, die charakteristisch für die Strukturen ihres Aufsichtsratsmandates (im Folgenden kurz *Merkmale der Mandatsstrukturen* genannt) sind. Da die Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter durch die Rechtsform des betreffenden Unternehmens, das jeweils anzuwendende Gesetz zur Unternehmensmitbestimmung und den DCGK weitestgehend bestimmt sind<sup>14</sup> und geeignete Theorien zur Ableitung gut begründeter Hypothesen<sup>15</sup> zur Verfügung stehen, wird für die Beantwortung dieser ersten Forschungsfrage ein deduktives Vorgehen<sup>16</sup> gewählt. Ausgehend von den Strukturen des Aufsichtsratsmandates werden anhand theoretischer Überlegungen zur Verhaltensstruktur und zu den Handlungsdeterminanten der Arbeitnehmervertreter zunächst Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma abgeleitet.<sup>17</sup> Die Hypothesen werden anschließend operationalisiert und mittels quantitativer statistischer Verfahren auf ihre Gültigkeit überprüft.<sup>18</sup> Konkret wird in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter (unternehmens-/arbeitnehmerfreundlicher) gemessen und die Ergebnisse für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen.<sup>19</sup> Für die Messung des Zusammenhanges kommt aufgrund der gegebenen hierarchischen Datenstruktur die Methode der Mehrebenenanalyse zum Einsatz. Die hierfür verwendeten

---

<sup>14</sup>Zu den rechtlichen und gesetzlichen Grundlagen der Unternehmensmitbestimmung siehe Kapitel 2.1

<sup>15</sup>Eine Hypothese ist eine „wissenschaftlich formulierte Aussage über einen vermuteten Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang.“ (Töpfer (2012), S. 178.)

<sup>16</sup>Bei der deduktiven (oder hypothesenprüfenden) Vorgehensweise stellen die Hypothesen den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung dar. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 30 f. sowie ausführlich Kapitel 3.8.2)

<sup>17</sup>Für die Darlegung der hierfür herangezogenen Theorien siehe Kapitel 3.1

<sup>18</sup>Untersuchungen, die das Überprüfen von Hypothesen zum Ziel haben werden in der empirischen Forschung als *explanative Untersuchungen* bezeichnet. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 356.)

<sup>19</sup>Zur Wahl der Dividendenentscheidungen als Untersuchungseinheit siehe Kapitel 3.3.1

Daten entstammen der Datenbank des Anbieters Compustat sowie den seitens der Unternehmen offiziell zur Verfügung gestellten Geschäftsberichten und ggf. zusätzlich bereitgestellten Lebensläufen der Arbeitnehmervertreter.

Zum anderen sollen in dieser Arbeit erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Einflussfaktoren sich aus dem Kontext der Entscheidungen im Aufsichtsrat ergeben. In einer zweiten Untersuchung wird dazu der Frage nachgegangen, welcher Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma von Merkmalen ausgeht, die charakteristisch für den Kontext der Entscheidungen im Aufsichtsrat (im Folgenden kurz *Merkmale des Entscheidungskontextes* genannt) sind. Da der Kontext der Entscheidungen im Aufsichtsrat weitestgehend unbestimmt und wenig greifbar ist,<sup>20</sup> wird für die Beantwortung dieser zweiten Forschungsfrage ein induktives Vorgehen<sup>21</sup> gewählt. Ausgehend vom empirischen Material werden zunächst Thesen<sup>22</sup> über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma formuliert und anschließend durch Anwendung statistischer Tests auf ihre Gültigkeit überprüft.<sup>23</sup> Konkret werden in dieser Arbeit die öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen herangezogen und zunächst hinsichtlich ausgewählter Kontextindikatoren und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter analysiert. Die Kontextindikatoren der Stellungnahmen werden daraufhin der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter gegenübergestellt und die resultierenden Häufigkeitsverteilungen nach Mustern durchsucht. Ausgehend von den identifizierten Mustern werden anschließend Thesen formuliert und per Unabhängigkeits- oder Rangkorrelationstest auf ihre Gültigkeit überprüft. Bei der Analyse der Stellungnahmen hinsichtlich der ausgewählten Merkmale kommt die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz, die sich daran anschließende Suche nach Mustern in den Verteilungen erfolgt unter Verwendung von Kreuztabellen. Die Stellungnahmen selbst entstammen den Presstexten der umfangreichen Datenbank an Periodika, Presse- und Wirtschaftsinformationen des Anbieters LexisNexis.

---

<sup>20</sup>Zum Forschungsstand und den rechtlichen und gesetzlichen Grundlagen der Unternehmensmitbestimmung siehe Kapitel 2.1

<sup>21</sup>Bei der induktiven (oder hypothesenerkundenden) Vorgehensweise stellen die Hypothesen das Resultat der empirischen Untersuchung dar. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 30 f. sowie ausführlich Kapitel 4.7.2)

<sup>22</sup>In Abgrenzung zu den deduktiv gewonnenen Hypothesen, werden die induktiv gewonnenen Aussagen über vermutete Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in dieser Arbeit als *Thesen* bezeichnet.

<sup>23</sup>Untersuchungen, die das Generieren von Hypothesen und Theorien zum Ziel haben werden in der empirischen Forschung als *explorative Untersuchungen* bezeichnet. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 356.) Exploration meint die mehr oder weniger systematische Sammlung von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand als Vorbereitung für die Formulierung von (Hypo-)thesen und Theorien. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 353.) Speziell im Zusammenhang mit der (Hypo-)thesenbildung ausgehend vom empirischen Material sprechen Bortz und Döring auch von der empirischen Exploration. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 358.)

Auf eine abschließende gemeinsame Untersuchung der mandats- und kontextspezifischen Merkmale hinsichtlich ihres Einflusses auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma muss in dieser Arbeit indes verzichtet werden, da hierfür aufgrund einer zu geringen Überschneidungsmenge vollständiger Datensätze zu den Dividendenentscheidungen und öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter keine ausreichende Datenbasis zur Verfügung steht. Für die Beantwortung der beiden Forschungsfragen werden daher zwei separate Datenbasen generiert und entsprechend zwei voneinander getrennte Untersuchungen angestellt. Beide Datenbasen gehen zurück auf Arbeitnehmervertreter, die innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 ein Aufsichtsratsmandat in einem Unternehmen innehatten, das in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet war. Die betreffenden Unternehmen werden jeweils ab dem Zeitpunkt ihrer erstmaligen Indizierung berücksichtigt.

Die vorliegende Arbeit adressiert damit zusammenfassend die folgenden beiden Forschungsfragen:

**Forschungsfrage I** Welcher Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma geht von Merkmalen aus, die charakteristisch für die Strukturen ihres Aufsichtsratsmandates sind?

**Forschungsfrage II** Welcher Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma geht von Merkmalen aus, die charakteristisch für den Kontext der Entscheidungen im Aufsichtsrat sind?

Mit der Beantwortung der beiden Forschungsfragen liefert die vorliegende Arbeit methodisch und statistisch gesicherte Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen. Sie möchte damit einen Wertbeitrag für Wissenschaft und Praxis leisten. Der Forschung zur Unternehmensmitbestimmung dienen die Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren als Erklärungsansätze für bereits bestehende Forschungsergebnisse und als Anhalts- bzw. Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben. Den Stakeholdern sowie den Mitgliedern der Unternehmensorgane deutscher börsennotierter Unternehmen dienen die Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren zunächst als Anhaltspunkte zur Einordnung der beobachteten bzw. zur Antizipation der zu erwartenden Positionierung einzelner Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat. Sie ermöglichen den Stakeholdern des Unternehmens und den Mitgliedern der Unternehmensorgane damit das Treffen eigener fundierterer Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen und mit den Arbeitnehmervertretern im Speziellen. Den

mit der Rechtssetzung und Formulierung von Regelwerken zur Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance in deutschen börsennotierten Unternehmen befassten Instanzen<sup>24</sup> dienen die Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren schließlich zur Validierung oder Überarbeitung bereits bestehender sowie als Anhaltspunkte für die Gestaltung zukünftiger Rechtsnormen und Regelungen zur Gewährleistung einer funktionierenden Unternehmensmitbestimmung und einer guten Corporate Governance.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Notwendigkeit zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen anhand getrennter Untersuchungen spiegelt sich auch im Aufbau der vorliegenden Arbeit wieder.

In Kapitel 2 wird zunächst der Forschungsgegenstand der Arbeit näher definiert (Kapitel 2.1) sowie der Forschungsbeitrag der Arbeit ausgehend von dem aktuellen empirischen Forschungsstand abgeleitet (Kapitel 2.2).

Kapitel 3 widmet sich daraufhin der Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma. Hierbei wird zunächst auf die für die Ableitung der Hypothesen herangezogenen theoretischen Grundlagen eingegangen (Kapitel 3.1) und im Anschluss daran die eigentliche Ableitung der Hypothesen behandelt (Kapitel 3.2). Auf die Ableitung der Hypothesen folgt die Beschreibung der Datenbasis der Untersuchung (Kapitel 3.3) sowie die Definition der in dem Regressionsmodell der Untersuchung zu berücksichtigenden Variablen (Kapitel 3.4). Anschließend wird die zur Messung des Zusammenhanges zwischen den Variablen angewandte Methodik der Mehrebenenanalyse (Kapitel 3.5) beschrieben. Die im Rahmen der Mehrebenenanalyse untersuchten Modellvariablen werden daraufhin zunächst deskriptiv ausgewertet (Kapitel 3.6) und im Anschluss die theoretisch abgeleiteten Hypothesen anhand der empirischen Ergebnisse der Mehrebenenanalyse auf ihre Gültigkeit überprüft (Kapitel 3.7). Das Kapitel schließt mit der Diskussion der Untersuchungsergebnisse und der gewählten methodischen Vorgehensweise (Kapitel 3.8).

Kapitel 4 widmet sich im Anschluss der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der

---

<sup>24</sup>Hierzu zählen die an der Gesetzgebung zur Unternehmensmitbestimmung und den Gesellschaftsformen in der Bundesrepublik Deutschland und in der Europäischen Union (EU) beteiligten Organe sowie die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Arbeitnehmersvertreter in ihrem Interessendilemma. Hierbei wird zunächst auf die Datenbasis der Untersuchung eingegangen (Kapitel 4.1). Anschließend werden die an den Stellungnahmen zu erhebenden Merkmale definiert (Kapitel 4.2) sowie die zur Erhebung der Merkmale angewandte Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben (Kapitel 4.3). Die durch Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse erhobenen Merkmale werden daraufhin zunächst deskriptiv ausgewertet (Kapitel 4.4). Im Anschluss folgt die explorative Auswertung der Analyseergebnisse und die Formulierung der Thesen (Kapitel 4.5). Die formulierten Thesen werden zu guter Letzt mittels statistischer Tests auf ihre Gültigkeit überprüft (Kapitel 4.6). Das Kapitel schließt mit der Diskussion der Untersuchungsergebnisse und der gewählten methodischen Vorgehensweise (Kapitel 4.7).

Die Ergebnisse beider Untersuchungen werden in Kapitel 5 abschließend zusammengeführt und mit den Zielen der Arbeit abgeglichen (Kapitel 5.1). Außerdem werden der Wertbeitrag der Arbeit sowie die Implikationen der Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis diskutiert (Kapitel 5.2) und zu guter Letzt ausgehend von den Limitationen der Arbeit der weitere Forschungsbedarf identifiziert (Kapitel 5.3).

Die übergeordnete Struktur der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung 1.1 zusammenfassend dargestellt:

Kapitel 1: Einleitung	1.1 Hintergrund und Motivation der Arbeit	1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit	1.3 Aufbau der Arbeit
Kapitel 2: Definition Forschungsgegenstand und Stand der Forschung	2.1 Definition des Forschungsgegenstandes	2.2 Stand der Forschung und Ableitung des Forschungsbeitrages	
Kapitel 3: Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen	3.1 Theoretische Grundlagen der Untersuchung		
	3.2 Ableitung der Hypothesen		
	3.3 Beschreibung der Datenbasis		
	3.4 Definition der zu berücksichtigenden Variablen		
	3.5 Methodik der Mehrebenenanalyse		
	3.6 Deskriptive Auswertung		
	3.7 Hypothesenprüfung		
	3.8 Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise		
Kapitel 4: Forschungsfrage II: Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes	4.1 Beschreibung der Datenbasis		
	4.2 Definition der zu erhebenden Merkmale		
	4.3 Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse		
	4.4 Deskriptive Auswertung		
	4.5 Explorative Auswertung und Formulierung der Thesen		
	4.6 Thesenprüfung		
	4.7 Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise		
Kapitel 5: Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen	5.1 Zusammenfassender Ableich mit dem Forschungsziel	5.2 Wertbeitrag der Arbeit und Implikationen der Ergebnisse	5.3 Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Abbildung 1.1: Struktur der Arbeit

## **2 Definition Forschungsgegenstand und Stand der Forschung**

### **2.1 Definition des Forschungsgegenstandes**

In diesem Kapitel wird der Forschungsgegenstand der Arbeit näher definiert, indem auf die Unternehmensmitbestimmung als Möglichkeit der Arbeitnehmer zur Mitwirkung bei unternehmerischen Entscheidungen (Kapitel 2.1.1) sowie auf den mitbestimmten Aufsichtsrat als Überwachungsorgan im dualistischen System (Kapitel 2.1.2) eingegangen wird.<sup>25</sup>

#### **2.1.1 Die Unternehmensmitbestimmung**

Mitbestimmung bedeutet dem allgemeinen Wortsinn nach, dass bestimmte Entscheidungen ausschließlich durch das Mitwirken von zwei oder mehr Personen bzw. Personengruppen zustande kommen sowie im engeren Wortsinn, dass die Mitwirkenden selbst von der resultierenden Entscheidung betroffen sind.<sup>26</sup> Mitbestimmung der Arbeitnehmer meint sinngemäß das Mitwirken der Arbeitnehmer bzw. der von ihnen gewählten Vertreter an Entscheidungen, die sie unmittelbar oder mittelbar in ihrer Rolle als Arbeitnehmer betreffen.<sup>27</sup>

In der Bundesrepublik Deutschland ist eine derartige Mitbestimmung der Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens<sup>28</sup> durch detaillierte gesetzliche Regelungen sowohl auf der

---

<sup>25</sup>Zu den in Deutschland börsenfähigen Rechtsformen zählen die Aktiengesellschaft (AG), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und die Europäische Gesellschaft (Societas Europea (SE)). (Vgl. Popp (2017), S. 178; sowie Werder (2021d), Rn. 71.) Da lediglich die grundlegenden Strukturen und Konzepte des Forschungsgegenstandes skizziert werden sollen, beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen aus Gründen der Vereinfachung primär auf die Aktiengesellschaft als die an der Deutschen Börse am häufigsten vertretene Rechtsform. (Vgl. Deutsche Börse (2023a).)

<sup>26</sup>Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189.

<sup>27</sup>Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189; sowie Hromadka und Maschmann (2020), S. 237.

<sup>28</sup>Als Unternehmen wird die einem oder mehreren Betrieben übergeordnete wirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Einheit zur Verfolgung wirtschaftlicher oder ideeller Ziele bezeichnet; Betrieb steht für die organisatorisch-technische Einheit zur Verfolgung arbeitstechnischer Zwecke. (Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189; sowie BMAS (2021), S. 12.)



Ebene des Betriebes (betriebliche Mitbestimmung) als auch der darüber liegenden Ebene des Unternehmens selbst (Unternehmensmitbestimmung) verankert.<sup>29</sup>

Die betriebliche Mitbestimmung ist durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 in seiner letzten Novellierung aus dem Jahr 2001 geregelt.<sup>30</sup> Es definiert die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer eines Betriebes an den sie betreffenden betrieblichen Entscheidungen.<sup>31</sup> Die Interessen der Arbeitnehmer werden auf betrieblicher Ebene durch den Betriebsrat sowie ggf. gebildete Wirtschafts- und Sprecherausschüsse vertreten.<sup>32</sup>

Die Unternehmensmitbestimmung ist in der Bundesrepublik Deutschland je nach Rechtsform, Größe und Branche des Unternehmens durch unterschiedliche Mitbestimmungsgesetze geregelt.<sup>33</sup> Sie definieren die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer bzw. ihrer Vertreter an den sie betreffenden wirtschaftlichen Planungen und Entscheidungen der leitenden Unternehmensorgane.<sup>34</sup> Die Interessen der Arbeitnehmer werden auf Ebene des Unternehmens durch Repräsentanten in den Unternehmensorganen (Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat, Arbeitsdirektor als Mitglied des Vorstandes) vertreten.<sup>35</sup>

Eine klare inhaltliche Abgrenzung der beiden Mitbestimmungsebenen ist dabei weder möglich noch zweckmäßig.<sup>36</sup> Die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung ergänzen sich vielmehr gegenseitig.<sup>37</sup> Der Fokus der Unternehmensmitbestimmung liegt auf den unternehmerischen Entscheidungen, während sich die betriebliche Mitbestimmung hauptsächlich mit den Folgewirkungen dieser Entscheidungen auf die Belegschaft befasst.<sup>38</sup> Ihr Gegensatz besteht darin, dass sich die Unternehmensmitbestimmung innerhalb der Unternehmensorgane abspielt, in denen die jeweiligen Vertreter gleichberechtigt an der Entscheidungsfindung mitwirken, wohingegen die betriebliche Mitbestimmung auf dem Prinzip der Zweipoligkeit beruht und die Mitwirkungsrechte durch eigens gewählte betriebliche Mitbestimmungsorgane wahrgenommen werden, die von außen auf die Entscheidungen der Unternehmensorgane und ihrer Beauftragten einwirken.<sup>39</sup> Mit Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat sprechen Althammer und Lampert daher zusammenfassend auch von „institutioneller Teilhabe der

---

<sup>29</sup>Vgl. Drumm (2008), S. 37 f.; Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189; sowie BMAS (2021), S. 12.

<sup>30</sup>Vgl. Thommen et al. (2020), S. 34; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 71.

<sup>31</sup>Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189.

<sup>32</sup>Vgl. Hromadka und Maschmann (2020), S. 239; sowie Thommen et al. (2020), S. 34.

<sup>33</sup>Vgl. Holtbrügge (2022), S. 61.

<sup>34</sup>Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189 f.; sowie BMAS (2021), S. 13.

<sup>35</sup>Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 189 f.; Hromadka und Maschmann (2020), S. 239; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 71.

<sup>36</sup>Vgl. Hromadka und Maschmann (2020), S. 239; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 71.

<sup>37</sup>Vgl. BMAS (2021), S. 13.

<sup>38</sup>Vgl. Hromadka und Maschmann (2020), S. 239.

<sup>39</sup>Vgl. Hromadka und Maschmann (2020), S. 239.

Arbeitnehmer an den unternehmerischen Planungen und Entscheidungen durch die Entsendung von Vertretern in das für die Bestellung und Kontrolle der Unternehmensleitung entscheidende Organ (Aufsichtsrat) (...).<sup>40</sup>

**Notwendigkeit und Ziele** Die Notwendigkeit zur Unternehmensmitbestimmung ergibt sich aus der besonders starken Stellung des Eigentumsrechtes in der Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland.<sup>41</sup> Die Eigenkapitalgeber stellen die primären Träger des Unternehmens dar.<sup>42</sup> Sie haben das Recht, die Unternehmensleitung zu bestellen sowie alleinig über das Unternehmen, den Einsatz der Produktionsfaktoren und den Produktionsertrag zu verfügen.<sup>43</sup> Die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer liegt dadurch in den Händen von Eigenkapitalgebern und Unternehmensleitung; das wirtschaftliche und soziale Schicksal der Arbeitnehmer ist den Kapitalinteressen untergeordnet.<sup>44</sup>

Ein wesentliches Ziel der Unternehmensmitbestimmung ist es daher, eine sozial orientierte Unternehmenspolitik institutionell abzusichern und durch die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen bei unternehmerischen Entscheidungen eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer zu fördern.<sup>45</sup> Weiteres wesentliches Ziel der Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist nach Auffassung von Althammer und Lampert die rechtliche und wirtschaftliche Gleichberechtigung von Anteilseignern und Arbeitnehmern. Kapital und Arbeit sind für das Unternehmen in gleichem Maße unentbehrlich. Entsprechend sind beide Seiten auch gleichberechtigt und gleichrangig an der Bestellung und Kontrolle der Unternehmensleitung zu beteiligen.<sup>46</sup> Darüber hinaus werden in der Literatur als weitere Ziele der Unternehmensmitbestimmung die Kontrolle wirtschaftlicher Macht, die Demokratisierung der Wirtschaft sowie die Sicherung der Menschenwürde und ihrer freien Entfaltung genannt.<sup>47</sup>

**Gesetzliche Grundlagen** Form und Grad der Unternehmensmitbestimmung sind in der Bundesrepublik Deutschland in Abhängigkeit von Rechtsform, Größe und Branche des Unternehmens durch unterschiedliche Mitbestimmungsgesetze geregelt.<sup>48</sup> Maßgeblich

---

<sup>40</sup> Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 190.

<sup>41</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 190 f.; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 71.

<sup>42</sup> Vgl. W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 71.

<sup>43</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 190.

<sup>44</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 190.

<sup>45</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 191; sowie BMAS (2021), S. 9.

<sup>46</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 191.

<sup>47</sup> Vgl. Althammer, Lampert und M. Sommer (2021), S. 191; sowie BMAS (2021), S. 9 f.

<sup>48</sup> Vgl. BMAS (2021), S. 67; sowie Holtbrügge (2022), S. 61.

für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Aktiengesellschaften sind die folgenden drei Gesetze<sup>49</sup>:

- das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976, für Aktiengesellschaften mit in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmern, die nicht dem Bergbau oder der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie zuzurechnen sind<sup>50</sup>
- das Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) von 1951, für Aktiengesellschaften des Bergbaues sowie der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit in der Regel mehr als 1000 Arbeitnehmern<sup>51</sup>
- das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) von 2004<sup>52</sup>, für Aktiengesellschaften mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern sowie für Aktiengesellschaften mit in der Regel weniger als 500 Arbeitnehmern, falls diese vor dem 10. August 1994 eingetragen wurden<sup>53</sup>

Die Mitbestimmungsgesetze unterscheiden sich nach Auffassung von Hromadka et al. insbesondere in der Intensität der Mitbestimmung und dem Einfluss der Gewerkschaften. Beides ist in Unternehmen, die dem MontanMitbestG unterliegen, am stärksten und in Unternehmen, die in den Geltungsbereich des DrittelbG fallen, am schwächsten ausgeprägt.<sup>54</sup>

### 2.1.2 Der mitbestimmte Aufsichtsrat

Im Gegensatz zu dem insbesondere im angelsächsischen Wirtschaftsraum für Kapitalgesellschaften üblichen Vereinigungsmodell, bei dem ein und dasselbe Organ die Leitungs- und Überwachungsfunktion innerhalb des Unternehmens wahrnimmt (monistisches System), schreibt das deutsche Aktiengesetz<sup>55</sup> (AktG) für Aktiengesellschaften eine strikte Trennung dieser beiden Funktionen vor (dualistisches System).<sup>56</sup> Die Überwachungsfunktion wird vom Aufsichtsrat wahrgenommen, während der Vorstand die Leitungsfunktion innehat.<sup>57</sup>

---

<sup>49</sup>Vgl. Welge und Eulerich (2021), S. 45; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 72.

<sup>50</sup>Vgl. § 1 Abs. 1 und 2 MitbestG (2021).

<sup>51</sup>Vgl. § 1 Abs. 1 und 2 MontanMitbestG (2021).

<sup>52</sup>Durch Überführung der Mitbestimmungsregelungen aus dem BetrVG von 1952. (Vgl. Holtbrügge (2022), S. 61.)

<sup>53</sup>Vgl. § 1 Abs. 1 DrittelbG (2021).

<sup>54</sup>Vgl. Hromadka und Maschmann (2020), S. 242 f.

<sup>55</sup>Das Aktiengesetz ist die maßgebliche Rechtsgrundlage der Aktiengesellschaft. (Vgl. Töpfer (2007), S. 233.)

<sup>56</sup>Vgl. Kuck (2006), S. 22 f.; Zipperling (2012), S. 30 ff.; Welge und Eulerich (2021), S. 37 ff.; sowie § 105 und § 111 Abs. 4 AktG (2023).

<sup>57</sup>Vgl. Welge und Eulerich (2021), S. 39 f.; sowie § 76 Abs. 1 und § 111 Abs. 1 AktG (2023).

Aufsichtsrat und Vorstand sind zwei von drei Organen, deren Bildung für die Handlungsfähigkeit der Aktiengesellschaft als juristische Person des Privatrechtes zwingend erforderlich ist.<sup>58</sup> Neben dem Aufsichtsrat (überwachendes Organ) und dem Vorstand (leitendes Organ) ist dies die Hauptversammlung (beschließendes Organ).<sup>59</sup> Nur durch die Bildung dieser drei Organe kann die Aktiengesellschaft am normalen Geschäftsverkehr teilnehmen.<sup>60</sup>

Das Zusammenwirken der Organe, ihre Zuständigkeiten und Beziehungen zueinander sind im AktG zwingend und in ihren Grundzügen kaum veränderbar festgelegt.<sup>61</sup> Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand stehen nach Auffassung von Kuck ohne hierarchische Abstufungen gleichberechtigt nebeneinander<sup>62</sup> und sind, um eine gute Arbeit leisten zu können, auf einen offenen und wechselseitigen Informationsaustausch angewiesen. Nur dann, wenn jedes der Organe über ausführliche, organübergreifende Informationen verfügt, kann es seiner Funktion und Aufgabe in adäquater Weise nachkommen und in Folge dessen das Unternehmen an sich bestmöglich geführt und überwacht werden.<sup>63</sup> Empfehlungen und Anregungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung finden sich darüber hinaus im DCGK.<sup>64,65</sup> Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Aktiengesellschaften haben jährlich zu erklären, dass den aktuellen Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde und wird oder begründet anzugeben, welche der Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden.<sup>66</sup>

---

<sup>58</sup>Vgl. Töpfer (2007), S. 240; Jung (2016), S. 96; sowie Thommen et al. (2020), S. 30.

<sup>59</sup>Vgl. Hungenberg und Wulf (2021), S. 69 f.; sowie Jung (2016), S. 104.

<sup>60</sup>Vgl. Jung (2016), S. 104.

<sup>61</sup>Vgl. Kuck (2006), S. 29; sowie Zipperling (2012), S. 31.

<sup>62</sup>Ausgenommen die Möglichkeit des Aufsichtsrates über die Definition zustimmungsbedürftiger Geschäfte in gewissem Maße in die Unternehmensführung einzugreifen. (Vgl. Kuck (2006), S. 29; sowie § 111 Abs. 4 AktG (2023).)

<sup>63</sup>Vgl. Kuck (2006), S. 29.

<sup>64</sup>Der DCGK ist ein in der Regel einmal jährlich von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex aktualisiertes Regelwerk, das die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften darstellt und darüber hinaus international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. (Vgl. Präambel Abs. 1 und 15 DCGK (2017); sowie Präambel Abs. 1, 3 und 4 DCGK (2022).)

<sup>65</sup>Vgl. Zipperling (2012), S. 31; sowie Präambel Abs. 1, 3 und 4 DCGK (2022).

<sup>66</sup>Vgl. § 161 Abs. 1 AktG (2023).

Regelungsquellen des Aufsichtsrates sind neben dem AktG die Satzung der betreffenden Aktiengesellschaft<sup>67</sup>, die Geschäftsordnungen von Aufsichtsrat<sup>68</sup> und Vorstand sowie das jeweils geltende Mitbestimmungsgesetz.<sup>69</sup>

**Kompetenzen** Als Überwachungsorgan der Aktiengesellschaft ist der Aufsichtsrat ein wichtiger Ansprechpartner für den Vorstand und arbeitet mit diesem zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen.<sup>70</sup> Vorstand und Aufsichtsrat haben nach aktueller Rechtsauffassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) für den Fortbestand des Unternehmens und dessen nachhaltige Wertschöpfung im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft Sorge zu tragen und hierbei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen zu berücksichtigen.<sup>71,72</sup>

Die Aufgaben des Aufsichtsrates lassen sich untergliedern in Personalkompetenzen sowie Überwachungs- und Beratungskompetenzen.<sup>73</sup>

Gegenüber den Mitgliedern des Vorstandes hat der Aufsichtsrat die Personalkompetenz inne.<sup>74</sup> Er bestellt gemäß AktG die Vorstandsmitglieder für höchstens fünf Jahre, entscheidet gegen Ende ihrer Amtszeit über eine Verlängerung bzw. erneute Bestellung und kann bei mehreren Vorstandsmitgliedern eines der Mitglieder zum Vorsitzenden ernennen. Bei Vorliegen wichtiger Gründe kann der Aufsichtsrat außerdem sowohl die Bestellung zum Vorstandsmitglied als auch die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstandes

---

<sup>67</sup>Die Satzung ist die Verfassung der Aktiengesellschaft. (Vgl. Stein (2016), S. 14.) Sie unterliegt zum Schutz von Gläubigern und zukünftigen Aktionären strengen gesetzlichen Vorschriften. (Vgl. Stein (2016), S. 14; sowie § 23 Abs. 5 AktG (2023).)

<sup>68</sup>Der DCGK empfiehlt dem Aufsichtsrat, sich eine Geschäftsordnung zu geben. (Vgl. Empfehlung D.1 DCGK (2022).) Sie dient zur Selbstorganisation der Tätigkeit des Aufsichtsrates und kann all jene Fragen regeln, die nicht bereits gesetzlich und abschließend per Satzung geregelt wurden. (Vgl. Sick und Köstler (2012), S. 7.)

<sup>69</sup>Vgl. Kuck (2006), S. 25; Sick und Köstler (2012), S. 7; sowie Thommen et al. (2020), S. 30.

<sup>70</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 26; sowie Grundsatz 13 DCGK (2022).

<sup>71</sup>Vgl. Präambel Abs. 1 in Verbindung mit Grundsatz 1, Grundsatz 10 und Grundsatz 20 DCGK (2022); und weiterführend zur Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat auf das Unternehmensinteresse Spindler (2008); sowie Werder (2021c), Rn. 17 ff. und speziell zur Bindung der Arbeitnehmervertreter an das Unternehmensinteresse Seifert (2007), S. 258 f.; Metten (2010), S. 280 ff.; sowie Werder (2021b), Rn. 11 f.

<sup>72</sup>Mit der Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat auf das Unternehmensinteresse entspricht der DCGK dem aktuellen kontinentaleuropäischen Verständnis guter Corporate Governance wonach bei der Leitung und Überwachung eines Unternehmens die Belange aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen sind und Interessenkonflikte zwischen diesen Gruppen schnellstmöglich gelöst werden müssen, um negative Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden und dessen langfristige Existenz nicht zu gefährden. (Vgl. Schwalbach und Schwerk (2008), S. 72 ff. und S. 82 ff.; Hexel (2012), S. 336 f.; sowie Werder (2021a), Rn. 3.)

<sup>73</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 27 ff.

<sup>74</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 27.

widerrufen.<sup>75</sup> Darüber hinaus obliegt dem Aufsichtsrat die Festsetzung und ggf. nachträgliche Anpassung der Gesamtbezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder, im Einklang mit deren Aufgaben und Leistungen sowie der Lage der Aktiengesellschaft und mit Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.<sup>76</sup> Gegenüber den Vorstandsmitgliedern vertritt der Aufsichtsrat die Aktiengesellschaft zudem gerichtlich und außergerichtlich.<sup>77</sup>

Der Aufsichtsrat hat außerdem die Aufgabe, den Vorstand zu überwachen.<sup>78</sup> Überwachung bedeutet hierbei zunächst die rein vergangenheitsbezogene Kontrolle der bereits entfaltenen Tätigkeiten des Vorstandes.<sup>79</sup> Sowohl in der Kommentierung des AktG als auch im DCGK besteht jedoch Einigkeit dahingehend, dass die Überwachung des Vorstandes auch präventiv, d.h. die Zukunft beeinflussend, angelegt sein muss.<sup>80</sup> Demnach hat der Aufsichtsrat neben der vergangenheitsbezogenen Kontrolle auch aktiv an den Leitungsaufgaben des Vorstandes teilzunehmen, diesen zu beraten und dadurch Einfluss auf die zukünftige Geschäftspolitik zu nehmen.<sup>81</sup> Der DCGK schreibt hierzu zusammenfassend: „Der Aufsichtsrat (...) überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.“<sup>82</sup> Der Rahmen der Überwachung umfasst dabei sowohl die formellen Pflichten des Vorstandes als auch die Überprüfung einzelner Entscheidungen und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit.<sup>83</sup> Für die Erfüllung dieser Aufgabe wird der Aufsichtsrat durch den Gesetzgeber mit den hierfür benötigten Rechten zur Informationsbeschaffung, zur Einflussnahme auf den Vorstand und zum Mitentscheid ausgestattet.<sup>84</sup> Über Art und Umfang seiner Überwachung hat der Aufsichtsrat schriftlich an die Hauptversammlung zu berichten.<sup>85</sup> Der Umfang der Beratung ist hingegen strittig und wird insbesondere mit Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte der Aufsichtsratsmitglieder sowie die geforderte strikte Trennung von Leitungs- und Überwachungsfunktion im dualistischen System kontrovers diskutiert.<sup>86</sup>

**Größe und Zusammensetzung** Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft besteht laut AktG aus mindestens drei Mitglieder. In der Satzung der Aktiengesellschaft kann jedoch

---

<sup>75</sup>Vgl. § 84 Abs. 1, 2 und 4 AktG (2023).

<sup>76</sup>Vgl. § 87 Abs. 1 und 2 AktG (2023).

<sup>77</sup>Vgl. § 112 AktG (2023).

<sup>78</sup>Vgl. § 111 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>79</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 111 AktG Rn. 5.

<sup>80</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 28 f.; sowie Koch und Hüffer (2022), § 111 AktG Rn. 28.

<sup>81</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 111 AktG Rn. 13.

<sup>82</sup>Grundsatz 6 DCGK (2022).

<sup>83</sup>Vgl. Kuck (2006), S. 23; sowie Hungenberg und Wulf (2021), S. 70.

<sup>84</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 29 ff.

<sup>85</sup>Vgl. § 171 Abs. 2 AktG (2023).

<sup>86</sup>Vgl. Raguß (2009), S. 32 ff.

in Abhängigkeit der Höhe des Grundkapitals der Aktiengesellschaft und unter Beachtung mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben eine höhere Zahl an Mitgliedern - höchstens jedoch einundzwanzig Mitglieder - festgelegt werden.<sup>87</sup>

In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, richtet sich die Größe des Aufsichtsrates nach der Anzahl an Arbeitnehmern in dem Unternehmen und besteht mindestens aus:<sup>88</sup>

- zwölf Mitgliedern, bei in der Regel nicht mehr als 10.000 Arbeitnehmern;
- sechzehn Mitgliedern, bei in der Regel mehr als 10.000 und nicht mehr als 20.000 Arbeitnehmern;
- zwanzig Mitgliedern, bei in der Regel mehr als 20.000 Arbeitnehmern.

Bei Aktiengesellschaften, die in den Gültigkeitsbereich des MontanMitbestG fallen, besteht der Aufsichtsrat in der Regel aus elf Mitgliedern.<sup>89</sup> Für den Fall, dass das Nennkapital der Aktiengesellschaft mehr als 10 Mio. Euro bzw. mehr als 25 Mio. Euro beträgt, kann in der Satzung allerdings festgelegt werden, dass der Aufsichtsrat aus fünfzehn respektive einundzwanzig Mitgliedern zu bestehen hat.<sup>90</sup>

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates regeln die Mitbestimmungsgesetze.<sup>91</sup> In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, setzt sich der Aufsichtsrat zu gleichen Teilen (paritätisch) aus Vertretern der Aktionäre und Arbeitnehmer zusammen.<sup>92</sup> Dabei müssen sich unter den Mitgliedern der Arbeitnehmerseite in Abhängigkeit der Aufsichtsratsgröße befinden:<sup>93</sup>

- vier Arbeitnehmer des Unternehmens und zwei Vertreter von Gewerkschaften, bei sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer;
- sechs Arbeitnehmer des Unternehmens und zwei Vertreter von Gewerkschaften, bei acht Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer;
- sieben Arbeitnehmer des Unternehmens und drei Vertreter von Gewerkschaften, bei zehn Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer.

---

<sup>87</sup>Vgl. § 95 AktG (2023).

<sup>88</sup>Vgl. § 7 Abs. 1 MitbestG (2021).

<sup>89</sup>Vgl. § 4 Abs. 1 MontanMitbestG (2021).

<sup>90</sup>Vgl. § 9 Abs. 1 und 2 MontanMitbestG (2021).

<sup>91</sup>Vgl. Jung (2016), S. 105 f.

<sup>92</sup>Vgl. § 7 Abs. 1 MitbestG (2021); sowie § 96 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>93</sup>Vgl. § 7 Abs. 2 MitbestG (2021).

Einer der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer muss zudem ein leitender Angestellter sein.<sup>94</sup>

Bei Aktiengesellschaften, die in den Gültigkeitsbereich des MontanMitbestG fallen, setzt sich der Aufsichtsrat zu gleichen Teilen aus Vertretern der Aktionäre und Arbeitnehmer sowie einem weiteren Mitglied zusammen.<sup>95</sup> Das weitere Mitglied im Aufsichtsrat fungiert als neutrales Mitglied, das vom Vertrauen beider Seiten getragen sein muss und eine Patt-Situation verhindern soll.<sup>96</sup> Unter den Mitgliedern der Arbeitnehmerseite müssen sich in Abhängigkeit der Aufsichtsratsgröße befinden:<sup>97</sup>

- zwei in einem Betrieb des Unternehmens beschäftigte Arbeitnehmer und zwei Vertreter von Gewerkschaften sowie ein weiteres Mitglied, bei fünf Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer;
- drei in einem Betrieb des Unternehmens beschäftigte Arbeitnehmer und drei Vertreter von Gewerkschaften sowie ein weiteres Mitglied, bei sieben Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer;
- vier in einem Betrieb des Unternehmens beschäftigte Arbeitnehmer und vier Vertreter von Gewerkschaften sowie zwei weitere Mitglieder, bei zehn Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer.

Die weiteren Mitglieder dürfen gemäß MontanMitbestG weder Repräsentanten einer Gewerkschaft oder einer Vereinigung der Arbeitgeber (einschließlich deren Spitzenorganisationen) sein noch in einem ständigen Dienst- oder Geschäftsbesorgungsverhältnis mit diesen stehen. Außerdem dürfen sie eine derartige Stellung auch im Laufe des letzten Jahres vor der Wahl nicht eingenommen haben und zudem nicht in dem jeweiligen Unternehmen tätig oder aber in wesentlichem Maße wirtschaftlich an dem Unternehmen interessiert sein.<sup>98</sup>

In Aktiengesellschaften, die dem DrittelbG unterliegen, setzt sich der Aufsichtsrat zu zwei Dritteln aus Vertretern der Aktionäre und zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen.<sup>99</sup> Die Arbeitnehmervertreter müssen im Falle von einem oder zwei zu wählenden Aufsichtsratsmitgliedern als Arbeitnehmer in dem Unternehmen beschäftigt sein, wohingegen bei mehr als zwei zu wählenden Aufsichtsratsmitgliedern wenigstens zwei als Arbeitnehmer in dem Unternehmen beschäftigt sein müssen.<sup>100</sup>

---

<sup>94</sup>Vgl. § 15 Abs. 1 MitbestG (2021).

<sup>95</sup>Vgl. § 4 Abs. 1 und § 9 MontanMitbestG (2021); sowie § 96 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>96</sup>Vgl. W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 72.

<sup>97</sup>Vgl. § 4 Abs. 1 in Verbindung mit § 6 Abs. 1, 3 und 4 sowie § 9 MontanMitbestG (2021).

<sup>98</sup>Vgl. § 4 Abs. 2 MontanMitbestG (2021).

<sup>99</sup>Vgl. § 4 Abs. 1 DrittelbG (2021); sowie § 96 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>100</sup>Vgl. § 4 Abs. 2 DrittelbG (2021).



### 2.2 Stand der Forschung und Ableitung des Forschungsbeitrages

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der empirischen Forschung zu den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma diskutiert und davon ausgehend der Forschungsbeitrag der vorliegenden Arbeit abgeleitet.

Dazu wird in Kapitel 2.2.1 zunächst ein Überblick über die bisherigen Forschungsarbeiten zur der in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Unternehmensmitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland gegeben. Vorgestellt werden diejenigen Forschungsarbeiten der letzten 30 Jahre, die einen erkennbaren thematischen Bezug zum Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit aufweisen und zugleich empirischer Natur sind.<sup>101</sup> In Kapitel 2.2.2 wird im Anschluss, losgelöst von der für Deutschland spezifischen Unternehmensmitbestimmung und den Arbeitnehmerinteressen als Vertretungsgegenstand, auf die bestehenden empirischen Forschungsarbeiten zur Interessenvertretung auf Unternehmensebene eingegangen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf denjenigen Studien, die hinsichtlich des Forschungsgegenstandes artverwandt mit der vorliegenden Arbeit sind, d.h. sich mit dem individuellen Verhalten der Mitglieder in den Leitungs- und Kontrollorganen auf Unternehmensebene im Rahmen eines Interessendilemmas befassen.<sup>102</sup> Abschließend werden die Defizite der bisherigen Forschungsarbeiten in Kapitel 2.2.3 zusammenfassend diskutiert und davon ausgehend der Forschungsbeitrag dieser Arbeit abgeleitet.

#### 2.2.1 Forschung zur Unternehmensmitbestimmung

In der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung lassen sich im Wesentlichen zwei Forschungsschwerpunkte identifizieren, die sich sowohl in der Fragestellung als auch in der mehrheitlich gewählten Forschungsmethodik voneinander unterscheiden.<sup>103</sup> Der erste Forschungsschwerpunkt befasst sich mit den Folgen der Unternehmensmitbestimmung für die Unternehmen und deren Akteure, während der zweite Forschungs-

---

<sup>101</sup>Um eine möglichst vollständige Erfassung des Forschungsstandes sicherzustellen, wurde eine mehrstufige Literaturrecherche durchgeführt, die sich in die folgenden vier Schritte untergliederte: 1. Schlagwortbasierte Suche in wissenschaftlichen Datenbanken (*Google Scholar*, *WISO*, *SSRN*, *EconPapers*) 2. Analyse der Inhaltsverzeichnisse relevanter wissenschaftlicher Fachzeitschriften (*Journal of Industrial Relations*, *Der Aufsichtsrat*, *Schmollers Jahrbuch*) 3. Analyse aktueller Literaturübersichten und schließlich 4. Analyse der Literaturverzeichnisse der in den ersten drei Schritten identifizierten Publikationen.

<sup>102</sup>Hierzu wurde erneut eine mehrstufige Literaturrecherche durchgeführt. Allerdings wurden diesmal nur diejenigen Studien berücksichtigt, die in Journals mit VHB A+, A oder B Rating erschienen sind, d.h. zumindest wichtige und angesehene wissenschaftliche BWL-Zeitschriften darstellen. (Vgl. VHB (2022).)

<sup>103</sup>Vgl. dazu auch Greifenstein und Kißler (2010), S. 51 ff.; Kißler, Greifenstein und K. Schneider (2011), S. 170 ff.; sowie Jansen (2013), S. 8 ff.

schwerpunkt die Praxis der Unternehmensmitbestimmung innerhalb der Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Der Stand der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung wird im Folgenden entlang dieser beiden Forschungsschwerpunkte skizziert.

**Forschung zu den Folgen der Unternehmensmitbestimmung** Die Studien des ersten Forschungsschwerpunktes befassen sich mit den zumeist wirtschaftlichen Folgen der Unternehmensmitbestimmung für die Unternehmen und deren Akteure. Im Vordergrund stehen Fragen nach den Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung auf die Performance, die Beschäftigungsentwicklung, das Investitionsverhalten und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Aber auch nach dem Einfluss auf die Vorstandsvergütung, die Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten<sup>104</sup> und die Aggressivität der Finanz- und Steuerberichterstattung der Unternehmen wird gefragt. Zum Einsatz kommen hierbei überwiegend ökonometrische Quer- und Längsschnittanalysen auf Basis von Unternehmens- und Marktdaten. Als Datenquellen dienen hier die seitens der Unternehmen veröffentlichten Geschäftsberichte sowie Wirtschaftsdatenbanken.<sup>105</sup>

Die Unternehmensmitbestimmung wird in den betreffenden Studien mit unterschiedlicher Granularität erfasst. Während der überwiegende Teil der Studien lediglich das in den Unternehmen zur Anwendung kommende Mitbestimmungsgesetz, respektive den Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, berücksichtigt, beziehen einige wenige, insbesondere in den jüngeren Jahren verfasste Studien auch weitere strukturelle Merkmale der Unternehmensmitbestimmung mit ein.

Als Vertreter der erstgenannten Kategorie seien an dieser Stelle exemplarisch die Studien von Gorton und Schmid,<sup>106</sup> Kraft, Stank und Dewenter<sup>107</sup> sowie Dyballa und Kraft<sup>108</sup> genannt:<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup>Corporate Social Responsibility definieren Schmidpeter und Palz als „jenes strategische wirtschaftliche Handeln, welches zu einer nachhaltigen Entwicklung, zur sozialen Kohesion, und zum Schutz der Umwelt sowie zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.“ (Schmidpeter und Palz (2008), S. 493) Verstanden wird CSR in Europa als Managementkonzept, welches maßgeblich durch sämtliche relevanten Marktakteure (Konsumenten, Investoren, öffentliche Entscheidungsträger, Nichtregierungsorganisationen und Medien) mitgestaltet wird. (Vgl. Schmidpeter und Palz (2008), S. 493.)

<sup>105</sup>Vgl. für eine extensive Übersicht der ökonometrischen Studien Addison (2009), S. 103 ff.; Jirjahn (2010), S. 39 ff.; Forcillo (2017), S. 9 ff.; sowie Gregorič (2022), S. 11 ff.

<sup>106</sup>Gorton und F. A. Schmid (2004).

<sup>107</sup>Kraft, Stank und Dewenter (2011).

<sup>108</sup>Dyballa und Kraft (2020).

<sup>109</sup>Zu den weiteren Studien dieser ersten Kategorie zählen in chronologischer Reihenfolge und ohne Anspruch auf Vollständigkeit Gurdon und Rai (1990); F. R. FitzRoy und Kraft (1993); Baums und Frick (1997); Gorton und F. Schmid (2000); F. FitzRoy und Kraft (2005); Gralla und Kraft (2011); Kim, Maug und C. Schneider (2018); Kraft (2018); Lin, T. Schmid und Xuan (2018); Lopatta, Böttcher und Jaeschke (2018); Petry (2018); Lopatta, Böttcher, Lodhia et al. (2020a); sowie Jäger, Schoefer und Heining (2021).

Gorton und Schmid<sup>110</sup> analysieren den Effekt der paritätischen Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der größten deutschen börsennotierten Unternehmen in den Jahren 1989 bis 1993 auf die Unternehmensperformance (gemessen am Kurs-Buchwert-Verhältnis und Tobin's Q), den Personalbestand und die Kapitalstruktur der Unternehmen sowie die Struktur der Vorstandsvergütung und die Vergütungsstruktur für das Aufsichtsratsmandat. Dabei können sie einen signifikant negativen Effekt der paritätischen Mitbestimmung auf die Aktienmarktbewertung der Unternehmen und die Anreizorientierung der Vorstandsvergütung sowie einen signifikant positiven Effekt auf den Personalbestand der Unternehmen, die Anreizorientierung der Aufsichtsratsvergütung und den Leverage des Unternehmens nachweisen.

Kraft, Stank und Dewenter<sup>111</sup> untersuchen die Auswirkungen des MitbestG auf die Innovationsaktivität (gemessen an der Anzahl erteilter Patente) großer<sup>112</sup> deutscher börsennotierter Unternehmen und kommen zu dem Schluss, dass die Unternehmensmitbestimmung nach dem MitbestG keinen negativen Effekt auf die Innovationsaktivität der Unternehmen hat. Um für die der Anlage der Studie immanenten Größeneffekte kontrollieren zu können, werden die Innovationsaktivitäten in den Jahren vor (1971 bis 1976) und nach (1981 bis 1990) Inkrafttreten des MitbestG im Jahr 1976 verglichen. Außerdem werden die Ergebnisse in beiden Zeiträumen mit Unternehmen verglichen, die weniger als 2000 Arbeitnehmer umfassen und entsprechend nicht von dem MitbestG betroffen sind.<sup>113</sup>

Dyballa und Kraft<sup>114</sup> schließlich untersuchen den Effekt der paritätischen Mitbestimmung auf die Struktur der Vorstandsvergütung in deutschen börsennotierten Unternehmen der Jahre 2006 bis 2011. Im Gegensatz zu der Studie von Gorton und Schmid weisen sie einen signifikant positiven Effekt der paritätischen Mitbestimmung auf die erfolgsabhängigen Komponenten der Vorstandsvergütung nach.

Den frühen Vertretern der letztgenannten Kategorie ist gemein, dass sie die Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung in Abhängigkeit der Gewerkschaftspräsenz im Aufsichtsrat untersuchen:

So analysieren etwa Werner und Zimmermann<sup>115</sup> die Auswirkung unternehmerischer Mitbestimmung auf die Beschäftigungsdynamik (gemessen an der Beschäftigungsentwicklung und der Mitarbeiter-Umsatz-Elastizität) deutscher Industrieunternehmen des

---

<sup>110</sup>Gorton und F. A. Schmid (2004).

<sup>111</sup>Kraft, Stank und Dewenter (2011).

<sup>112</sup>Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern, da lediglich für diese das MitbestG Anwendung findet. Siehe dazu auch Kapitel 2.1.1

<sup>113</sup>Siehe dazu auch Kraft und Stank (2004), S. 435; sowie weiterführend zum Umgang mit dem Größeneffekt in vergleichbaren Studien Jirjahn (2010), S. 32 ff.

<sup>114</sup>Dyballa und Kraft (2020).

<sup>115</sup>Werner und Zimmermann (2005).

DAX, MDAX, SDAX und TecDAX der Jahre 2001 bis 2003 und stellen fest, dass die Präsenz von Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat insgesamt einen negativen Effekt auf die Beschäftigungsentwicklung zu haben scheint.

Fauver und Fürst<sup>116</sup> hingegen untersuchen die Auswirkung der Zusammensetzung des Aufsichtsratsgremiums auf den Unternehmenswert (gemessen an Tobin's Q und der Dividendenausschüttung) sämtlicher deutscher börsennotierter Unternehmen des Jahres 2003. Hierbei berücksichtigen sie die Anwesenheit von Arbeitnehmervertretern innerhalb des Aufsichtsratsgremiums im Allgemeinen sowie von externen Gewerkschaftsvertretern im Speziellen. Sie finden heraus, dass Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten den Unternehmenswert signifikant steigern können, wohingegen ein derartiger Effekt für externe Gewerkschaftsvertreter nicht nachgewiesen werden kann.

Einen Schritt weiter in der Erfassung der Gewerkschaftspräsenz in den mitbestimmten Unternehmen geht Vitols.<sup>117</sup> Dieser untersucht zunächst die Struktur und Zusammensetzung der Aufsichtsratsausschüsse mitbestimmter Unternehmen in Abhängigkeit der Präsenz und Position externer Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsratsgremium. Dabei findet Vitols heraus, dass die Stärke der Mitbestimmung in den Ausschüssen (in Form einer paritätischen Besetzung und der Anwesenheit mindestens eines externen Gewerkschaftsvertreters) stark mit der Besetzung der Stellvertreterposition im Aufsichtsrat durch einen externen Gewerkschaftsvertreter und der Besetzung sämtlicher Gewerkschaftssitze mit externen Gewerkschaftsvertretern korreliert ist. Darauf aufbauend analysiert Vitols den Einfluss der Gewerkschaftspräsenz im Gremium (gemessen an der Anzahl an Gewerkschaftssitzen, die mit externen Gewerkschaftsvertretern besetzt sind) und der Stärke der Mitbestimmung in den Ausschüssen (gemessen an dem Anteil der Arbeitnehmervertreter in den wesentlichen Ausschüssen) auf die Rentabilität (gemessen an der Eigenkapitalrentabilität und dem Return on Assets), die Börsenbewertung (gemessen am Market-to-Book Value), die Beschäftigungsfluktuation (Umsatz-Beschäftigten-Elastizität), die Vorstandsvergütung und die „good governance“-Praktiken (Offenlegung von Vorstandsvergütung und Zusammensetzung der AR-Ausschüsse, Vorhandensein eines Präsidialausschusses) der Unternehmen. Einen Einfluss der Gewerkschaftspräsenz im Gremium und der Stärke der Mitbestimmung in den Ausschüssen auf die Rentabilität und Börsenbewertung der mitbestimmten Unternehmen kann er dabei nicht nachweisen. Auch kann kein negativer Einfluss der Gewerkschaftspräsenz im Gremium auf die Wahrscheinlichkeit von „good governance“-Praktiken im Unternehmen nachgewiesen werden. Hingegen zeigt sich ein negativer Effekt der Gewerkschaftspräsenz im Gremium auf die Vorstandsvergütung sowie den aktienkursorientierten Anteil der Vergütung. Die Datenbasis der Untersuchung

---

<sup>116</sup>Fauver und Fuerst (2006).

<sup>117</sup>Vitols (2009).

umfasst alle börsennotierten Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung zum Stichtag 31.12.2006.

Höpner und Müllenborn<sup>118</sup> lösen sich in ihrer Studie von einer reinen Erfassung der Gewerkschaftspräsenz in den mitbestimmten Unternehmen. Sie entwickeln einen Index zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmer im mitbestimmten Aufsichtsrat, der sowohl strukturelle Merkmale des Aufsichtsratsgremiums (Paritätische Besetzung des Aufsichtsratsgremiums und Besetzung der Position des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden durch einen externen Gewerkschaftsvertreter) als auch strukturelle Merkmale der Aufsichtsratsausschüsse (Paritätische Besetzung des Prüfungsausschusses) mit einbezieht. Müllenborn<sup>119</sup> nutzt diesen Index anschließend in seiner Dissertation, um den Effekt des Einflusspotentials der Arbeitnehmer auf die Kopplung von Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg in deutschen Unternehmen des DAX, MDAX, TecDAX und SDAX der Jahre 2007 bis 2011 zu untersuchen. Dabei kann er im Gegensatz zu Gorton und Schmidt zeigen, dass die Unternehmensmitbestimmung eine erhöhende Wirkung auf die Sensitivität der Vorstandsvergütung hat.

Einen anderen Weg zur Erfassung der Unternehmensmitbestimmung gehen hingegen Bermig und Frick.<sup>120</sup> Sie untersuchen den Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert (gemessen an Tobin's Q und der Aktienrendite) und beziehen in ihre Messung sowohl die prozentualen Anteile an Gewerkschaftsvertretern, Betriebsratsvertretern und unabhängigen Arbeitnehmervertretern als auch deren Aufsichtsratserfahrung (gemessen an der Anzahl an Aufsichtsratsmandaten in weiteren DAX-Unternehmen) mit ein. Dabei können sie einzig für den Anteil an unabhängigen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat einen statistisch signifikanten und ökonomisch relevanten, negativen Einfluss auf den Unternehmenswert nachweisen. Ihre Datenbasis geht zurück auf 294 Unternehmen des DAX, MDAX und SDAX im Untersuchungszeitraum 1998 bis 2007.

Balsmeier et al.<sup>121</sup> wenden Machtindizes aus der kooperativen Spieltheorie an um die tatsächliche Stärke des Einflusses der Arbeitnehmer (engl. *voting power*) in den Aufsichtsräten abzubilden und dessen Auswirkungen auf die Unternehmensperformance zu untersuchen. Die Indizes berücksichtigen die Tatsache, dass die Macht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auch wesentlich von der Zusammensetzung und Koordination der Aktionen der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat beeinflusst werden kann. Ihr Panel umfasst 240 Unternehmen des DAX, MDAX und SDAX im Untersuchungszeitraum 1998 bis 2007.

---

<sup>118</sup>Höpner und Müllenborn (2010).

<sup>119</sup>Müllenborn (2015).

<sup>120</sup>Bermig und Frick (2011).

<sup>121</sup>Balsmeier, Dilger und Geyer (2011); und Balsmeier, Bermig und Dilger (2013).

Sie finden eine umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen der Stärke des Einflusses der Arbeitnehmer und der Unternehmensperformance (gemessen am Kurs-Buchwert-Verhältnis und Tobin's Q).

Die bis dato mit Abstand detaillierteste Erfassung der Unternehmensmitbestimmung gelingt schließlich Scholz und Vitols.<sup>122</sup> Sie untersuchen den Zusammenhang zwischen der Unternehmensmitbestimmung und der Corporate Social Responsibility in deutschen Unternehmen des DAX, MDAX und SDAX sowie in sämtlichen paritätisch besetzten börsennotierten Unternehmen außerhalb der genannten Indizes der Jahre 2006 bis 2015. Dabei finden sie heraus, dass die Mitbestimmungsstärke in den betrachteten Unternehmen zwar positiv mit dem Vorhandensein „substantieller CSR-Politiken“, nicht jedoch mit dem Vorhandensein „symbolischer CSR-Politiken“ korreliert ist. Zur Messung der Mitbestimmungsstärke etablieren sie einen Mitbestimmungsindex, der die Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen anzeigt. In diesem Mitbestimmungsindex berücksichtigen sie mitunter die Anzahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, deren Verbindung zu Gewerkschaften und Betriebsräten, die Einnahme der Stellvertreterposition im Aufsichtsrat durch einen Arbeitnehmervertreter und den Grad der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen des Aufsichtsrates. In einer späteren Studie verwenden Vitols und Scholz<sup>123</sup> den Mitbestimmungsindex um den Zusammenhang zwischen der Stärke der Verankerung der Mitbestimmung und dem Investitionsverhalten deutscher Unternehmen des DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie paritätisch besetzter börsennotierter Unternehmen außerhalb der genannten Indizes der Jahre 2006 bis 2017 zu untersuchen. Sie finden einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitbestimmungsstärke und der Kapitalinvestitionsrate, was sie als Hinweis auf ein langfristig orientiertes Investitionsverhalten der Unternehmen deuten.

Ebenfalls unter Verwendung des Mitbestimmungsindex untersuchen Chyz et al.<sup>124</sup> den Zusammenhang zwischen der Stärke der Verankerung der Mitbestimmung und der Aggressivität der Finanz- und Steuerberichterstattung deutscher Unternehmen des Composite DAX (CDAX) der Jahre 2006 bis 2017. Sie finden heraus, dass insbesondere die Existenz von Arbeitnehmervertretern im Prüfungsausschuss mit einer geringeren Steueraggressivität (engl. *tax aggressiveness*) und einem weniger aggressiven Earnings Management der Unternehmen assoziiert ist.

Auch wenn in den letztgenannten Studien die Unternehmensmitbestimmung in zunehmendem Detaillierungsgrad erfasst wird, ist allen genannten Studien des ersten Forschungsschwerpunktes gemein, dass sie die in der Kausalkette zwischen den strukturellen

---

<sup>122</sup>R. Scholz und Vitols (2019).

<sup>123</sup>Vitols und R. Scholz (2021).

<sup>124</sup>Chyz et al. (2022).

Merkmale und den Folgen der Unternehmensmitbestimmung liegende Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates als Blackbox betrachten. Inwieweit sich die untersuchten strukturellen Merkmale der Unternehmensmitbestimmung auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma auswirken, bleibt somit in Gänze unbeobachtet. Erkenntnisse aus den Studien des ersten Forschungsschwerpunktes über die Folgen der Unternehmensmitbestimmung, in Abhängigkeit der untersuchten strukturellen Merkmale, können daher allenfalls als Anhaltspunkte für die Suche nach den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma dienen.

**Forschungsarbeiten zur Praxis der Unternehmensmitbestimmung** Der zweite, an Studien weitaus weniger umfangreiche Forschungsschwerpunkt befasst sich mit der Praxis der Unternehmensmitbestimmung in den Unternehmen. Im Vordergrund stehen Fragen nach den Strukturen und Prozessen der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit, die überwiegend auf Basis von Umfragen und Experteninterviews mit Aufsichtsratsinsidern untersucht werden.<sup>125</sup> Aber auch Fragen nach der Effizienz und Effektivität des mitbestimmten Aufsichtsrates<sup>126</sup> werden untersucht. Vereinzelt gehen die Studien dabei auch auf die Bedingungsgrößen der sich ausbildenden Strukturen und Prozesse ein. Die wichtigsten Vertreter dieser Studien werden nachfolgend vorgestellt.

Höpner<sup>127</sup> geht in seiner Untersuchung der Frage nach, welche Auswirkungen eine zunehmende Kapitalmarktorientierung der Unternehmensführung (Shareholder-Value-Orientierung) auf die für Deutschland charakteristischen Arbeitsbeziehungen hat.<sup>128</sup> Auf Basis einer Querschnittsanalyse zu den vierzig größten deutschen börsennotierten Nichtfinanzunternehmen der Jahre 1996 bis 1999 kann Höpner zunächst zeigen, dass zwischen der Stärke der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat und dem Ausmaß an Aktionärsorientierung kein signifikanter Zusammenhang besteht und entsprechend eine starke Mitbestimmung keine Bremse für die Aktionärsorientierung der Unternehmen darzustellen scheint. Hierbei wählt er als Indikator für die Stärke der Arbeitnehmermitbestimmung

---

<sup>125</sup>Zu den Studien zählen in chronologischer Reihenfolge und ohne Anspruch auf Vollständigkeit Lompe und Weis (2001); Höpner (2003); Jürgens und Lippert (2005); Lippert und Jürgens (2005); Jürgens, Lippert und Gaeth (2008); Höpner und Müllenborn (2010); Eulerich und Welge (2010); Raabe (2010); Balsmeier, Dilger und Geyer (2011); Jansen (2013); sowie Waddington und Conchon (2016).

<sup>126</sup>Vgl. u.a. Jungmann (2006); sowie Debus (2010).

<sup>127</sup>Höpner (2003).

<sup>128</sup>Der Begriff *Shareholder Value* und dessen Pendant *Stakeholder Value* stehen in diesem Zusammenhang für zwei wertorientierte Ansätze der strategischen Unternehmensführung. (Vgl. Pöschl (2013), S. 2 f.) Während der Shareholder-Value-Ansatz die Interessen der Anteilseigner in den Mittelpunkt stellt und bei sämtlichen Entscheidungen einzig auf die Maximierung des langfristigen Unternehmenswertes abzielt, (Vgl. Pöschl (2013), S. 78 f.) ist die Grundprämisse des Stakeholder-Value-Ansatzes die Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen des Unternehmens. (Vgl. Pöschl (2013), S. 170 f.)

im Aufsichtsrat den von Zugehör<sup>129</sup> konstruierten Mitbestimmungsindikator, welcher die Reichweite der Arbeitnehmermitbestimmung in den Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen misst. Auf Basis verschiedener Informationsquellen, hierzu zählen unter anderem Zeitungs- und Internetrecherchen sowie Hintergrundinterviews und Fragebögen, gelingt Höpner anschließend eine differenzierte Betrachtung der Reaktionsweisen der Arbeitnehmervertreter auf verschiedene Teilelemente von Shareholder-Value-Strategien. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich sowohl Gewerkschaften als auch Betriebsräte in der kommunikativen Dimension aktionärsorientierter Unternehmensführung (verstärkte Unternehmenstransparenz, gesetzliche Verpflichtung zur Anwendung von Bilanzierungsregeln) und in der Frage der Managervergütung (Variable Gestaltung und Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg) auf die Seite der Aktionäre schlagen und mit diesen eine Koalition gegen das Management bilden. Hingegen zeigt sich bei der operativen Dimension aktionärsorientierter Unternehmensführung (Renditeorientierung aller Unternehmensteile) je nach Entscheidungsgegenstand eine unterschiedliche Reaktion der Arbeitnehmervertreter. So wird etwa die Vorgabe von Renditezielen seitens des Managements von den Arbeitnehmervertretern besonders dann abgelehnt, wenn sie im Kontext weiterer kapitalmarktorientierter Maßnahmen stattfindet, während Strategien zur Konzentration auf das Kerngeschäfte sowie Restrukturierungsmaßnahmen in der Regel im Einvernehmen mit den Arbeitnehmervertretern durchgeführt werden können.

Jürgens und Lippert<sup>130</sup> beleuchten die Arbeitsweise mitbestimmter Aufsichtsräte aus der Perspektive leitender Angestellter mit dem Ziel, Anhaltspunkte für Kriterien und Voraussetzungen guter Aufsichtsratsarbeit zu identifizieren. Ihr Hauptaugenmerk gilt dabei den Arbeitsprozessen im Aufsichtsrat sowie den hier bestehenden Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen. Als Datengrundlage der Studie dienen die Ergebnisse einer Umfrage unter den Vertretern der leitenden Angestellten von mitbestimmten Unternehmen aus dem Jahr 2004. Im Ergebnis können sie zeigen, dass eine hohe Qualität der Entscheidungen des Aufsichtsrates, die nach Auffassung der Forschenden den Kern einer guten Aufsichtsratsarbeit darstellt, in entscheidendem Maße von der Kommunikation und Kooperation des Gremiums beeinflusst wird. Außerdem weisen sie einen Wirkzusammenhang zwischen der Qualität der Entscheidungen des Aufsichtsrates und dem Selbstverständnis des Aufsichtsrates als gemeinsam arbeitendes Gremium nach. Welche Faktoren wiederum die Kommunikation und Kooperation des Gremiums sowie das Selbstverständnis des Aufsichtsrates als gemeinsam arbeitendes Gremium beeinflussen, dazu trifft die Studie nur vereinzelte Aussagen. So können Jürgens und Lippert zeigen, dass von der Größe des Aufsichtsrates kein negativer Einfluss auf die Kommunikation und Kooperation des Gremiums ausgeht, während eine geringe Anzahl an Sitzungen des

---

<sup>129</sup>Zugehör (2001).

<sup>130</sup>Jürgens und Lippert (2005).



Aufsichtsratsgremiums ebenso wie hierarchische Strukturen und eine fehlende Diskussionskultur eine hemmende Wirkung auf die Kommunikation und Kooperation des Gremiums zu haben scheinen. Ein positiver Effekt auf das Selbstverständnis des Aufsichtsrates als gemeinsam arbeitendes Gremium und damit auf die Leistung der Aufsichtsratsarbeit zeigt sich hingegen bei einer prospektiv-beratungsorientierten, anstelle einer retrospektiv-kontrollierenden Ausrichtung des Aufsichtsrates.

Raabe<sup>131</sup> geht in seiner Studie der Frage nach, wie das System des mitbestimmten Aufsichtsrates in der Unternehmenspraxis tatsächlich funktioniert und ob die mit diesem häufig in Verbindung gebrachten Probleme (Ineffizienzen, Abhängigkeiten, Indiskretionen) de facto im Mitbestimmungssystem begründet liegen. Zu diesem Zweck untersucht er die Mitbestimmungspraxis in den Aufsichtsräten der DAX30-Unternehmen. Als wichtigste Datenquelle dienen hierbei ausführliche Hintergrundgespräche mit Aufsichtsratsinsidern (Vorstände, Aufsichtsratsmitglieder und Aufsichtsratsexperten), in denen er die Interviewten zur Funktionsweise der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten befragt. Raabe stellt fest, dass die Professionalität der Aufsichtsratsarbeit, d.h. die Frage, ob im Vordergrund der Aufsichtsratsarbeit Sach- oder Machtfragen stehen, maßgeblich durch das Verhalten der Anteilseignervertreter und insbesondere das Verhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden beeinflusst wird. Des Weiteren findet er heraus, dass das Ausmaß der Unterparität der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat unerheblich für die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit ist, obschon es in Aufsichtsräten mit paritätischer Mitbestimmung einfacher fällt, die Arbeitnehmervertreter in die Verantwortung für das Wohl des Unternehmens zu nehmen, wohingegen sie in Aufsichtsräten mit Drittelbeteiligung häufiger eine Oppositionsrolle einnehmen. Die empirischen Ergebnisse seiner Studie resümierend kommt Raabe zu dem Schluss, dass eine reine Beschränkung der Diskussion um die Wirkung der Unternehmensmitbestimmung auf strukturelle Fragen und die Arbeit mit aggregierten Daten alleine daher zu kurz greift. Vielmehr müsse man zur Beurteilung der Effizienz einzelner Gremien auch verhaltensorientierte Kriterien anwenden.

Waddington und Conchon<sup>132</sup> untersuchen in einer groß angelegten Studie aus dem Jahr 2016 die Praxis der Mitbestimmung auf Unternehmensebene in 16 europäischen Ländern (darunter Deutschland und weitere 14 Länder der EU plus Norwegen). Sie stellen in einem 76 Fragen umfassenden und von über 4.000 Arbeitnehmervertretern beantworteten Fragebogen mitunter die Frage nach der Art des Einflusses, den die Arbeitnehmervertreter bei der strategischen Entscheidungsfindung auf Unternehmensebene ausüben. Dabei untersuchen Waddington und Conchon auch mögliche Bedingungsgrößen (etwa die Größe von Board bzw. Aufsichtsrat, den Anteil der Arbeitnehmervertreter, den Unternehmens-

---

<sup>131</sup>Raabe (2010).

<sup>132</sup>Waddington und Conchon (2016).

sektor und die Anzahl der Mitarbeiter) für die sich ergebenden Häufigkeitsverteilungen innerhalb und zwischen den Ländern. Speziell für Deutschland zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass sich die Arbeitnehmervertreter in erster Linie als Überwacher des Vorstandes verstehen, wobei die Ergebnisse je nach Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sehr unterschiedlich ausfallen, weshalb Waddington und Conchon zusammenfassend feststellen: „(...) the stronger the constitutional position of board-level employee representatives, the more power they can exercise on board-level decision-making.“<sup>133</sup> Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass ein Großteil der befragten Arbeitnehmervertreter in Deutschland angibt, dass wichtige Unternehmensentscheidungen in separaten Treffen (etwa Treffen der Anteilseigner untereinander oder mit dem Vorstand) vorbereitet oder getroffen werden, an denen sie nicht teilnehmen bzw. von denen sie ausgeschlossen sind, was mit einem deutlichen Verlust an Einfluss der Arbeitnehmervertreter bei der Entscheidungsfindung einhergeht.

Den bislang genannten Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes ist gemein, dass sie allesamt versuchen, die Blackbox der Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates zu öffnen. Allerdings lassen die Studien das Interessendilemma der Arbeitnehmervertreter dabei weitestgehend außer Acht.

Einen Schritt weiter geht an dieser Stelle die Studie von Jansen<sup>134</sup>, die, ausgehend von der Frage nach der Praxis der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit, nach den Formen des Umganges mit der Differenz zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretung sucht. Die Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates wird in ihr als Entscheidungsfindung unter polykontexturalen Bedingungen modelliert, wonach Entscheidungen im Aufsichtsratsgremium nicht nur hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolges (Kontextur Wirtschaft), sondern auch hinsichtlich ihrer politischen Legitimität (Kontextur Politik) betrachtet werden müssen. Als Datengrundlage für die empirische Untersuchung dienen leitfadengestützte Interviews, die mit Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten deutscher DAX- und MDAX-Unternehmen durchgeführt wurden. Entgegen seiner ursprünglichen Annahme, dass die Anteilseignervertreter der Kontextur Wirtschaft und die Arbeitnehmervertreter der Kontextur Politik verhaftet sind, findet Jansen im Zuge der Auswertung der empirischen Ergebnisse heraus, dass sowohl für die Anteilseignervertreter als auch für die Arbeitnehmervertreter beide Kontexturen relevante Reflexionsräume darstellen. Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat müssen die Arbeitnehmervertreter in den Worten von Jansen „nicht nur der operativen Fiktion ökonomischer Rationalität [Kontextur Wirtschaft] gerecht werden, sondern sich auch an der operativen Fiktion eines objektiv bestehenden Arbeitnehmerinteresses [Kontextur Politik] ausrich-

---

<sup>133</sup>Waddington und Conchon (2016), S. 135.

<sup>134</sup>Jansen (2013).

ten“.<sup>135</sup> Je nach Aufsichtsrat werden die wirtschaftliche und politische Kontextur dabei auf ganz unterschiedliche Art und Weise von den beiden Seiten im Aufsichtsrat bearbeitet. Ausgehend von dieser Erkenntnis identifiziert Jansen insgesamt vier Basistypen des Umganges der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat und geht in diesem Zusammenhang auch auf deren mögliche Bestimmungsgrößen ein.

Bei dem Basistyp 1 „Kollision von Wirtschaft und Politik“ besteht ein Dauerkonflikt zwischen den Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern. Die Arbeitnehmervertreter begreifen die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat als politische Aktivität und sehen die Verantwortung für die wirtschaftliche Dimension der Entscheidungen weitestgehend auf der Seite der Anteilseignervertreter. Konflikte zwischen den beiden Seiten werden in der Praxis der Aufsichtsratsarbeit zumeist mit Überstimmung der Arbeitnehmervertreter durch die Anteilseignervertreter oder mit faulen Kompromissen adressiert. Dieser Basistyp ist insbesondere in großen Dienstleistungsunternehmen mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad verbreitet.

Bei dem Basistyp 2 „Brücken zwischen Wirtschaft und Politik“ kommt es zu Brückenkonstruktionen, etwa in der Figur des Betriebes, die eine Verbindung zwischen der wirtschaftlichen und politischen Perspektive ermöglichen. Die Arbeitnehmervertreter sehen sich als Vertreter des Betriebes, für dessen wirtschaftliches Fortbestehen es ebenso zu sorgen gilt, wie für das Wohlergehen derjenigen, die in dem Betrieb arbeiten. Gleichwohl begreifen sie ihre Vertrautheit mit dem Alltag des Betriebes als eine spezifische Kompetenz für die Unternehmensführung und fordern auf dieser Grundlagen wirtschaftliches Mitspracherecht ein. Die Arbeitnehmervertreter sehen sich in diesem Sinne als Korrektiv für eine zu einseitig an Zahlen ausgerichtete Unternehmensführung, gestehen dieser jedoch auch eine Berechtigung zu. Der Basistyp 2 ist insbesondere in Unternehmen der verarbeitenden Industrie und dort vor allem im MDAX zu finden.

Bei dem Basistyp 3 „Die ‚Internen‘ und die ‚Externen‘“ bildet sich ein kleiner Kreis von Internen, bestehend aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern, die mit dem Unternehmen gut vertraut sind und Entscheidungen treffen, die im Aufsichtsrat nur noch offiziell beschlossen werden. Entscheidungen werden in diesem Kreis so sowohl in wirtschaftlicher als auch in unternehmenspolitischer Hinsicht diskutiert. Dieser Basistyp ist vor allem in großen Chemiekonzernen zu finden, wobei eine wesentliche Voraussetzung ist, dass die Anteilseignerseite im Aufsichtsrat von ehemaligen Vorständen dominiert wird. Auch die Größe des Konzernes scheint ein wichtiges Kriterium darzustellen.

---

<sup>135</sup>Jansen (2013), S. 278.

Bei dem Basistyp 4 „Legitime Wirtschaft“ schließlich wird der Anteilseignerseite sowohl die Verantwortung für die wirtschaftliche als auch für die politische Dimension der Entscheidungen zugeschrieben. Die Arbeitnehmervertreter sehen ihre Funktion lediglich in der Information des Managements über die Meinung der Arbeitnehmer. Eine Opposition gegenüber den Anteilseignervertretern gibt es nicht. Dieser Basistyp ist ausschließlich in MDAX-Unternehmen und dort insbesondere in ehemaligen Familienunternehmen mit weiterhin starker Beteiligung der Familie als Anteilseigner oder aber in Unternehmen mit verschwindend geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad vorzufinden.

Auch wenn die Kontextur Politik und das partikulare Arbeitnehmerinteresse ebenso wie die Kontextur Wirtschaft und das Unternehmensinteresse nicht vollständig deckungsgleich erscheinen,<sup>136</sup> ist die Studie von Jansen bis dato die einzige, die sich explizit mit der Bearbeitung der unterschiedlichen Interessenlagen innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates durch die Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite befasst. Allerdings gelten die gewonnenen Erkenntnisse über die Basistypen des Umganges mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat in der Studie von Jansen ebenso wie die gewonnenen Erkenntnisse über die sich einstellenden Strukturen und Prozesse der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit in den übrigen Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes lediglich pauschal für die gesammelte Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat. Inwieweit sich die identifizierten Bedingungsgrößen auf die (individuelle) Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma auswirken, bleibt somit in Gänze unerklärt.

Zu guter Letzt soll an dieser Stelle noch die qualitative Studie von Walther et al.<sup>137</sup> aus dem Jahr 2019 Erwähnung finden. Sie geht der Frage nach, wie Einflussgrößen des sozialen Kontextes die Arbeitnehmervertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates motivieren. Als Basis dienen 29 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitnehmervertretern (darunter sieben Gewerkschafts- und achtzehn Betriebsratsvertreter sowie vier leitende Angestellte) in den Aufsichtsräten von DAX30- und MDAX-Unternehmen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass den Arbeitnehmervertretern die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates in erster Linie zur Erreichung individueller Bedürfnisse (z.B. Übernahme von Verantwortung, Netzwerkaufbau und -pflege, Einflussnahme auf das Unternehmen, Karriereentwicklung) dient. Zeitgleich spielen aber auch interne und externe Anreize (z.B. Materielle Anreize, Haftungsrisiken, Reputation des Unternehmens, Repräsentation von Beschäftigteninteressen) eine Rolle bei der Bildung des individuellen Motivationsprofils eines jeden Arbeitnehmervertreters. Ferner können sie generelle Unterschiede hinsichtlich der Motivation zwischen betrieblichen Vertretern (bei ihnen steht die innere Überzeugung im Vor-

---

<sup>136</sup>So können Entscheidungen im Unternehmensinteresse durchaus politisch legitim sein und Entscheidungen im partikularen Arbeitnehmerinteresse auch zu wirtschaftlichem Erfolg führen.

<sup>137</sup>Walther, Möltner und Morner (2019).

dergrund) und Gewerkschaftsvertretern (für sie ist die Zweckdienlichkeit entscheidend) ausmachen. Als zwei wesentliche Einflussgrößen des sozialen Kontextes auf die Motivation von Arbeitnehmervertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates identifizieren Walther et al. die Unterstützung durch persönliche Netzwerke („Emotional-geprägte soziale Unterstützung“ - diese fördert die emotionale Bedeutung der Aufsichtsrats Tätigkeit z.B. durch das entgegengebrachte Vertrauen) und die Art und Weise der Heranführung an das Mandat („Institutionell-geprägte soziale Unterstützung“ - diese fördert die persönliche Bindung an den Aufsichtsrat sowie die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe z.B. durch eine langfristige Planung für freiwerdende Posten).

Mit ihrer zentralen Erkenntnis über die große Bedeutung der sozialen Unterstützung auf die Motivation der Arbeitnehmervertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates liefert die Studie von Walther et al. ebenfalls erste Anhaltspunkte über mögliche Einflussgrößen auf das Verhalten von Arbeitnehmervertretern im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit. Das Interessendilemma der Arbeitnehmervertreter bei der Entscheidungsfindung im mitbestimmten Aufsichtsrat lässt sie dabei aber in Gänze außer Acht. Außerdem verbleiben die Aussagen über wesentliche Einflussgrößen rein qualitativer Natur.

Zusammenfassend können daher auch die Erkenntnisse aus den Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes über die Praxis der Unternehmensmitbestimmung und deren Bedingungsgrößen allenfalls als Anhaltspunkte für die Suche nach den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma dienen.

### 2.2.2 Forschung zur Interessenvertretung auf Unternehmensebene

Löst man sich zunächst von der Fokussierung auf Forschungsarbeiten zu der für Deutschland spezifischen Unternehmensmitbestimmung, so gelangt man zu Studien über die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen auf Unternehmensebene innerhalb des im angelsächsischen Wirtschaftsraum üblichen monistischen Systems der Corporate Governance.

Gegenstand der Untersuchung sind hier die seitens der Arbeitnehmer gewählten Mitglieder des Board of Directors,<sup>138</sup> wobei sich der überwiegende Teil der vorzufindenden Studien im wesentlichen mit den gleichen Arten von Fragestellungen befasst, wie sie bereits

---

<sup>138</sup>Das Board of Directors ist im monistischen System das einheitliche Organ der Unternehmensleitung und -kontrolle. (Vgl. Welge und Eulerich (2021), S. 37.) Es ist hauptamtlich für das Unternehmen tätig und mit der Leitungsfunktion betrauten Inside-Directors (auch Executive Directors) sowie aus unternehmensexternen, vom Unternehmen unabhängigen und mit der Kontrollaufgabe betrauten Outside-Directors (Non-executive Directors) besetzt. (Vgl. Welge und Eulerich (2021), S. 37 f.) Das Recht der Arbeitnehmer, einen Teil der Board-Mitglieder zu wählen, ist insbesondere in vielen europäischen Ländern gesetzlich verankert. (Für eine internationale Übersicht siehe Jackson (2005), S. 4 f.; sowie speziell für Europa Conchon (2011), S. 12 f.; und Gold und Waddington (2019), S. 207 ff.)

im vorangegangenen Kapitel diskutiert wurden. Es wird etwa untersucht, welche Auswirkungen die Gegenwart von Board-Mitgliedern der Arbeitnehmerseite auf die Unternehmensperformance<sup>139</sup>, die Beschäftigungsentwicklung<sup>140</sup>, die Finanz- und Steuerberichterstattung<sup>141</sup> oder die CSR-Aktivitäten der Unternehmen<sup>142</sup> haben und wie sich die Strukturen und Prozesse der Unternehmensleitung und -kontrolle innerhalb der betreffenden Boards darstellen.<sup>143</sup> Die im vorangegangenen Kapitel getroffenen Aussagen über die explizite Berücksichtigung des Interessendilemmas der Arbeitnehmervertreter gelten für die betreffenden Studien analog, weswegen in der vorliegenden Arbeit auf ihre ausführliche Betrachtung verzichtet wird.

Löst man sich zusätzlich von dem Fokus auf die alleinige Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, so gelangt man schließlich zu Studien, die sich auf der Ebene des Individuums mit dem Shareholder-Stakeholder Dilemma bzw. thematisch eng damit verbunden mit der CSR-Orientierung von Board-Mitgliedern im Allgemeinen und von CEOs im Speziellen befassen.<sup>144</sup>

Adams et al.<sup>145</sup> gehen im Rahmen einer multivariaten Regressionsanalyse der Frage nach, wie Board-Rollen (Kontextfaktoren) und persönlichen Werte (Personenfaktoren) eine Shareholder-orientierte oder Stakeholder-orientierte Haltung der Board-Mitglieder prädisponieren und deren Entscheidungen im Shareholder-Stakeholder Dilemma beeinflussen. Als Datengrundlage dienen ihnen die Ergebnisse einer Umfrage im Jahr 2005 unter den Direktoren sämtlicher schwedischer börsennotierter Unternehmen, die sie hinsichtlich ihrer Einschätzung zu ausgewählten Gerichtsverfahren, in denen Direktoren für ihre Entscheidungen in Shareholder-Stakeholder Dilemmata verurteilt wurden, befragten. Die empirischen Ergebnisse der Studie zeigen, dass sowohl die Rollen als auch die persönlichen Werte der Board-Mitglieder bei der individuellen Entscheidungsfindung eine wesentliche Rolle spielen. Sie können belegen, dass Board-Mitglieder grundsätzlich eher eine Shareholder-orientierte Haltung einnehmen, wobei stark ausgeprägte persönliche Werte, die im Einklang mit unternehmerischen Werten stehen (insbesondere Leistung, Macht und Selbstbestimmung), und schwach ausgeprägte universalistische Werte eine derartige Orientierung verstärken. Bei Board-Mitgliedern, welche die Arbeitnehmer vertreten, ist die Shareholder-Orientierung hingegen allgemein niedriger ausgeprägt. Auf

---

<sup>139</sup>Vgl. u.a. Jäger, Noy und Schoefer (2022); sowie S. Silva, A. Silva und Machado (2022).

<sup>140</sup>Vgl. u.a. Gregorič und Rapp (2019).

<sup>141</sup>Vgl. u.a. Vitols (2021); sowie Overland und Samani (2022).

<sup>142</sup>Vgl. u.a. Huse, Nielsen und Hagen (2009); sowie Lopatta, Böttcher, Lodhia et al. (2020b).

<sup>143</sup>Vgl. anstelle weiterer Gold (2011); sowie Waddington und Conchon (2016).

<sup>144</sup>Hierzu zählen ohne Anspruch auf Vollständigkeit Agle, Mitchell und Sonnenfeld (1999); Shafer, Fukukawa und Lee (2007); Adams, Licht und Sagiv (2011); Borghesi, Houston und Naranjo (2014); Chin, Hambrick und Treviño (2013); Licht und Adams (2021); Shahab et al. (2020); sowie Khoo et al. (2022).

<sup>145</sup>Adams, Licht und Sagiv (2011).

Basis ihrer Befunde kommen Adams et al. zu dem Schluss, dass Board-Mitglieder sich bei ihren Entscheidungen im Shareholder-Stakeholder Dilemma an ihren persönlichen Werten orientierten, um zu einer richtigen Entscheidung zu gelangen und konstatieren, dass bei sämtlichen Diskussionen über Firmenstrategien und Corporate Governance Richtlinien demzufolge auch die Individualebene der Board-Mitglieder zu berücksichtigen sei. „Better understanding ‘what makes a director tick‘ is essential for such discussions, be they descriptive, instrumental, or normative.“<sup>146</sup> In einem jüngeren Discussion-Paper bestätigen Licht und Adams<sup>147</sup> die Ergebnisse ihrer früheren Studie und finden zusätzlich heraus, dass eine Shareholder-orientierte Haltung auch mit kulturellen Normen korreliert ist, welche im Einklang mit unternehmerischen Werten stehen. Als Datengrundlage dienen ihnen diesmal die Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 900 Board-Mitgliedern aus über 50 Ländern.

Borghesi et al.<sup>148</sup> gehen in ihrer Studie der Frage nach, welche Faktoren Manager zu sozialverantwortlichen Investitionen motivieren. Hierzu untersuchen sie im Rahmen einer multivariaten Regressionsanalyse den Einfluss von Charakteristika der Unternehmens- und der CEO-Ebene auf das CSR-Level (gemessen anhand eines eigens entwickelten CSR-Indizes) der betrachteten Unternehmen. Ihre Stichprobe umfasst 11.711 Unternehmensjahre im Zeitraum 1992 bis 2006. Sie finden heraus, dass weibliche CEOs und CEOs mit kürzerer Amtszeit ebenso wie CEOs, die gleichermaßen der republikanischen und liberalen Partei haben Spenden zukommen lassen, und schließlich CEOs, die eine größere mediale Aufmerksamkeit erhalten, eher sozialverträgliche Investitionen tätigen als ihre Kollegen.<sup>149</sup> Ferner können sie zeigen, dass große Unternehmen und Unternehmen mit einem hohen freien Cashflow und hohen Werbeausgaben ein höheres CSR-Level aufweisen, wohingegen Unternehmen, in denen die institutionellen Shareholder einen größeren Teil einnehmen, ein niedrigeres CSR-Level haben. Die Ergebnisse deuten sie als klaren Hinweis darauf, dass die Beweggründe der Manager, sozialverantwortliche Investitionen zu tätigen, nicht im Einklang mit den Interessen der Shareholder stehen, sondern vielmehr moralisch motiviert sind oder aber ihrer persönlichen Reputation dienen.

---

<sup>146</sup> Adams, Licht und Sagiv (2011), S. 1348.

<sup>147</sup> Licht und Adams (2021).

<sup>148</sup> Borghesi, Houston und Naranjo (2014).

<sup>149</sup> Wobei der kausale Zusammenhang jeweils unklar bleibt.

### 2.2.3 Defizite bisheriger Forschungsarbeiten und Ableitung des Forschungsbeitrages

Empirische Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma finden sich in der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung bislang kaum.

In den Studien des ersten Forschungsschwerpunktes zu den Folgen der Unternehmensmitbestimmung für die Unternehmen und deren Akteure wird die Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates als Blackbox betrachtet, wodurch die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in Gänze unbeobachtet bleibt. Weder ist klar, wie sich von den untersuchten Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung (z.B. der Unternehmensperformance oder der Vorstandsvergütung) auf eine Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließen ließe, noch ist ersichtlich, wie sich die untersuchten strukturellen Merkmale der Unternehmensmitbestimmung (z.B. der Anteil an Arbeitnehmervertretern in den Ausschüssen und dem Aufsichtsratsgremium) und die zusätzlich in den Studien berücksichtigten Charakteristika des mitbestimmten Aufsichtsrates (z.B. die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder) und der Unternehmen (z.B. die Unternehmensgröße) auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem (individuellen) Interessendilemma auswirken.

Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich bei den Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes zur Praxis der Unternehmensmitbestimmung innerhalb der Unternehmen. Zwar wird hier der Versuch unternommen, die Blackbox der Willensbildung innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates zu öffnen, allerdings lassen die identifizierten Studien dabei das Interessendilemma der Arbeitnehmervertreter weitestgehend außer Acht. Erneut ist somit unklar, wie sich von den Strukturen und Prozessen der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit auf eine Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließen ließe und wie sich die untersuchten Bestimmungsgrößen der sich einstellenden Strukturen und Prozesse auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem (individuellen) Interessendilemma auswirken. Eine der wenigen Ausnahmen stellt die Studie von Jansen dar, die sich explizit mit der Bearbeitung der unterschiedlichen Interessenlagen durch die Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite, verstanden als den Umgang mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft, innerhalb des mitbestimmten Aufsichtsrates befasst. Auch wenn die Kontextur Politik und das partikulare Arbeitnehmerinteresse ebenso wie die Kontextur Wirtschaft und das Unternehmensinteresse nicht vollständig deckungsgleich erscheinen,<sup>150</sup> liefert die Studie von Jansen, wengleich auch nur qualitativer Natur, erste empi-

---

<sup>150</sup>So können Entscheidungen im Unternehmensinteresse durchaus politisch legitim sein und Entscheidungen im partikularen Arbeitnehmerinteresse auch zu wirtschaftlichem Erfolg führen.



rische Erkenntnisse darüber, in Abhängigkeit welcher Größen sich die Arbeitnehmerseite im mitbestimmten Aufsichtsrat in ihrem Interessendilemma positioniert. Allerdings ist der Studie von Jansen ebenso wie allen weiteren identifizierten Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes gemein, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse pauschal auf die gesammelte Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite im mitbestimmten Aufsichtsrat beziehen. Aussagen über den Einfluss der untersuchten Bestimmungsgrößen auf die (individuelle) Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma liefern die Studien des zweiten Forschungsschwerpunktes somit ebenfalls nicht.

Entsprechende Studien, die sich mit dem individuellen Verhalten der Mitglieder in den Leitungs- und Kontrollorganen auf Unternehmensebene befassen, finden sich schließlich, wenn man sich von der Fokussierung sowohl auf die Unternehmensmitbestimmung als auch auf die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen löst. Hierdurch gelangt man zu Studien der Boardforschung, die sich mit den Entscheidungen von Board-Mitgliedern und CEOs in ihrem Dilemma aus Shareholder- und Stakeholderinteressen bzw. der damit eng verbundenen Frage nach der CSR-Orientierung der Unternehmen befassen. Den hier vorzufindenden Studien ist gemein, dass sie mittels multivariater statistischer Verfahren der Frage nach den Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitgliedern der Leitungs- und Kontrollorgane auf Unternehmensebene (CEOs bzw. Board Mitglieder) in diesem Interessendilemma nachgehen. Sie liefern damit statistisch gesicherte Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf das Verhalten der betreffenden Individuen in ihrem Interessendilemma. Dabei ist das Interessendilemma der Individuen zusammengesetzt aus einem zu vertretenden Partikularinteresse (hier das Shareholderinteresse) und einem Universalinteresse (hier den Stakeholderinteressen bzw. der CSR). Hinsichtlich des Forschungsgegenstandes sind die betreffenden Studien daher in gewissem Maße artverwandt mit der vorliegenden Arbeit. Trotz dieser Artverwandtheit muss aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Board-Mitglieder und Arbeitnehmervertreter und des unterschiedlichen Entscheidungskontextes der Dilemmata jedoch in Frage gestellt werden, inwieweit sich die in den betreffenden Studien gewonnenen Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die Orientierung der Board-Mitglieder in ihrem Interessendilemma auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma übertragen ließen.

Keine der bisherigen empirischen Studien zur Interessenvertretung auf Unternehmensebene im Allgemeinen und Unternehmensmitbestimmung im Speziellen vermag es daher letztlich, methodisch und statistisch gesicherte Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen zu liefern. Derartige Aussagen sind - wenn überhaupt - nur auf Gruppenebene, für die gesammelte Arbeitnehmerseite im Aufsichts-

rat, nicht jedoch auf Ebene des Individuums für einzelne Arbeitnehmervertreter möglich.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, diese in der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung ausgemachte Lücke zu schließen, indem sie das Individuum Arbeitnehmervertreter in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt und mittels quantitativer statistischer Verfahren auf Basis empirisch erhobener Daten methodisch und statistisch gesicherte Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen liefert.

### **3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen**

Dieses Kapitel widmet sich der Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

In Kapitel 3.1 wird zunächst auf die für die Ableitung der Hypothesen herangezogenen theoretischen Grundlagen eingegangen. Kapitel 3.2 behandelt im Anschluss daran die eigentliche Ableitung der Hypothesen. In Kapitel 3.3 folgt daraufhin die Beschreibung der Datenbasis dieser Untersuchung sowie in Kapitel 3.4 die Definition der in dem Regressionsmodell dieser Untersuchung zu berücksichtigenden Variablen. Im Anschluss an die Beschreibung der Datenbasis und die Definition der Variablen wird in Kapitel 3.5 die zur Messung des Zusammenhanges zwischen den Variablen angewandte Methodik der Mehrebenenanalyse beschrieben. Die im Rahmen der Mehrebenenanalyse untersuchten Modellvariablen werden daraufhin in Kapitel 3.6 zunächst deskriptiv ausgewertet und die theoretisch abgeleiteten Hypothesen anschließend in Kapitel 3.7 anhand der empirischen Ergebnisse der Mehrebenenanalyse auf ihre Gültigkeit überprüft. Die empirischen Ergebnisse und das gewählte methodische Vorgehen dieser Untersuchung werden abschließend in Kapitel 3.8 diskutiert.

#### **3.1 Theoretische Grundlagen der Untersuchung**

In den beiden nachfolgenden Kapiteln werden die zur Ableitung der Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma herangezogenen theoretischen Grundlagen thematisiert.

In Kapitel 3.1.1 wird zunächst auf die Struktur des Verhaltens der Arbeitnehmervertreter gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie eingegangen. Kapitel 3.1.2 behandelt im Anschluss daran die Determinanten des Handelns der Arbeitnehmervertreter gemäß Motivationstheorie.

#### 3.1.1 Verhaltensstruktur der Arbeitnehmervertreter gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie

**Grundzüge der Prinzipal-Agenten-Problematik** Gemäß Jost sind die beiden grundlegenden ökonomischen Prinzipien, auf denen jede Unternehmung aufbaut, Arbeitsteilung und Kooperation. Charakteristisch für viele solcher arbeitsteiligen Beziehungen ist eine vertikale hierarchische Struktur, die im einfachsten Falle einer bilateralen Kooperation wie folgt beschrieben werden kann: Eine Partei, der Prinzipal, beauftragt eine zweite Partei, den Agenten, mit der Durchführung einer bestimmten Tätigkeit bzw. mit dem Treffen einer bestimmten Entscheidung im Sinne des Prinzipals. Über die Beauftragung schließen beide Parteien einen Vertrag, in dem sie die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit regeln.<sup>151</sup>

Jensen und Meckling definieren eine Prinzipal-Agenten-Beziehung in diesem Zusammenhang wie folgt: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“<sup>152</sup> Neben dieser engen Definition der Prinzipal-Agenten-Beziehung existieren in der Literatur auch allgemeinere Definitionen, die keine aktive Beauftragung des Agenten durch den Prinzipal als Grundlage der Beziehung voraussetzen.<sup>153</sup> Eine solche, weite Definition liefern etwa Pratt und Zeckhauser: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal.“<sup>154</sup>

Mit der Analyse von Prinzipal-Agenten-Beziehungen beschäftigt sich die Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>155</sup> Im Zentrum dieser Theorie steht ein Menschenbild, das an dem Verhaltensmodell der Ökonomen – dem *homo oeconomicus* – angelehnt ist.<sup>156</sup> Dem Modell nach wollen alle ökonomischen Akteure mit ihrem Handeln ihren eigenen Nutzen (monetär und nicht-monetär) maximieren oder aber zumindest ein akzeptables Nutzenniveau erreichen.<sup>157</sup> Sie nehmen bei der Verfolgung ihrer persönlichen Interessen grundsätzlich auch die Verletzung der Interessen anderer in Kauf.<sup>158</sup> Von diesem Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung ausgehend werden Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie im Wesentlichen zwei Merkmale zugeschrieben: Ein der

---

<sup>151</sup>Vgl. Jost (2001), S. 11 ff.

<sup>152</sup>Jensen und Meckling (1976), S. 5.

<sup>153</sup>Vgl. Alparslan (2006), S. 11.

<sup>154</sup>Zeckhauser und Pratt (1991), S. 2.

<sup>155</sup>Vgl. Alparslan (2006), S. 11.

<sup>156</sup>Vgl. Voigt (2009), S. 19 f.; sowie Jürgens (2008), S. 110.

<sup>157</sup>Vgl. Voigt (2009), S. 20 f.; sowie weiterführend Erlei, Leschke und Sauerland (2016), S. 2 ff.

<sup>158</sup>Vgl. Jürgens (2008), S. 110.

Beziehung zwischen Prinzipal und Agent immanenter, grundsätzlicher Interessenkonflikt sowie zwischen Prinzipal und Agent bestehende Informationsasymmetrien, die von dem Agenten zu opportunistischem Verhalten genutzt werden.<sup>159</sup>

Ursächlich für den Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent ist das Streben der Akteure nach individueller Nutzenmaximierung.<sup>160</sup> Während der Prinzipal gemäß Jost das Ziel verfolgt, seinen Anteil am Kooperationsgewinn zu maximieren, ist es das Ziel des Agenten, seine Entlohnung abzüglich der Arbeitskosten zu maximieren. Der Prinzipal kann demzufolge nicht von vornherein davon ausgehen, dass der Agent die ihm übertragenen Aufgaben bestmöglich erledigen wird. Der Agent wird vielmehr versucht sein, mit seiner Teilnahme an der Kooperation eigene Ziele zu verfolgen, die nicht zwingend mit den Zielen des Prinzipals übereinstimmen müssen und zu Handlungen führen können, die zwar für den Agenten selbst, nicht jedoch für den Prinzipal von Vorteil sind.<sup>161</sup>

Zwischen Prinzipal und Agent wird ferner eine unterschiedliche Informationsverteilung (Informationsasymmetrie) zu Lasten des Prinzipals unterstellt.<sup>162</sup> Die zur Gestaltung und Durchsetzung des Vertrages notwendigen Informationen über den Agenten stehen dem Prinzipal nur in begrenztem Umfang zur Verfügung.<sup>163</sup> Für den Agenten hingegen eröffnen sich durch den Informationsvorteil Handlungsspielräume, die er zur Verfolgung seiner eigenen Ziele ausnutzen wird (opportunistisches Verhalten).<sup>164</sup>

Aufgrund der Informationsasymmetrie kann der Prinzipal weder vor noch nach Vertragsabschluss beurteilen, ob der Agent in seinem Sinne handeln wird bzw. in seinem Sinne gehandelt hat.<sup>165</sup> Die daraus resultierenden Prinzipal-Agenten-Probleme werden in der Prinzipal-Agenten-Theorie unter den Begriffen *Adverse-Selection*, *Moral-Hazard* und *Hold-up* thematisiert sowie Ansätze diskutiert, um die genannten Probleme zu lösen oder aber zumindest in einem gewissen Umfang ein Handeln des Agenten im Interesse des Prinzipals zu bewirken.<sup>166</sup> Auf eine ausführliche Darstellung der Probleme und Lösungsansätze wird an dieser Stelle verzichtet, da lediglich die Grundstruktur der Prinzipal-Agenten-Beziehung und die wesentlichen Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie für die Ableitung der Verhaltensstruktur der Arbeitnehmervertreter von Nöten sind.

In den Worten von Welge et al. beschäftigt sich die Prinzipal-Agenten-Theorie zusammenfassend „mit der Analyse opportunistischer Verhaltensstrukturen unter der Annahme,

---

<sup>159</sup>Vgl. Jost (2001), S. 15 ff.; sowie Jürgens (2008), S. 110.

<sup>160</sup>Vgl. Jost (2001), S. 15 f.; sowie Jürgens (2008), S. 110.

<sup>161</sup>Vgl. Jost (2001), S. 15 ff.

<sup>162</sup>Vgl. Jost (2001), S. 21; Jürgens (2008), S. 110; sowie Thommen et al. (2020), S. 508.

<sup>163</sup>Vgl. Jost (2001), S. 21.

<sup>164</sup>Vgl. Jost (2001), S. 21; Voigt (2009), S. 84; sowie Jürgens (2008), S. 110.

<sup>165</sup>Vgl. Welge, Al-Laham und Eulerich (2017), S. 51.

<sup>166</sup>Vgl. Welge und Eulerich (2021), S. 13 ff.; sowie Welge, Al-Laham und Eulerich (2017), S. 51 ff.

dass die Akteure eigennutzorientiert handeln und Informationen asymmetrisch verteilt sind.“<sup>167</sup> Die Grundstruktur der Prinzipal-Agenten-Beziehung und die wesentlichen Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie sind in Abbildung 3.1 zusammenfassend dargestellt.

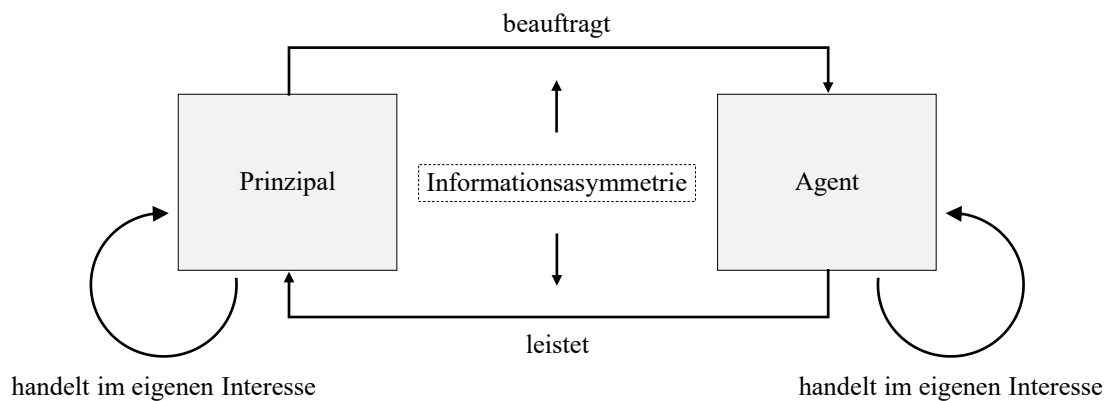


Abbildung 3.1: Die Prinzipal-Agenten-Problematik (Quelle: in Anlehnung an Welge (2021), S. 13)

**Ableitung der Verhaltensstruktur der Arbeitnehmervertreter** Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert mit der Annahme eigennutzorientierten Handelns der Akteure und asymmetrisch verteilter Informationen in vertikalen hierarchischen Kooperationsbeziehungen einen Erklärungsansatz für die Struktur des Verhaltens der Arbeitnehmervertreter.

Die Arbeitnehmervertreter sind zunächst Agenten der Arbeitnehmer. Sie werden in Abhängigkeit der in den jeweiligen Unternehmen geltenden Mitbestimmungsgesetze entweder unmittelbar durch die Arbeitnehmer selbst oder aber mittelbar durch die von diesen gewählten Repräsentanten mit der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen bei Entscheidungen im Aufsichtsrat betraut.<sup>168,169,170</sup> Folglich kommt es zwischen den Arbeitneh-

<sup>167</sup>Welge, Al-Laham und Eulerich (2017), S. 50 f.

<sup>168</sup>In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, werden die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer bei in der Regel mehr als 8.000 Arbeitnehmern durch Delegierte und bei in der Regel weniger als 8.000 Arbeitnehmern durch unmittelbare Wahl gewählt. (Vgl. § 9 Abs. 1 und 2 MitbestG (2021).)

<sup>169</sup>Bei Aktiengesellschaften, die in den Gültigkeitsbereich des MontanMitbestG fallen, werden die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite von den Betriebsräten der Betriebe des Unternehmens, nach vorheriger Abstimmung mit den in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften und deren Spitzenorganisationen, gewählt und der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen. Die Hauptversammlung ist ihrerseits an die Vorschläge der Betriebsräte gebunden. (Vgl. § 6 Abs. 1 bis 7 MontanMitbestG (2021).)

<sup>170</sup>In Aktiengesellschaften, die dem DrittelbG unterliegen, erfolgt die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite in unmittelbarer Wahl nach den Grundsätzen der Mehrheitswahl. (Vgl. § 5 Abs. 1 DrittelbG (2021).)

mern als Auftraggebern (Prinzipale) einerseits und den Arbeitnehmervertretern als Auftragnehmern (Agenten) andererseits zur Ausbildung einer Prinzipal-Agenten-Beziehung nach enger Definition. Die Arbeitnehmer bzw. die von diesen gewählten Repräsentanten wählen die Arbeitnehmervertreter in der Hoffnung, dass diese bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Interesse der Arbeitnehmer handeln.

Mit der Annahme des Aufsichtsratsmandates treten die Arbeitnehmervertreter darüber hinaus in zusätzliche Prinzipal-Agenten-Beziehungen nach weiter Definition mit den übrigen Stakeholdergruppen des Unternehmens. Zwar haben diese keinen unmittelbaren Einfluss auf die Bestellung und Abberufung der Arbeitnehmervertreter, aber auch sie sind von dem Verhalten der Arbeitnehmervertreter abhängig. Die Arbeitnehmervertreter sind demzufolge auch Agenten der weiteren mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen. Auch diese dürfen im Einklang mit dem aktuellen kontinentaleuropäischen Verständnis guter Corporate Governance auf die Berücksichtigung ihrer Partikularinteressen durch die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat hoffen.

Die zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Arbeitnehmern sowie den weiteren Stakeholdergruppen des Unternehmens bestehenden Beziehungen können somit gleichermaßen als Prinzipal-Agenten-Beziehungen aufgefasst werden. Die Arbeitnehmervertreter sind Agenten der Arbeitnehmer und der weiteren mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen.

Gemäß Annahme der Prinzipal-Agenten-Theorie werden die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat ungeachtet der Stakeholderinteressen (Arbeitnehmer und weitere Stakeholdergruppen) versuchen, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und im Falle von Zielkonflikten ihren Informationsvorteil und den dadurch gewonnenen Handlungsspielraum für die eigenen Zwecke ausnutzen. Sie werden sich in diesem Sinne opportunistisch verhalten. Nicht das innerhalb des Aufsichtsrates zu bestimmende Unternehmensinteresse oder aber das eigens zu bestimmende partikuläre Arbeitnehmerinteresse dienen den Arbeitnehmervertretern also als Entscheidungsgrundlage für die Positionierung in ihrem Interessendilemma, sondern einzig die Maximierung ihres individuellen Nutzens. Das Verhalten der Arbeitnehmervertreter erhält damit eine einheitliche Struktur.

In ihrem eigennutzorientierten Handeln beschränkt und kontrolliert werden die Arbeitnehmervertreter durch die mit ihrem Amt als Aufsichtsratsmitglied einhergehenden Rech-

te und Pflichten,<sup>171</sup> durch die Möglichkeit ihrer vorzeitigen Abberufung<sup>172,173,174</sup> und schließlich durch die Möglichkeit ihrer Nichtwiederwahl.

Mit der Annahme eigennutzorientierten Handelns der Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat ist die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zurückzuführen auf die Determinanten zielgerichteten menschlichen Verhaltens. Hierauf wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

#### 3.1.2 Handlungsdeterminanten der Arbeitnehmervertreter gemäß Motivationstheorie

**Determinanten und Verlauf motivierten Handelns** Mit dem zielgerichteten Verhalten beim Menschen befasst sich die Motivationspsychologie.<sup>175</sup> Sie versucht die Richtung, die Ausdauer (Persistenz) und die Intensität menschlichen Handelns zu erklären.<sup>176</sup> Heckhausen definiert Handeln in diesem Zusammenhang als „organisiertes Verhalten und Erleben. Wahrnehmungen, Gedanken, Emotionen, Fertigkeiten, Aktivitäten werden in koordinierter Weise eingesetzt, um entweder Ziele zu erreichen oder sich von nicht lohnenden oder unerreichbaren Zielen zurückzuziehen.“<sup>177</sup>

Die Vielzahl an Faktoren, die im Zusammenhang mit menschlichem Handeln eine Rolle spielen, lassen sich in personenbezogene und situationsbezogene Faktoren unterteilen.<sup>178</sup>

Bei den Personenfaktoren werden unterschieden:

---

<sup>171</sup>Die Aufsichtsratsmitglieder erlangen mit der Annahme ihrer Wahl bzw. mit ihrer Entsendung in den Aufsichtsrat die organschaftlichen Rechte und Pflichten, wie sie in Gesetz, Satzung und Hauptversammlungsbeschluss begründet sind. (Vgl. Stein (2016), S. 99; sowie weiterführend zur Haftung der Arbeitnehmervertreter bei Pflichtverletzung Zaumseil (2012), S. 421 f.)

<sup>172</sup>In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, kann ein Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer vor Ablauf der Amtszeit auf Antrag abberufen werden, insofern über den Antrag mit einer Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen der Arbeitnehmer (bei unmittelbarer Wahl) bzw. der Delegierten (bei mittelbarer Wahl) beschlossen wird. (Vgl. § 23 Abs. 1 bis 3 MitbestG (2021).)

<sup>173</sup>Bei Aktiengesellschaften, die in den Gültigkeitsbereich des MontanMitbestG fallen, kann ein Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer vor Ablauf der Amtszeit auf Vorschlag der Betriebsräte der Betriebe eines Unternehmens durch die Hauptversammlung abberufen werden. (Vgl. § 11 Abs. 2 MontanMitbestG (2021).) Der Vorschlag bedarf bei den Vertretern der Gewerkschaften und bei den weiteren Mitgliedern eines Antrages der Spitzenorganisation der Gewerkschaft, die das jeweilige Mitglied vorgeschlagen hat. (Vgl. § 11 Abs. 2 MontanMitbestG (2021).)

<sup>174</sup>In Aktiengesellschaften, die dem DrittelbG unterliegen, kann ein Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer vor Ablauf der Amtszeit auf Antrag eines Betriebsrates oder von mindestens einem Fünftel der Wahlberechtigten durch unmittelbaren Beschluss der Wahlberechtigten mit einer Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen abberufen werden. (Vgl. § 12 Abs. 1 DrittelbG (2021).)

<sup>175</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 4.

<sup>176</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 4; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 4.

<sup>177</sup>J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 3.

<sup>178</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 4.



**Universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse** Universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse sind das allgemeine Streben des Menschen nach Wirksamkeit sowie elementare physische Bedürfnisse wie Hunger und Durst.<sup>179</sup> Sie sind den Motiven rangmäßig vorgeordnet.<sup>180</sup>

**Motivdispositionen (Implizite Motive)** Motivdispositionen sind individuelle, in der frühen Kindheit gelernte und die Zeit überdauernde, emotional getönte Präferenzen einer Person, sich mit bestimmten Arten von Anreizen immer wieder auseinanderzusetzen.<sup>181</sup>

**Zielsetzungen (Explizite Motive)** Zielsetzungen sind sprachlich repräsentierbare Selbstbilder, Werte und Ziele, die sich eine Person bewusst selbst zuschreibt bzw. vorgenommen hat und verfolgt.<sup>182</sup> Ziele verleihen dem Handelnden Richtung und Erfolgskriterium und spielen damit eine zentrale Rolle bei der Organisation motivierten Verhaltens.<sup>183</sup> Prinzipiell sind unendlich viele Formen und Ausprägungen von Handlungszielen denkbar.<sup>184</sup>

Situationsfaktoren (Anreize) sind in den Worten von Heckhausen hingegen all jene positiven und negativen Verheißungen oder Andeutungen von Situationen, die einen Aufforderungscharakter zu einem entsprechenden Handeln besitzen und als solche von der Person wahrgenommen werden. Sie können an die Tätigkeit der Handlung selbst, an das Ergebnis der Handlung (beides intrinsische Handlungsanreize) und an die Folgen der Handlung (extrinsische Handlungsanreize), wie etwa die Annäherung an langfristige Ziele, die Selbst- und Fremdbewertung sowie materielle Vorteile, geknüpft sein. Handlungsanregend sind Situationen dabei immer aufgrund ihres ganz individuellen Bedeutungsgehaltes für die Person, d.h. wie sie in der Wahrnehmung des Individuums existieren und nicht, wie sie objektiv von Außenstehenden beschrieben werden. Erst die Berücksichtigung der Situation ermöglicht die Erklärung intraindividuelle Unterschiede im Verhalten von Personen.<sup>185</sup>

Wenn nun die Erwartung einer Person, ein bestimmtes Ziel erreichen zu können, was insbesondere durch die situativen Faktoren beeinflusst wird, und gleichzeitig der Wert des Zieles aus Sicht der Person, der von ihrer impliziten und expliziten Motivlage abhängig

---

<sup>179</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 4.

<sup>180</sup>Vgl. Staehle (1999), S. 166.

<sup>181</sup>Vgl. McClelland, Koestner und Weinberger (1989); zitiert nach J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 5.

<sup>182</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 4 f.

<sup>183</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 5.

<sup>184</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 5; sowie Nerdinger (2019), S. 464.

<sup>185</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 6 f.

ist, maximal hoch sind, ist es am wahrscheinlichsten, dass die Person zur Tat schreitet.<sup>186</sup> Der Einzelne versucht in den Worten von Heckhausen „das Ziel anzustreben, das bei einer realistischen Erreichbarkeit den höchstmöglichen Anreizwert hat. Dabei ist der Anreizcharakter der situativen Gelegenheiten für eine bestimmte Person davon abhängig, ob sie mit den impliziten und expliziten Motiven der Person übereinstimmen oder nicht.“<sup>187</sup> Die Motivation<sup>188</sup> einer Person, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, entsteht demnach im Zusammenspiel von Faktoren, die in der Person selbst liegen (persönliche Präferenzen) und Faktoren, die in ihrer Umwelt liegen (situative Anreize).<sup>189</sup>

Welche der in jedem Moment gleichzeitig vorliegenden und je nach Situation und Bedürfniszustand zu- oder abnehmenden Motivationstendenzen bei welcher Gelegenheit und auf welche Weise realisiert werden soll, wird schließlich durch die der Person eigene regulative Prozesse (Volitionen) entschieden.<sup>190</sup> Sie verhindern, dass die stärkste sich im jeweiligen Moment herausbildende Motivationstendenz die gerade ablaufende Handlung unterbricht und machen damit ein organisiertes Handeln, d.h. die Planung und Ausführung von Handlungen zur geeigneten Gelegenheit und im Idealfall bis zur Erreichung des Zieles, erst möglich.<sup>191</sup>

In Abbildung 3.2 sind die Determinanten und der Verlauf motivierten Handelns in dem Überblicksmodell von Heckhausen zusammenfassend dargestellt.<sup>192</sup>

**Schlüsselmotive menschlicher Motivation** Der Verhaltens- und Sozialpsychologe David C. McClelland identifiziert in seiner in mehreren Schritten entwickelten Motivationstheorie insgesamt drei dominante Motive menschlicher Motivation:<sup>193</sup>

1. Leistungsmotiv (Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab)
2. Machtmotiv (Erleben von Stärke und Wirksamkeit)
3. Anschlussmotiv (Aufbau und Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen)

---

<sup>186</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 7; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 6 f.

<sup>187</sup>J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 7.

<sup>188</sup>Der Begriff *Motivation* beschreibt in den Worten von Hungenberg „die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“ (Hungenberg und Wulf (2021), S. 253.)

<sup>189</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 7; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 6 f.

<sup>190</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 7 ff.; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 143 ff.

<sup>191</sup>Vgl. J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 7 ff.

<sup>192</sup>Das Modell integriert das „Erweiterte kognitive Motivationsmodell“ von Heckhausen (Vgl. H. Heckhausen (1977a); sowie H. Heckhausen (1977b).) und das Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie in der Darstellung nach Rheinberg. (Vgl. H. Heckhausen und Rheinberg (1980).)

<sup>193</sup>Vgl. Drumm (2008), S. 396; Paschen und Dihsmäier (2014), S. 242; Furtner und Baldegger (2016), S. 24 f.; und Brandstätter et al. (2018), S. 5; jeweils mit Bezug auf McClelland (1961); bzw. McClelland (1985).

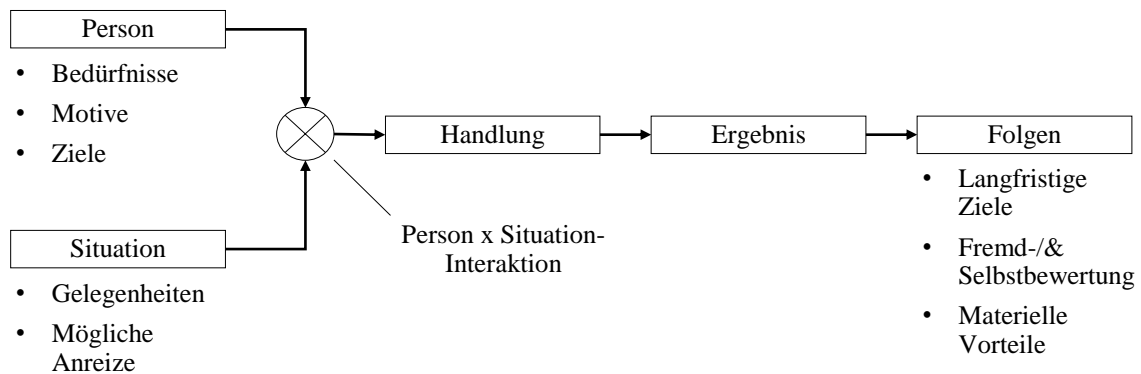


Abbildung 3.2: Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns (Quelle: in Anlehnung an Heckhausen (2018), S. 5)

Die Grundlagen dieser auch als die *großen Drei* bezeichneten Schlüssel motive menschlicher Motivation werden seiner Ansicht nach bereits in frühester Kindheit gelegt und von dem kulturellen Umfeld des Einzelnen beeinflusst; ihre subjektive Bedeutung variiert daher von Individuum zu Individuum.<sup>194</sup> Die drei Schlüssel motive menschlicher Motivation sind die am intensivsten erforschten Motive des Menschen.<sup>195</sup> Sie werden nachfolgend im Detail beschrieben:

**Leistungsmotiv - Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab** Als leistungsmotiviert gilt ein Verhalten dann, wenn es auf die Erreichung eines Gütestandards abzielt.<sup>196</sup> Leistungsmotivierte Personen sind danach bestrebt, etwas gut, besser oder am besten zu machen, wobei der zur Bewertung der erbrachten Leistung herangezogene Gütestandard in einer eigenen, früheren Leistung oder aber in der Leistung anderer Personen liegen kann.<sup>197</sup> Murray umschreibt das Leistungsmotiv (n Achievement) in diesem Zusammenhang wie folgt: „To overcome obstacles, to exercise power, to strive to do something difficult as well and as quickly as possible.“<sup>198</sup> Leistungsmotivierte Personen sind danach bestrebt, eine schwierige Aufgabe zu meistern, etwas besser und schneller zu tun, Probleme zu überwinden, einen hohen Standard zu erreichen sowie sich selbst oder aber

<sup>194</sup>Vgl. Staehle (1999), S. 227; Paschen und Dihsmailer (2014), S. 242; Hellmann und Hollmann (2017), S. 41 f.; sowie Chlupsa (2022), S. 18 ff.

<sup>195</sup>Vgl. Duncan und Peterson (2010), S. 41; J. Heckhausen und H. Heckhausen (2018), S. 5; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 5.

<sup>196</sup>Vgl. McClelland, Atkinsons et al. (1953), S. 110; zitiert nach Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 164 f.; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 31 f.

<sup>197</sup>Vgl. Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 164 f.; und Brandstätter et al. (2018), S. 32 f.; jeweils unter Bezug auf Murray (1938), S. 164.

<sup>198</sup>Murray (1938), S. 80 f.

andere im Wettbewerb zu übertreffen.<sup>199</sup> Leistungsmotiviertes Verhalten ist überall dort zu beobachten, wo sich Menschen Herausforderungen stellen, die sie entweder bewältigen können oder aber an denen sie scheitern können.<sup>200</sup> Von leistungsmotiviertem Verhalten wird allerdings nur dann gesprochen, wenn der Antrieb zum Handeln von der Person selbst ausgeht, d.h. sich die Person dem betreffenden Tüchtigkeitsmaßstab verpflichtet fühlt und die Erfüllung der Leistungsziele aus eigener Initiative anstrebt.<sup>201</sup> Der Anreiz muss dabei ausschließlich im Genuss der aufgabenbezogenen Tätigkeit selbst sowie im Genuss der selbstbewertenden Emotionen über das Ergebnis der Bemühungen liegen, d.h. Zufriedenheit und Stolz bei Erfolg bzw. Beschämung und Niedergeschlagenheit bei Misserfolg.<sup>202</sup> Ein Handeln, um andere zu beeindrucken oder um eine materielle Belohnung zu erhalten, ist in diesem Sinne nicht leistungsmotiviert.<sup>203</sup> Den Kern des Leistungsmotivs sieht Schultheiss entsprechend in „the capacity to derive satisfaction from the autonomous mastery of challenging tasks.“<sup>204</sup>

Das Leistungsmotiv untergliedert sich in die Motivkomponenten *Hoffnung auf Erfolg* und *Furcht vor Misserfolg*:<sup>205</sup>

**Hoffnung auf Erfolg** Hoffnung auf Erfolg wirkt als positiv motivationale Kraft. Personen mit hoher Hoffnung auf Erfolg glauben an die eigenen Fähigkeiten und ihre Möglichkeiten zur Zielerreichung.

**Furcht vor Misserfolg** Furcht vor Misserfolg hingegen ist die negativ wirkende motivationale Kraft. Personen mit hoher Furcht vor Misserfolg antizipieren Misserfolg und versuchen diesen zu vermeiden.

Sowohl Hoffnung auf Erfolg als auch Furcht vor Misserfolg stellen dabei treibende Kräfte für leistungsmotivierte Personen dar.<sup>206</sup>

Leistungsmotivierte Personen erreichen im Allgemeinen eine höhere Expertise in einem oder mehreren Wissens- und Fähigkeitsfeldern.<sup>207</sup> Sie agieren oft in der Rolle von Experten.<sup>208</sup> Fehler, Flops und Blamagen versuchen sie zu vermeiden.<sup>209</sup>

---

<sup>199</sup>Vgl. Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 164 f.; und Brandstätter et al. (2018), S. 32 f.; jeweils unter Bezug auf Murray (1938), S. 164.

<sup>200</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 32.

<sup>201</sup>Vgl. Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 164.

<sup>202</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 32; mit Bezug auf Atkinson (1957), S. 362.

<sup>203</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 32 f.

<sup>204</sup>Schultheiss (2008), S. 604.

<sup>205</sup>Vgl. Furtner und Baldegger (2016), S. 31 f.; und Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 170 f.; jeweils mit Bezug auf H. Heckhausen (1963).

<sup>206</sup>Vgl. Furtner und Baldegger (2016), S. 32; mit Bezug auf Elliot (2006); und Lang und Fries (2006); sowie Brunstein und H. Heckhausen (2018), S. 171.

<sup>207</sup>Vgl. Chlupsa (2022), S. 22.

<sup>208</sup>Vgl. Chlupsa (2022), S. 22; mit Bezug auf Scheffer (2005).

<sup>209</sup>Vgl. Chlupsa (2022), S. 21.

***Machtmotiv - Erleben von Stärke und Wirksamkeit*** Im Zentrum ursprünglicher Machtmotivdefinitionen (etwa von Murray<sup>210</sup>) steht das Verständnis von Macht als die Einflussnahme und Kontrolle anderer.<sup>211</sup> Eine Person hat dann Macht über eine andere Person, wenn diese in der Lage ist, die andere Person zu veranlassen etwas zu tun, was diese sonst nicht tun würde.<sup>212</sup> Schultheiss beschreibt das Machtmotiv als Fähigkeit, Befriedigung aus der physischen, mentalen oder emotionalen Einflussnahme auf andere zu ziehen; die Beeinflussung durch andere selbst jedoch als aversiv zu empfinden.<sup>213</sup> Das Gefühl von Selbstwirksamkeit beim Erreichen der Verhaltenskontrolle gegen den Widerstand und das Beharren der zu beeinflussenden Person ist dabei das eigentlich angestrebte Motivziel, dessen Eintreten erhofft und dessen Verfehlen befürchtet wird.<sup>214</sup> Nach Auffassung von McClelland steht bei dem Machtmotiv das Bedürfnis, sich stark zu fühlen bzw. Macht zu besitzen, klar im Vordergrund. Erst im Anschluss folgt das Bedürfnis machtvoll zu handeln bzw. andere zu beeinflussen. Alleine der Besitz von Machtquellen (z. B. Führungsposition, materieller Besitz, Status, Prestige) und das dadurch vermittelte Machtgefühl kann daher bereits ausreichend sein, um eine Befriedigung des Machtmotivs zu erreichen.<sup>215</sup> Das bisher Gesagte in den Worten von Furtner und Baldegger zusammenfassend, äußert sich das Machtmotiv in Dominanz, Kontrolle und Beeinflussung von anderen Menschen, wobei das eigentliche Motivziel in dem Erleben von persönlicher Stärke und Wirksamkeit liegt.<sup>216</sup>

Damit eine Person (A) Macht auf eine andere Person (B) ausüben kann, muss diese eine Ressourcenüberlegenheit gegenüber der zu beeinflussenden Person besitzen.<sup>217</sup> Gemäß French und Raven lässt sich eine derartige Ressourcenüberlegenheit aus sechs unterschiedlichen Machtquellen ziehen.<sup>218</sup>

**Belohnungsmacht** Macht, die sich aus der Möglichkeit von A heraus ergibt, B positive Werte zu vermitteln und von negativen Werten fernzuhalten.

**Bestrafungsmacht** Macht, die sich aus der Möglichkeit von A heraus ergibt, B negative Werte zu vermitteln.

---

<sup>210</sup>Murray umschreibt das Machtmotiv (n Dominance) wie folgt: „To influence or control others. To persuade, prohibit, dictate. To lead and direct. To restrain. To organize the behaviour of a group.“ (Murray (1938), S. 82.)

<sup>211</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 67.

<sup>212</sup>Vgl. H.-D. Schmalt und H. Heckhausen (2010), S. 213.

<sup>213</sup>Vgl. Schultheiss (2008), S. 606 f.

<sup>214</sup>Vgl. H.-D. Schmalt und H. Heckhausen (2010), S. 213; unter Verweis auf H.-D. Schmalt (1987).

<sup>215</sup>Vgl. McClelland (1975), S. 77; zitiert nach H.-D. Schmalt und H. Heckhausen (2010), S. 213; und Furtner und Baldegger (2016), S. 28; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 69.

<sup>216</sup>Vgl. Furtner und Baldegger (2016), S. 27.

<sup>217</sup>Vgl. H.-D. Schmalt und H. Heckhausen (2010), S. 214; Furtner und Baldegger (2016), S. 27; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 68.

<sup>218</sup>Vgl. J. R. P. J. French und B. Raven (1959); und B. H. Raven (1974); zitiert nach H.-D. Schmalt und H. Heckhausen (2010), S. 214; Furtner und Baldegger (2016), S. 27 f.; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 68 f.

**Legitimierte Macht** Macht, die sich aus der Internalisierung von Werten (Normen, Regeln oder Rollenbildern) in B ergibt, die A das legitime Recht geben, B auch gegen seinen Willen zu beeinflussen und gleichzeitig B verpflichten, diesem Folge zu leisten.

**Vorbildmacht** Macht, die sich aus der Identifikation von B mit A oder dem Wunsch von B, so zu sein wie A, ergibt.

**Expertenmacht** Macht aufgrund besonderer Kenntnisse, Einsichten oder Fähigkeiten in einem bestimmten Fachgebiet, die A von B zuerkannt werden.

**Informationsmacht** Macht, wenn A Informationen besitzt, die B bei Mitteilung zu einer Verhaltensänderung veranlassen.

Das Machtmotiv setzt sich aus den beiden Komponenten *Hoffnung auf Kontrolle* und *Furcht vor Kontrollverlust* zusammen:<sup>219</sup>

**Hoffnung auf Kontrolle** Personen mit hoher Hoffnung auf Kontrolle sind zuversichtlich, erfolgreich Macht auszuüben. Sie suchen die tatsächliche Einflussnahme auf andere und scheuen aufgrund ihrer Zuversicht, in Machtsituationen erfolgreich zu sein, nicht die Konfrontation mit anderen.

**Furcht vor Kontrollverlust** Personen mit hoher Furcht vor Kontrollverlust hingegen haben die Befürchtung, die Kontrolle über andere zu verlieren bzw. keine Kontrolle über andere zu besitzen. Sie präferieren Ersatzbefriedigungen, die mit einem Gefühl der Überlegenheit einhergehen und versuchen die Gefahr eines Kontrollverlustes durch das Meiden von tatsächlichen Interaktionspartnern auszuschließen.

Machtmotivierte Personen besetzen gerne Positionen mit formaler Macht, sind in Gruppen besonders einflussreich und engagiert und erwerben Prestigegüter als Symbol für ihre Macht.<sup>220</sup>

**Anschlussmotiv - Soziale Kontakte knüpfen und pflegen** Menschen streben in allen Lebensphasen nach befriedigenden zwischenmenschlichen Beziehungen wie Bekanntschaften, Freundschaften, Partnerschaft und Familie.<sup>221</sup> In der Forschung der Motivationspsychologie wird dieses fundamentale Bedürfnis von Menschen nach sozialen Kontakten

---

<sup>219</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 74 f.

<sup>220</sup>Vgl. Winter (1973); zitiert nach Furtner und Baldegger (2016), S. 28.

<sup>221</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 53; unter Verweis auf Baumeister und Leary (1995).

unter dem Begriff des Anschlussmotivs behandelt.<sup>222</sup> Dem Anschlussmotiv übergeordnet ist dabei ein allgemeines soziales Bedürfnis, das Hingezogensein zu anderen Menschen.<sup>223</sup> Das Ziel des Anschlussmotivs (n Affiliation) beschreibt Murray wie folgt: „The aim of the n Affiliation is to form a synergy: a mutually enjoyed, enduring, harmoniously co-operating and reciprocating relation with another person.“<sup>224</sup> Mögliche Ziele des Anschlussmotivs sind demnach: Anderen nahe zu sein, mit anderen befreundet zu sein, sich auszutauschen und zu kooperieren.<sup>225</sup> Das Anschlussmotiv selbst lässt sich nach Murray als das Bestreben nach harmonischen und gleichberechtigten zwischenmenschlichen Beziehungen beschreiben.<sup>226</sup> Murray umschreibt das Anschlussmotiv in diesem Zusammenhang wie folgt: „To form friendships and associations. To greet, join, and live with others. To co-operate and converse sociably with others. To love. To join groups.“<sup>227</sup> Mit dem Anschlussmotiv assoziierte Handlungen sind im Allgemeinen: Andere treffen und Bekanntschaften machen, Beziehungen eingehen und pflegen, guten Willen und Zuneigung zeigen sowie andere erfreuen und Kränkungen vermeiden.<sup>228</sup>

Eine Rolle spielt das Anschlussmotiv insbesondere im Kontakt mit wenig bekannten oder fremden Personen, wobei je nach Phase des Kennenlernens zwei komplett gegensätzliche Komponenten des Anschlussmotivs wirksam sind.<sup>229</sup> Hierbei handelt es sich um die Motivkomponenten *Hoffnung auf Anschluss* und *Furcht vor Zurückweisung*.<sup>230</sup>

**Hoffnung auf Anschluss** Hoffnung auf Anschluss stellt eine generalisierte Erfolgserwartung in sozialen Beziehungen dar.<sup>231</sup> Personen mit hoher Hoffnung auf Anschluss haben höhere Erwartungen, dass eine Situation günstig für eine Kontaktaufnahme ist und gleichzeitig ihr eigenes Verhalten auch zum Ziel führt, als Personen mit niedriger Hoffnung auf Anschluss.<sup>232</sup>

**Furcht vor Zurückweisung** Furcht vor Zurückweisung stellt eine generalisierte Misserfolgserwartung in sozialen Beziehungen dar.<sup>233</sup> Personen mit hoher Furcht vor Zurückweisung haben Zweifel an der Wirksamkeit ihres Kennenlernverhaltens und

---

<sup>222</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 53.

<sup>223</sup>Vgl. Murray (1938), S. 173 f.; K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 196; sowie Chlupsa (2022), S. 20.

<sup>224</sup>Murray (1938), S. 175.

<sup>225</sup>Vgl. Murray (1938), S. 83 und S. 174 f.; sowie K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 196.

<sup>226</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 55; unter Verweis auf Murray (1938).

<sup>227</sup>Murray (1938), S. 83.

<sup>228</sup>Vgl. Murray (1938), S. 174 f.; sowie K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 196.

<sup>229</sup>Vgl. K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 197 f. und S. 200 f.; sowie Furtner und Baldegger (2016), S. 34.

<sup>230</sup>Vgl. K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 197; und Brandstätter et al. (2018), S. 56 f.; jeweils unter Bezug auf Mehrabian und Ksionzky (1974).

<sup>231</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 56.

<sup>232</sup>Vgl. Sokolowski (1992); zitiert nach K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 199.

<sup>233</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 56.

besitzen eine höhere Bereitschaft, mehrdeutige oder undeutliche Signale ihres Gegenübers als Zurückweisung zu interpretieren.<sup>234</sup>

Beide Motivkomponenten regulieren die Nähe und Distanz zwischen Menschen.<sup>235</sup> Während die Komponente Hoffnung auf Anschluss darauf ausgerichtet ist, soziale Kontakte aufzubauen, hemmt die Komponente Furcht vor Zurückweisung eine unangemessene Annäherung an andere Personen.<sup>236</sup> Im Umgang mit wenig bekannten oder fremden Personen kommt es daher in Abhängigkeit der Ausprägung der beiden Motivkomponenten zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Intensität zu Konflikten zwischen Aufsuchen und Meiden.<sup>237</sup>

Anschlussmotivierte Personen engagieren sich häufiger in Verhalten, das der sozialen Kontaktaufnahme und -pflege dient und streben nach Harmonie, was sie auch dazu bewegt, soziale und politische Konflikte zu vermeiden oder entschärfen zu wollen.<sup>238</sup> Gemäß Sokolowski reagieren anschlussmotivierte Personen sehr sensibel darauf, ob sie in einer Gruppe angenommen oder abgelehnt werden. Erfahren sie hier Ablehnung, so fühlen sie sich häufig hilflos. Je niedriger die Hoffnung auf Anschluss, desto gleichgültiger fällt ihre Reaktion hingegen aus.<sup>239</sup> In Gruppen machen anschlussmotivierte Personen daher seltener Vorschläge, welche die Arbeitsatmosphäre oder Gruppenkohäsion gefährdend könnten.<sup>240</sup> Anschlussmotivierte Personen bringen ferner in Leistungssituationen eine bessere Leistung, wenn diese anschluss-thematische Anreize enthalten.<sup>241</sup> Sie erzielen etwa bessere Arbeitsergebnisse, wenn sie in einer Gruppe anstatt allein arbeiten,<sup>242</sup> erbringen die beste sportliche Leistung, wenn sie für ihr Team anstatt im Individualkampf antreten<sup>243</sup> und zeigen bessere Leistungen bei Aufgaben, die Kooperation anstelle von Kooperation erfordern.<sup>244</sup>

**Ableitung der Handlungsdeterminanten der Arbeitnehmervertreter** Die Motivations-theorie liefert mit dem Handlungsmodell von Heckhausen und den Schlüsselmotiven nach McClelland einen Erklärungsansatz für die Determinanten der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

---

<sup>234</sup>Vgl. Sokolowski (1992); zitiert nach K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 199.

<sup>235</sup>Vgl. K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 201.

<sup>236</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 56.

<sup>237</sup>Vgl. K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 201.

<sup>238</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 58 f.

<sup>239</sup>Vgl. Kurt Sokolowski (1986); zitiert nach K. Sokolowski und H. Heckhausen (2010), S. 199; sowie Brandstätter et al. (2018), S. 58 f.

<sup>240</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 58; unter Bezug auf Exline (1962).

<sup>241</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 59.

<sup>242</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 59; unter Bezug auf E. G. French (1958).

<sup>243</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 59; unter Bezug auf Sorrentino und Sheppard (1978).

<sup>244</sup>Vgl. Brandstätter et al. (2018), S. 60; unter Bezug auf McClelland und Koestner (1992).



Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat handeln die Arbeitnehmervertreter gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie mit dem Ziel der individuellen Nutzenmaximierung. Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma kann daher als zielgerichtetes menschliches Verhalten aufgefasst und mit dem Handlungsmodell von Heckhausen ergründet werden.

Dem Modell nach ist die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma das Resultat motivierten Handelns und als solches zurückzuführen auf die persönlichen Präferenzen der Arbeitnehmervertreter (Personenfaktoren) und die Anreize in ihrer Umwelt (Situationsfaktoren). Die Arbeitnehmervertreter werden mit ihrer Positionierung im Interessendilemma demnach am ehesten dasjenige individuelle Ziel verfolgen, das bei einer realistischen Erreichbarkeit hinsichtlich der Tätigkeit der Positionierung selbst, dem Ergebnis der Positionierung und den Folgen der Positionierung den höchstmöglichen Anreizwert aufweist.

Gemäß Motivationstheorie nach McClelland verfügen die Arbeitnehmervertreter über die drei dominanten Motive Leistung, Macht und Anschluss. Mit ihrer Positionierung im Interessendilemma sind die Arbeitnehmervertreter also im Wesentlichen danach bestrebt, sich mit einem Gütemaßstab auseinanderzusetzen (Leistungsmotiv), Stärke und Wirksamkeit zu erleben (Machtmotiv) sowie zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (Anschlussmotiv).

Der Anreizcharakter der möglichen Positionen im Interessendilemma wiederum ist abhängig vom Grad der Übereinstimmung mit den impliziten und expliziten Motiven der Arbeitnehmervertreter und wird mutmaßlich durch die Strukturen ihres Aufsichtsratsmandates mitbestimmt.

Anhand einer ausführlichen Diskussion ausgewählter Merkmale der Mandatsstrukturen hinsichtlich ihrer spezifischen Wirkung auf den Anreizcharakter der möglichen Positionen im Interessendilemma, bei gleichzeitiger Fokussierung auf die drei Schlüssel motive Leistung, Macht und Anschluss, ist es daher möglich, gut begründete Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma abzuleiten. Dies ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

### **3.2 Ableitung der Hypothesen**

Auf Basis der im vorangegangenen Kapitel thematisierten theoretischen Grundlagen werden innerhalb dieses Kapitels Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandats-

strukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma abgeleitet.

In Kapitel 3.2.1 wird zunächst das Vorgehen zur Ableitung der Hypothesen beschrieben. Die Kapitel 3.2.2 bis 3.2.6 behandeln anschließend die Ableitung der einzelnen Hypothesen. In Kapitel 3.2.7 werden die abgeleiteten Hypothesen abschließend zusammenfassend dargestellt.

#### **3.2.1 Einführung der Hypothesen**

Die Hypothesen werden wie folgt eingeführt:

Ausgehend von den gesetzlichen Grundlagen und zusätzlichen Regelungen des DCGK werden zunächst einzelne Merkmale, die charakteristisch für die Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter sind, in ihren Grundzügen beschrieben.<sup>245</sup>

Die Beziehungen zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Stakeholdern des Unternehmens werden sodann als Prinzipal-Agenten-Beziehungen aufgefasst und den Arbeitnehmervertretern gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie ein opportunistisches Verhalten unterstellt. Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat werden die Arbeitnehmervertreter demnach versuchen, ihren individuellen Nutzen zu maximieren und im Falle von Zielkonflikten mit den Stakeholdern ihren Informationsvorsprung für die eigenen Zwecke und damit zu Ungunsten der Stakeholder ausnutzen.

Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird darauf aufbauend als motiviertes Handeln modelliert und es wird angenommen, dass die Arbeitnehmervertreter über die drei dominanten Motive Leistung, Macht und Anschluss verfügen. Mit ihrer Positionierung im Interessendilemma sind die Arbeitnehmervertreter also im Wesentlichen danach bestrebt, sich mit einem Gütemaßstab auseinanderzusetzen (Leistungsmotiv), Stärke und Wirksamkeit zu erleben (Machtmotiv) sowie zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (Anschlussmotiv).

Mit diesem Verständnis über das Verhalten und die impliziten Motive der Arbeitnehmervertreter werden die Merkmale der Mandatsstrukturen hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Anreizcharakter der möglichen Positionen der Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat diskutiert. Davon ausgehend werden anhand sachlogischer Überlegungen

---

<sup>245</sup>Aus Gründen der Vereinfachung beschränken sich die Ausführungen dabei primär auf die Strukturen des Aufsichtsratsmandates in Aktiengesellschaft und entsprechend auf das AktG als dessen maßgebliche Rechtsgrundlage sowie auf die für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Aktiengesellschaften maßgeblichen Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung. (Zu den entsprechenden Gesetzen siehe Kapitel 2.1)

über die resultierende Positionierung der Arbeitnehmervertreter schließlich Hypothesen über den Einfluss der Merkmale der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma abgeleitet.

### 3.2.2 Ableitung H1: Position des stellvertretenden Vorsitzenden

Der Aufsichtsrat ist gemäß AktG dazu verpflichtet, aus seiner Mitte einen Vorsitzenden sowie mindestens einen Stellvertreter zu wählen. Letzterer übernimmt die Rechte und Pflichten des Vorsitzenden, wenn dieser verhindert ist.<sup>246</sup> Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Aufgabe, die Arbeit im Aufsichtsrat zu koordinieren.<sup>247</sup> Zu seinen Rechten und Pflichten zählen die Einberufung, Vorbereitung und Leitung der Sitzungen des Aufsichtsrates sowie das Befassen von Ausschüssen und das Einbringen von deren Ergebnissen in das Gesamtgremium.<sup>248</sup> Der Aufsichtsratsvorsitzende ist zudem Repräsentant des Aufsichtsrates und als solcher primärer Ansprechpartner des Vorstandes.<sup>249</sup> Die Einberufung des Aufsichtsrates obliegt grundsätzlich dem Aufsichtsratsvorsitzenden.<sup>250</sup>

In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, müssen der Vorsitzende und sein Stellvertreter mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen des gesamten Aufsichtsrates gewählt werden.<sup>251</sup> Falls hierbei die erforderlichen Mehrheiten nicht erreicht werden, wählen in einem zweiten Wahlgang die Anteilseignervertreter den Aufsichtsratsvorsitzenden und die Vertreter der Arbeitnehmer dessen Stellvertreter, jeweils mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen.<sup>252</sup> In der Regel ist der Vorsitzende des Aufsichtsrates in Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, deshalb ein Anteilseignervertreter und der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ein Vertreter der Arbeitnehmer.<sup>253</sup> Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass ein Arbeitnehmervertreter, der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, in aller Regel mehrheitlich durch die Stimmen der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat in diese Position gewählt worden ist.

Die weiteren Arbeitnehmervertreter wählen ihren Kandidaten in der Erwartung, dass dieser bei der Wahrnehmung seiner Funktion als stellvertretender Vorsitzender im Aufsichtsrat in ihrem Interesse handelt. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter,

---

<sup>246</sup>Vgl. § 107 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>247</sup>Vgl. Grundsatz 7 DCGK (2022).

<sup>248</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 107 AktG Rn. 9.

<sup>249</sup>Vgl. Spindler (2023), § 107 AktG Rn. 45.

<sup>250</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 107 AktG Rn. 9.

<sup>251</sup>Vgl. § 27 Abs. 1 MitbestG (2021).

<sup>252</sup>Vgl. § 27 Abs. 2 MitbestG (2021).

<sup>253</sup>Vgl. W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 74.

der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, wird danach bestrebt sein, diese in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei der Wahrnehmung seiner Funktion entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen. Die in den betreffenden Arbeitnehmervertreter gesetzten Erwartungen bleiben dabei jedoch nicht auf die bloße Wahrnehmung der Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat beschränkt. Gemäß soziologischer Rollentheorie sind mit sozialen Positionen, wie der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat, soziale Rollen verbunden.<sup>254</sup> Dahrendorf definiert soziale Rollen als „Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.“<sup>255</sup> Rollenerwartungen können dabei über die der sozialen Position per Gesetz und Recht auferlegten Erwartungen (Muss-Erwartungen) hinausgehen.<sup>256</sup> Neben den Erwartungen an die Wahrnehmung der Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat, sieht sich der betreffende Arbeitnehmervertreter demzufolge zusätzlichen Erwartungen an die Wahrnehmung der Rolle des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat ausgesetzt. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, wird auch danach streben, diese zusätzlich in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei der Wahrnehmung seiner Rolle und damit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Ein dominant leistungsmotivierter Arbeitnehmervertreter, der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, wird danach bestrebt sein, die mit der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle als stellvertretender Vorsitzender im Aufsichtsrat einhergehenden Erwartungen bestmöglich zu erfüllen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Schließlich steht im Zusammenhang mit der Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat ein Zugewinn an Einfluss für den betreffenden Arbeitnehmervertreter, der für den Fall, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrates verhindert ist, durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, Rechte und Pflichten objektiv besteht (Legitimierte Macht) sowie für den Fall, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrates nicht verhindert ist, durch die hervorgehobene Stellung unter den weiteren Arbeitnehmervertretern zumindest subjektiv als solcher empfunden wird (Vorbildmacht). Ein dominant machtmotivierter Arbeitnehmervertreter, der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im

---

<sup>254</sup>Vgl. Dahrendorf (2010), S. 34 f.; Niermeyer (2008), S. 79 ff.

<sup>255</sup>Dahrendorf (2010), S. 35.

<sup>256</sup>Vgl. dazu Dahrendorf (2010), S. 39 ff.; sowie Niermeyer (2008), S. 84 ff.

Aufsichtsrat einnimmt, wird danach streben, diesen subjektiv empfundenen und ggf. objektiv bestehenden Zugewinn an Einfluss durch eine erneute Wiederwahl aus den eigenen Reihen in die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat sicherzustellen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Zusammengenommen führen die mit der Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einhergehenden zusätzlichen Erwartungen sowie der subjektiv als solcher empfundene und ggf. objektiv bestehende Zugewinn an Einfluss bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter zu einem verstärkten Einsatz für das Interesse der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat. Für das Interesse der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat wird in dieser Arbeit angenommen, dass es, ungeachtet der Individualinteressen der einzelnen Arbeitnehmervertreter, grundlegend dem Interesse der Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens entspricht.

Wenn ein Arbeitnehmervertreter die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich arbeitnehmerfreundlicher positionieren. Daraus folgt als erste Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H1: Die Einnahme der *Position des stellvertretenden Vorsitzenden* im Aufsichtsrat führt zu einer arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.<sup>257</sup>

### 3.2.3 Ableitung H2: Zahl der Ausschussmitgliedschaften

Der Aufsichtsrat ist berechtigt, zur Vorbereitung von Verhandlungen und Beschlüssen sowie zur Überwachung der Ausführung seiner Beschlüsse, aus seiner Mitte einen oder mehrere Ausschüsse zu bilden.<sup>258</sup> Sie sollen auf Empfehlung des DCGK fachlich qualifiziert sein und in Abhängigkeit der spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens sowie der Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates gebildet werden.<sup>259</sup> Ausschüsse dienen insbesondere in Aufsichtsräten mit einer hohen Anzahl an Mitgliedern der Sicherstellung

---

<sup>257</sup>Diese starke, weil Kausalität implizierende Formulierung wurde bewusst gewählt, da sachlogische Gründe stark dafür sprechen und Gegenargumente wie eine Reverse Causality durch die longitudinale Datenstruktur des im Rahmen dieser Untersuchung zur Hypothesenprüfung verwendeten Mehrebenenmodells ebenso wie versteckte Heterogenität durch Randomisierung und Wahl der Variablen adressiert wurden.

<sup>258</sup>Vgl. § 107 Abs. 3 AktG (2023).

<sup>259</sup>Vgl. Empfehlung D.2 DCGK (2022).

einer effektiven Aufsichtsratsarbeit<sup>260</sup> sowie der Steigerung der Effizienz von Entscheidungsfindungen.<sup>261</sup> Neben der reinen Vorbereitung von Verhandlungen und Beschlüssen für das Gesamtgremium kann den Ausschüssen zudem die Beschlussfassung bestimmter Aufgaben des Aufsichtsrates übertragen werden.<sup>262</sup>

Nach aktueller Rechtsauffassung des DCGK<sup>263</sup> ist in den Aufsichtsräten ein Prüfungsausschuss einzurichten.<sup>264</sup> Darüber hinaus empfiehlt der DCGK explizit die Bildung eines Nominierungsausschusses.<sup>265</sup> Auch das AktG erwähnt die Möglichkeit zur Bildung eines Prüfungsausschusses.<sup>266</sup> Der Prüfungsausschuss befasst sich laut AktG mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, dem Risikomanagementsystem, dem internen Revisionssystem sowie der Abschlussprüfung.<sup>267</sup> Der Nominierungsausschuss soll gemäß DCGK dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung bezüglich neuer Aufsichtsratsmitglieder benennen. Er ist ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner zu besetzen.<sup>268</sup> In Aktiengesellschaften, die dem MitbestG unterliegen, ist zudem die Bildung eines Vermittlungsausschusses zwingend vorgeschrieben.<sup>269</sup> Der Vermittlungsausschuss hat dem Aufsichtsrat laut MitbestG einen Vorschlag für die Bestellung der Mitglieder des Vorstandes zu unterbreiten, wenn zuvor eine Bestellung durch den Aufsichtsrat mit der erforderlichen zwei Drittel Mehrheit nicht erfolgt ist. Er ist unmittelbar nach der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und dessen Stellvertreters zu bilden und mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates, dessen Stellvertreter sowie jeweils einem von den Vertretern der Arbeitnehmer und den Vertretern der Anteilseigner mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewählten Mitglied des Aufsichtsrates zu besetzen.<sup>270</sup>

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass ein Arbeitnehmervertreter, der einen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates innehat, durch Mehrheitsbeschluss der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat in diesen Ausschuss entsendet wurde. Mit der Mitgliedschaft in einem Ausschuss des Aufsichtsrates verhält es sich in diesem Falle ähnlich wie mit der Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat.

---

<sup>260</sup>Vgl. Stein (2016), S. 102.

<sup>261</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 107 AktG Rn. 24.

<sup>262</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 107 AktG Rn. 24; sowie weiterführend § 107 Abs. 3 AktG (2023).

<sup>263</sup>Bis zu seiner Aktualisierung im April 2022 hat der DCGK die Bildung eines Prüfungsausschusses lediglich empfohlen. (Vgl. Empfehlung D.3 DCGK (2019).)

<sup>264</sup>Vgl. Grundsatz 14 DCGK (2022).

<sup>265</sup>Vgl. Empfehlung D.4 DCGK (2022).

<sup>266</sup>Vgl. § 107 Abs. 3 AktG (2023).

<sup>267</sup>Vgl. § 107 Abs. 3 AktG (2023).

<sup>268</sup>Vgl. Empfehlung D.4 DCGK (2022).

<sup>269</sup>Vgl. § 27 Abs. 3 MitbestG (2021).

<sup>270</sup>Vgl. § 27 Abs. 3 in Verbindung mit § 31 Abs. 3 MitbestG (2021).

Die weiteren Arbeitnehmervertreter entsenden ihren Kandidaten in der Erwartung, dass dieser bei der Wahrnehmung seiner Funktion als Mitglied des Ausschusses in ihrem Interesse handelt. Erneut bleiben die in den betreffenden Arbeitnehmervertreter gesetzten Erwartungen dabei nicht auf die bloße Wahrnehmung seiner Funktion als Ausschussmitglied und entsprechend auf den Rahmen der Ausschussarbeit beschränkt, sondern betreffen auch dessen Rolle als Ausschussmitglied. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der einen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates innehat, wird danach bestrebt sein, diese in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle und damit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Durch seinen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates steht der betreffende Arbeitnehmervertreter darüber hinaus in einem häufigeren und engeren Kontakt mit Teilen der weiteren Mitglieder der Arbeitnehmerseite und Teilen der Mitglieder der Anteilseignerseite des Aufsichtsrates. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der einen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates innehat, wird auch danach streben, den hiermit einhergehenden Zugewinn an Anschluss durch eine erneute Entsendung in den Ausschuss sicherzustellen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass der betreffende Arbeitnehmervertreter im Ausschuss gleichermaßen Beziehungen mit den weiteren Mitgliedern der Arbeitnehmerseite und den Mitgliedern der Anteilseignerseite aufbaut. Die mit dem Aufbau der Beziehungen einhergehende Zunahme an Verbindlichkeiten und entsprechenden Erwartungen erfolgt in diesem Fall gleichermaßen auf Seiten der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter und hat somit keine Auswirkung auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Ein dominant leistungsmotivierter Arbeitnehmervertreter, der einen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates innehat, wird danach bestrebt sein, die mit der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle als Mitglied des Ausschusses einhergehenden Erwartungen bestmöglich zu erfüllen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Zu guter Letzt steht im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft in einem Ausschuss des Aufsichtsrates auch ein Zugewinn an Einfluss für den betreffenden Arbeitnehmervertreter, welcher bei der Vorbereitung konkreter Verhandlungen und Beschlüsse, der Beschlussfassung und der Ausführungsüberwachung der gefassten Beschlüsse (Legitimierte Macht) sowie aufgrund von Erfahrungs- und Informationsvorteilen durch die stärkere Involvierung im Aufsichtsrat (Expertenmacht- und Informationsmacht) objektiv besteht und durch

die hervorgehobene Stellung unter den Mitgliedern der Arbeitnehmerseite wohl auch subjektiv als solcher empfunden wird (Vorbildmacht). Ein dominant machtmotivierter Arbeitnehmervertreter, der einen Sitz in einem Ausschuss des Aufsichtsrates innehat, wird danach streben, diesen objektiv bestehenden und ggf. auch subjektiv als solchen empfundenen Zugewinn an Einfluss durch eine erneute Entsendung aus den eigenen Reihen in den Ausschuss sicherzustellen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Arbeitnehmervertreter einsetzen.

Zusammengenommen führen die mit der Mitgliedschaft in einem Ausschuss des Aufsichtsrates einhergehenden zusätzlichen Erwartungen und der Zugewinn an Anschluss sowie der objektiv bestehende und ggf. auch subjektiv als solcher empfundene Zugewinn an Einfluss bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter zu einem verstärkten Einsatz für das Interesse der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, für das erneut angenommen wird, dass es grundlegend dem Arbeitnehmerinteresse entspricht.

Je mehr Ausschussmitgliedschaften ein Arbeitnehmervertreter innerhalb des Aufsichtsrates innehat, desto arbeitnehmerfreundlicher wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich positionieren. Daraus folgt als zweite Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H2: Je höher die *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* innerhalb des Aufsichtsrates, desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

#### **3.2.4 Ableitung H3: Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat**

Das Amt der Aufsichtsratsmitglieder erlischt spätestens mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat im vierten Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt, wobei das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, nicht mit eingerechnet wird.<sup>271</sup> Eine Wiederwahl der Aufsichtsratsmitglieder ist prinzipiell möglich.<sup>272</sup> Der DCGK empfiehlt die Offenlegung der Zugehörigkeitsdauer seiner Mitglieder zum Aufsichtsrat.<sup>273</sup> Bis zu seiner Aktualisierung im Dezember 2019

---

<sup>271</sup>Vgl. § 102 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>272</sup>Vgl. Jung (2016), S. 106.

<sup>273</sup>Vgl. Empfehlung C.3 DCGK (2022).



hat der DCGK überdies die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat empfohlen, jedoch ohne diese genauer zu beziffern.<sup>274</sup>

Die Arbeitnehmer bzw. die von diesen gewählten Repräsentanten wählen ihren Kandidaten für das Aufsichtsratsmandat in der Erwartung, dass dieser bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat im Interesse der Arbeitnehmer handelt. Durch das Ausbleiben einer vorzeitigen Abberufung sowie durch eine Wiederwahl nach Ablauf der Amtszeit erneuern sie in der Folgezeit diese in den Arbeitnehmervertreter gesetzte Erwartung. Dabei nehmen die Erwartungen seitens der Arbeitnehmer bzw. der von diesen gewählten Repräsentanten aufgrund der Gewöhnung an die bereits beobachteten Leistungen ihres Kandidaten stetig zu. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter wird danach bestrebt sein, diese in ihn gesetzten und stetig zunehmenden Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich im Laufe der Zeit bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle und damit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat immer stärker für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen.

Während seiner Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat steht der betreffende Arbeitnehmervertreter außerdem in regelmäßigem und engem Kontakt mit den weiteren Mitglieder der Arbeitnehmerseite und den Mitgliedern der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat, wodurch er im Laufe der Zeit zunehmend stabile Beziehungen mit den Mitgliedern beider Seiten aufbaut. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter wird auch danach streben, den hiermit einhergehenden Zugewinn an Anschluss durch eine erneute Wiederwahl in den Aufsichtsrat sicherzustellen und sich im Laufe der Zeit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat immer stärker für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass der betreffende Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gleichermaßen stabile Beziehungen mit den weiteren Mitgliedern der Arbeitnehmerseite und den Mitgliedern der Anteilseignerseite aufbaut. Die mit dem Aufbau der Beziehungen einhergehende Zunahme an Verbindlichkeiten und entsprechenden Erwartungen erfolgt in diesem Fall gleichermaßen auf Seiten der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter und hat somit keine Auswirkung auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Ein dominant leistungsmotivierter Arbeitnehmervertreter wird danach bestrebt sein, die mit der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle als Arbeitnehmervertreter einhergehenden und im Laufe der Zeit zunehmenden Erwartungen seitens der Arbeitnehmer bzw. der von diesen gewählten Repräsentanten bestmöglich zu erfüllen und sich im Laufe der Zeit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat immer stärker für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen. Gleichzeitig wird ein dominant leistungsmotivierter Arbeitneh-

---

<sup>274</sup>Vgl. Ziffer 5.4.1 DCGK (2017).

mervertreter auch versucht sein, sich bei der bestmöglichen Erfüllung der in ihn gesetzten Erwartungen stets selbst zu übertreffen und sich daher im Laufe der Zeit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat immer stärker für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen.

Schließlich steht im Zusammenhang mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat ein Zugewinn an Einfluss durch die sich im Laufe der Zeit aufbauenden Beziehungen mit den weiteren Mitgliedern im Aufsichtsrat und die damit einhergehend bessere Informationsversorgung (Informationsmacht), durch die im Laufe der Zeit gewonnene Expertise in der Aufsichtsratsarbeit (Expertenmacht) und die sich im Laufe der Zeit aufgrund der erfolgreichen Wiederwahlen gegenüber junioreren Mitgliedern einstellenden Vorbildfunktion (Vorbildmacht). Ein dominant machtmotivierter Arbeitnehmervertreter wird danach streben, diesen mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat einhergehenden Zugewinn an Einfluss durch eine erneute Wiederwahl in den Aufsichtsrat sicherzustellen und sich im Laufe der Zeit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat immer stärker für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen.

Zusammengenommen führen die im Laufe der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat zunehmenden Erwartungen sowie der mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat einhergehende Zugewinn an Anschluss und Einfluss bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter im Laufe der Zeit zu einem immer stärkeren Einsatz für das Interesse der Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens.

Je länger ein Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat zugehört, desto arbeitnehmerfreundlicher wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich positionieren. Daraus folgt als dritte Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H3: Je länger die *Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat*, desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

#### **3.2.5 Ableitung H4: Höhe der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat**

Für ihre Tätigkeit kann den Mitgliedern des Aufsichtsrates laut AktG eine Vergütung gewährt werden. Sie kann durch die Hauptversammlung bewilligt oder in der Satzung festgesetzt werden und soll den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und der Lage der

Aktiengesellschaft angemessen sein.<sup>275</sup> Über die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist bei börsennotierten Gesellschaften mindestens alle vier Jahre Beschluss zu fassen.<sup>276</sup> Faktisch liegt es demnach einzig im Ermessen der Hauptversammlung, über die Höhe der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder zu entscheiden.<sup>277</sup>

Bei der Festsetzung der Höhe der Vergütung empfiehlt der DCGK sowohl den Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsratsgremium als auch die Mitgliedschaft und den Vorsitz in den Ausschüssen aufgrund des höheren zeitlichen Aufwandes zu berücksichtigen.<sup>278</sup> Ferner sollte die Vergütung des Aufsichtsrates gemäß Empfehlung des DCGK in einer Festvergütung bestehen und bei Zusage einer erfolgsorientierten Vergütung, diese auf eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet sein.<sup>279</sup> Das AktG hat die Möglichkeit einer erfolgsabhängigen Vergütung bis zum Jahresbeginn 2020 explizit erwähnt, demnach den Aufsichtsratsmitgliedern ein Anteil am Jahresgewinn der Aktiengesellschaft gewährt werden konnte, welcher sich nach dem Bilanzgewinn berechnet.<sup>280</sup> Hierdurch sollte, in den Worten von Stein, ein Anreizgleichlauf zwischen Aktionären und Aufsichtsratsmitgliedern hergestellt werden, „indem die Gewinnbeteiligung des Aufsichtsrates an den Bilanzgewinn gekoppelt und damit an der finanziellen Teilhabe der Aktionäre ausgerichtet wird.“<sup>281</sup>

Die Mitglieder der Hauptversammlung knüpfen an die Gewährung einer Vergütung für das Aufsichtsratsmandat die Erwartung, dass die Mandatsinhaber im Gegenzug bei der Wahrnehmung ihrer Funktion und Rolle als Mitglied des Aufsichtsrates in ihrem Interesse handeln. Dabei ist die Größe der Erwartungen seitens der Mitglieder der Hauptversammlung an die Höhe der gewährten Vergütung gekoppelt. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der für das Aufsichtsratsmandat eine Vergütung in bestimmter Höhe erhält, wird danach bestrebt sein, die damit einhergehenden, in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle und damit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stark für das Interesse der Mitglieder der Hauptversammlung einsetzen.

Ein dominant leistungsmotivierter Arbeitnehmervertreter, der für das Aufsichtsratsmandat eine Vergütung in bestimmter Höhe erhält, wird danach streben, die mit dem Erhalt der Vergütung einhergehenden Erwartungen bestmöglich zu erfüllen und sich bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle als Mitglied des Aufsichtsrates und damit bei sämtli-

---

<sup>275</sup>Vgl. § 113 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>276</sup>Vgl. § 113 Abs. 3 AktG (2023).

<sup>277</sup>Vgl. Hönsch und Kaspar (2012), S. 259; sowie Kuck (2006), S. 87.

<sup>278</sup>Vgl. Empfehlung G.17 DCGK (2022).

<sup>279</sup>Vgl. Empfehlung G.18 DCGK (2022).

<sup>280</sup>Vgl. § 113 Abs. 3 AktG (2017); sowie ARUG II (2019).

<sup>281</sup>Stein (2016), S. 99 f.

chen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stark für das Interesse der Mitglieder der Hauptversammlung einsetzen.

Ein unmittelbarer Zugewinn an Einfluss im Unternehmenskontext, d.h. bezogen auf die weiteren Mitglieder des Aufsichtsrates, die Mitglieder von Vorstand und Hauptversammlung sowie die Stakeholder des Unternehmens, lässt sich im Zusammenhang mit dem Erhalt einer Vergütung für das Aufsichtsratsmandat hingegen nicht identifizieren.

Allerdings fungiert der Erhalt einer Vergütung für das Aufsichtsratsmandat Schlüsselmotiv-übergreifend als Anreiz, um außerhalb des Unternehmenskontextes bestehende Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive zu adressieren. Ein dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierter Arbeitnehmervertreter, der für das Aufsichtsratsmandat eine Vergütung in bestimmter Höhe erhält, wird bei mittelfristiger Denkweise danach bestrebt sein, diese Vergütung durch eine erneute Wiederwahl in den Aufsichtsrat auch weiterhin zu erhalten und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stark für das Interesse der Arbeitnehmer einsetzen. Relativiert wird diese Denkweise jedoch durch die geforderte Ausrichtung der Aufsichtsratsvergütung an der Lage der Aktiengesellschaft bzw. deren Kopplung an den Bilanzgewinn sowie durch die Möglichkeit der Hauptversammlung, jederzeit über eine Herabsetzung der gewährten Vergütung für das laufende bzw. kommende Geschäftsjahr beschließen zu können. Ein dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierter Arbeitnehmervertreter, der für das Aufsichtsratsmandat eine Vergütung in bestimmter Höhe erhält, wird bei kurz- oder langfristiger Denkweise daher danach streben, eine Herabsetzung bzw. Verringerung der bislang erhaltenen Vergütung zu verhindern und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stark für das Interesse der Mitglieder der Hauptversammlung oder aber für das Unternehmensinteresse (mit Blick auf den Bilanzgewinn) einsetzen. Eine Aussage über die resultierende Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma aufgrund dieser Schlüsselmotiv-übergreifenden Anreizwirkung der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat kann daher ebenfalls nicht abgeleitet werden.

Zusammengenommen führen die mit dem Erhalt einer Vergütung in bestimmter Höhe für das Aufsichtsratsmandat einhergehenden zusätzlichen Erwartungen bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter also zu einem entsprechend starken Einsatz für das Interesse der Mitglieder der Hauptversammlung, welches ein Teil des Unternehmensinteresses ist.

Je höher die Vergütung ist, die ein Arbeitnehmervertreter für das Aufsichtsratsmandat erhält, desto unternehmensfreundlicher wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich po-

sitionieren.<sup>282</sup> Daraus folgt als vierte Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H4: Je höher die *Vergütung für das Aufsichtsratsmandat*, desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

### 3.2.6 Ableitung H5/H6: Zahl/Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen

Zeitgleich mit dem Aufsichtsratsmandat können die Arbeitnehmervertreter auf weiteren Mitbestimmungsebenen zusätzliche Mandate der Interessenvertretung für die Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens innehaben. Hierzu zählen auf betrieblicher Mitbestimmungsebene Mandate in den innerhalb des Unternehmens eingerichteten Betriebsräten<sup>283</sup> und auf tariflicher Mitbestimmungsebene Mandate in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften.<sup>284,285,286</sup>

Die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch die Betriebsräte erfolgt innerhalb der Unternehmen auf insgesamt vier Ebenen:<sup>287</sup>

- dem Betriebsrat vor Ort,<sup>288</sup>
- dem Gesamtbetriebsrat auf Unternehmensebene,<sup>289</sup>

---

<sup>282</sup>Die umgekehrte Vermutung, dass eine unternehmensfreundlichere Positionierung des Arbeitnehmervertreter zu einer Erhöhung seiner Vergütung führt, wird im Rahmen dieser Untersuchung dadurch adressiert, dass auf der untersten Ebene des zur Hypothesenprüfung verwendeten Mehrebenenmodells eine longitudinale Datenstruktur abgebildet wird.

<sup>283</sup>Der Betriebsrat ist das Vertretungsorgan der Arbeitnehmer eines Betriebes. (Vgl. W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 468.) Die betriebliche Interessenvertretung wird im wesentlichen von den Betriebsräten wahrgenommen. (Vgl. Franz (2013), S. 263.)

<sup>284</sup>Gewerkschaften sind freiwillig gebildete Vereinigungen von Arbeitnehmern zur Vertretung ihrer Interessen gegenüber den Arbeitgebern als auch gegenüber dem Staat, die das Recht zum Abschluss von Tarifverträgen (Tariffähigkeit) haben. (Vgl. W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 475; Esser (2014), S. 86; sowie Franz (2013), S. 244 und S. 247.) Das Ziel von Gewerkschaften ist es, die wirtschaftlichen und sozialen Belange ihrer Mitglieder abzusichern und zu verbessern. (Vgl. Franz (2013), S. 247.)

<sup>285</sup>Vgl. zu den Mitbestimmungsebenen in der Bundesrepublik Deutschland Drumm (2008), S. 37 f.

<sup>286</sup>Auch nicht-tariffähige Verbände werden in dieser Arbeit vereinfachend der tariflichen Mitbestimmungsebene zugerechnet und im Folgenden nicht explizit behandelt.

<sup>287</sup>Vgl. dazu und weiterführend Hromadka und Maschmann (2020), S. 238 f.; Koberski, Engelbert und Dachrodt (2014), S. 285 ff.; sowie Koberski und Engelbert (2014), S. 461 ff.

<sup>288</sup>Der Betriebsrat kann in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, gewählt werden. (Vgl. § 1 Abs. 1 BetrVG (2022).)

<sup>289</sup>In Unternehmen mit mehreren Betriebsräten ist ein Gesamtbetriebsrat zu bilden, in den jeder Betriebsrat einen Teil seiner Mitglieder entsendet. (Vgl. § 47 Abs. 1 BetrVG (2022).)

- dem Konzernbetriebsrat auf Konzernebene<sup>290</sup> und
- dem europäischen Betriebsrat auf grenzübergreifender Ebene.<sup>291</sup>

Dabei besteht zwischen den Betriebsratsebenen ausdrücklich keine hierarchische Ordnung. Weder ist der europäische Betriebsrat dem Konzernbetriebsrat, noch der Konzernbetriebsrat dem Gesamtbetriebsrat noch der Gesamtbetriebsrat dem Einzelbetriebsrat übergeordnet.<sup>292</sup> Vielmehr decken die jeweiligen Betriebsräte unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche ab: Der Betriebsrat ist das Vertretungsorgan der Arbeitnehmer eines Betriebes.<sup>293</sup> Der Gesamtbetriebsrat ist für die Behandlung von Angelegenheiten zuständig, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betreffen und die nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb der Betriebe geregelt werden können.<sup>294</sup> In den Zuständigkeitsbereich des Konzernbetriebsrates wiederum fallen Angelegenheiten, die den Konzern oder mehrere Konzernunternehmen betreffen und die nicht durch die einzelnen Gesamtbetriebsräte innerhalb der Unternehmen geregelt werden können.<sup>295</sup> Der europäische Betriebsrat ist schließlich für die Behandlung von grenzübergreifenden Angelegenheiten zuständig, welche das gemeinschaftsweit tätige Unternehmen insgesamt oder zumindest zwei Betriebe oder zwei Unternehmen in verschiedenen Mitgliedstaaten betreffen.<sup>296</sup>

Die Mitglieder der Betriebsräte auf den höheren Ebene werden jeweils aus den Reihen der darunter liegenden Ebene (so diese vorhanden) entsendet. Die Mitglieder der Einzelbetriebsräte entsenden einen Teil ihrer Mitglieder in den Gesamtbetriebsrat, die Mitglieder des Gesamtbetriebsrates wiederum einen Teil ihrer Mitglieder in den Konzernbetriebsrat und die Mitglieder des Konzernbetriebsrates schließlich einen Teil ihrer Mitglieder in den europäischen Betriebsrat.<sup>297</sup> Einzig der Einzelbetriebsrat wird direkt durch die Arbeitnehmer des betreffenden Betriebes gewählt.<sup>298</sup> Einzel-, Konzern-, Gesamt-, und Europabetriebsrat wählen jeweils aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.<sup>299</sup> Der Vorsitzende eines Betriebsrates oder, im Falle seiner Verhinderung, sein Stellvertreter

---

<sup>290</sup>In Konzernen, die mehrere Unternehmen umfassen, kann durch Beschluss der Gesamtbetriebsräte ein Konzernbetriebsrat gebildet werden. (Vgl. § 54 Abs. 1 BetrVG (2022).)

<sup>291</sup>In Unternehmen mit Sitz im Inland, die innerhalb der europäischen Gemeinschaft grenzüberschreitend tätig sind, kann durch die Arbeitnehmer oder ihre Vertreter die Bildung eines europäischen Betriebsrates (EBR) beantragt werden. (Vgl. § 1 Abs. 1 und 2, § 2 Abs. 1 und § 9 Abs. 1 EBRG (2022).)

<sup>292</sup>Vgl. § 50 Abs. 1 und § 58 Abs. 1 BetrVG (2022); sowie Goldschmidt und Balzer (2015), S. 674.

<sup>293</sup>Vgl. Burgsmüller (2015), S. 3; sowie W. Weber, Kabst und Baum (2018), S. 468.

<sup>294</sup>Vgl. § 50 Abs. 1 BetrVG (2022).

<sup>295</sup>Vgl. § 58 Abs. 1 BetrVG (2022).

<sup>296</sup>Vgl. § 1 Abs. 2 EBRG (2022).

<sup>297</sup>Vgl. § 47 Abs. 2 und § 55 Abs. 1 BetrVG (2022); sowie § 23 Abs. 1 bis 3 EBRG (2022).

<sup>298</sup>Vgl. § 7 und § 14 BetrVG (2022).

<sup>299</sup>Vgl. § 26 Abs. 1, § 51 Abs. 2 und § 59 Abs. 2 BetrVG (2022); sowie EBRG (2022), § 25 Abs. 1.

vertritt den Betriebsrat im Rahmen der von ihm gefassten Beschlüsse nach außen und ist somit auch der Ansprechpartner für den Arbeitgeber.<sup>300</sup>

Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland<sup>301</sup> basieren trotz vielfältiger Formen subnationaler Gliederung grundlegend auf einer dreigliedrigen, föderalen Organisationsstruktur bestehend aus:<sup>302</sup>

- der örtlichen Ebene (*Ortsverwaltung, Ortsverein, Kreisverwaltung* oder *Kreisverband*),
- der überregionalen Ebene (*Bezirk, Landesbezirk* oder *Landesverband*) und
- der Bundesebene (*Hauptverwaltung* oder *Vorstandsverwaltung*).

Sie sind der Idee nach demokratisch konstituiert.<sup>303</sup> Die Organe der verschiedenen Gewerkschaftsebenen werden bis auf wenige Ausnahmen nach dem demokratischen Prinzip von unten nach oben durch Wahlen besetzt.<sup>304</sup> Zu den entsprechenden Organen zählen die obersten Entscheidungsgremien auf jeder Ebene, die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlungen, der Gewerkschaftsbeirat und der Bundesvorstand.<sup>305</sup> Die Gewerkschaftsmitglieder auf der örtlichen Ebene wählen demnach in direkten oder indirekten Verfahren ihre Repräsentanten (Gewerkschaftsfunktionäre) für die örtliche und für die überörtlichen Ebenen.<sup>306</sup> Trotz zumindest formal steter Rückkopplung an demokratische Legitimationen wächst dabei der Einfluss der Repräsentanten mit aufsteigender Linie im Organisationsgefüge.<sup>307</sup> Einschränkungen des demokratischen Prinzips finden sich insbesondere auf der überregionalen Ebene.<sup>308</sup> Hier nimmt der Bundesvorstand durch Bestätigungsvorbehalte, Vorschlagsrechte und/oder Bestellungs- und Abberufungsrechte bestimmenden Einfluss auf die Wahl der hauptamtlichen Funktionäre (auch *Sekretäre* genannt).<sup>309</sup> Sowohl die interne Demokratie als auch etwaige Führungsentscheidungen sollen dabei im Grundsatz den Mitgliedern der Gewerkschaft dienen.<sup>310</sup>

Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass ein Arbeitnehmervertreter, der eine Leitungsposition in einem Betriebsrat oder einem Gewerkschaftsorgan (im Folgenden

---

<sup>300</sup>Vgl. § 26 Abs. 2, § 51 Abs. 1 und § 59 Abs. 1 BetrVG (2022); EBRG (2022), § 25 Abs. 2; sowie Wien und Franzke (2014), S. 188 f.

<sup>301</sup>Vgl. für einen Überblick zu den Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland Dribbusch und Birke (2012); sowie extensiv Schroeder und Greef (2014), S. 125 ff.

<sup>302</sup>Vgl. J. Schmid (2014), S. 367 f.; sowie Prott (2014), S. 285 f.

<sup>303</sup>Vgl. Prott (2014), S. 285.

<sup>304</sup>Vgl. Asshoff (2014), S. 273 und S. 275.

<sup>305</sup>Vgl. Asshoff (2014), S. 275.

<sup>306</sup>Vgl. Prott (2014), S. 285 f.

<sup>307</sup>Vgl. Prott (2014), S. 285.

<sup>308</sup>Vgl. Asshoff (2014), S. 275.

<sup>309</sup>Vgl. Asshoff (2014), S. 275; sowie Prott (2014), S. 286.

<sup>310</sup>Vgl. Asshoff (2014), S. 281.

kurz *weiteres Vertretungsorgan* genannt) einnimmt, in diese Position durch Mehrheitsbeschluss der Mitglieder des jeweiligen Vertretungsorgans gewählt worden ist.

Die weiteren Mitglieder des Vertretungsorgans wählen ihren Kandidaten in der Erwartung, dass dieser bei der Wahrnehmung seiner Funktion als Inhaber der Leitungsposition im Vertretungsorgan in ihrem Interesse handelt. Die in den betreffenden Arbeitnehmervertreter gesetzten Erwartungen bleiben dabei erneut nicht auf die bloße Wahrnehmung der Funktion als Inhaber der Leitungsposition im Vertretungsorgan und entsprechend auf den Rahmen der Organarbeit beschränkt, sondern betreffen auch dessen Rolle als Inhaber der Leitungsposition im Vertretungsorgan. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der eine Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einnimmt, wird danach bestrebt sein, diese in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle und damit bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Mitglieder des Vertretungsorgans einsetzen.

Durch die Einnahme der Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan steht der betreffende Arbeitnehmervertreter außerdem in einem häufigen und engen Kontakt mit dem Management des Unternehmens. Der mit diesen Kontakten einhergehende Aufbau von Beziehungen mit dem Management des Unternehmens führt wiederum zu einer Zunahme an Verbindlichkeiten für den betreffenden Arbeitnehmervertreter und entsprechenden Erwartungen seitens des Unternehmensmanagements. Ein dominant anschlussmotivierter Arbeitnehmervertreter, der eine Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einnimmt, wird daher auch danach streben, diese in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse des Unternehmensmanagements einsetzen.

Ein dominant leistungsmotivierter Arbeitnehmervertreter, der eine Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einnimmt, wird danach streben, die mit der Wahrnehmung seiner Funktion und Rolle einhergehenden Erwartungen seitens der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan und seitens des Unternehmensmanagements bestmöglich zu erfüllen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan und für das Interesse des Unternehmensmanagements einsetzen.

Schließlich steht im Zusammenhang mit der Einnahme einer Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan ein Zugewinn an Einfluss für den betreffenden Arbeitnehmervertreter, der durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, Rechte und Pflichten innerhalb des Vertretungsorgans objektiv besteht (Legitimierte Macht) und durch die hervorgehobene Stellung unter den Mitgliedern des Vertretungsorgans wohl auch subjektiv als solcher



empfunden wird (Vorbildmacht). Ein dominant machtmotivierter Arbeitnehmervertreter, der eine Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einnimmt, wird danach bestrebt sein, diesen objektiv bestehenden und ggf. auch subjektiv als solchen empfundenen Zugewinn an Einfluss im Vertretungsorgan durch eine erneute Wiederwahl aus den eigenen Reihen in die Leitungsposition sicherzustellen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan einsetzen.

Gleichzeitig geht mit dem Aufbau von Beziehungen mit dem Management des Unternehmens eine bessere Informationsversorgung (Informationsmacht) einher, die zu einem Zugewinn an Einfluss im Unternehmenskontext für den betreffenden Arbeitnehmervertreter führt. Ein dominant machtmotivierter Arbeitnehmervertreter wird auch danach streben, diesen Zugewinn an Einfluss durch die Pflege der Beziehungen mit dem Management des Unternehmens sicherzustellen und sich bei sämtlichen Entscheidungen im Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse des Unternehmensmanagements einsetzen.

Zusammengenommen führen die mit der Einnahme einer Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einhergehenden zusätzlichen Erwartungen seitens der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan sowie der Zugewinn an Einfluss im Vertretungsorgan bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter zu einem verstärkten Einsatz für das Interesse der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan. Für das Interesse der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan wird in dieser Arbeit angenommen, dass es ungeachtet der Individualinteressen der einzelnen Mitglieder grundlegend dem Interesse der Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens entspricht.

Demgegenüber führen die mit der Einnahme einer Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einhergehenden zusätzlichen Erwartungen seitens des Unternehmensmanagements sowie der Zugewinn an Einfluss im Unternehmenskontext bei einem dominant anschluss-, leistungs- und machtmotivierten Arbeitnehmervertreter zu einem verstärkten Einsatz für das Interesse des Unternehmensmanagements. Für das Interesse des Unternehmensmanagements wird in dieser Arbeit angenommen, dass es ungeachtet der Individualinteressen der einzelnen Führungspersonen grundlegend dem Unternehmensinteresse, d.h. der Sicherung des Fortbestandes und der nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Belange aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen, entspricht.<sup>311</sup>

Eindeutige Aussagen über die resultierende Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma sind bei oberflächlicher Betrachtung einzelner Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen daher nicht abschließend möglich. Erst durch die Be-

---

<sup>311</sup>Vgl. Präambel Abs. 1 in Verbindung mit Grundsatz 1, Grundsatz 10 und Grundsatz 20 DCGK (2022).

rücksichtigung der Anzahl und Ebene der von einem Arbeitnehmervertreter eingenommenen Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen lassen sich eindeutige Aussagen über die resultierende Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma ableiten.

Der Anreizcharakter einer unternehmensfreundlicheren Position bei Entscheidungen im Aufsichtsrat wird mutmaßlich durch die Zahl der Kontakte mit dem Management des Unternehmens bestimmt. Je häufiger der betreffende Arbeitnehmervertreter mit dem Management des Unternehmens in Kontakt steht, desto größer werden die zusätzlichen Erwartungen seitens des Unternehmensmanagements und desto größer werden der Zugewinn an Einfluss im Aufsichtsrat durch die bessere Informationsversorgung seitens des Managements (Informationsmacht) und der Zugewinn an Anschluss durch die sich schneller stabilisierenden Beziehungen mit dem Management.

Demgegenüber wird der Anreizcharakter einer arbeitnehmerfreundlicheren Position bei Entscheidungen im Aufsichtsrat mutmaßlich durch die Zahl der zu vertretenden Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens bestimmt. Je mehr Arbeitnehmer der betreffende Arbeitnehmervertreter zu vertreten hat, umso größer werden die zusätzlichen Erwartungen seitens der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan ausfallen und desto größer wird der Zugewinn an Einfluss im Vertretungsorgan durch die größere Vertretungsspanne (Legitimierte Macht).

Die Zahl der Kontakte mit dem Management des Unternehmens wird wiederum mutmaßlich durch die Zahl der Leitungspositionen bestimmt, die ein Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen einnimmt. Je mehr Leitungspositionen ein Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen einnimmt, desto unternehmensfreundlicher wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich positionieren.

Daraus folgt als fünfte Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H5: Je höher die *Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*, desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Die Zahl der zu vertretenden Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens hingegen wird mutmaßlich durch die Ebene in der Organisationsstruktur des weiteren Vertretungsorgans bestimmt, auf welcher der betreffende Arbeitnehmervertreter die Leitungsposition

einnimmt (im Folgenden kurz *Ebene der Leitungsposition* genannt). Je höher die Ebenen der Leitungspositionen sind, die ein Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen einnimmt, desto arbeitnehmerfreundlicher wird er sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen daher vermutlich positionieren.

Daraus folgt als sechste Forschungshypothese über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

H6: Je höher die *Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*, desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

#### **3.2.7 Zusammenfassung der Hypothesen**

Tabelle 3.1 fasst die in den vorangegangenen Kapiteln abgeleiteten Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zusammen.

### **3.3 Beschreibung der Datenbasis**

Für die Beantwortung der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma werden in dieser Untersuchung die Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter herangezogen und zu diesen die interessierenden Daten erhoben. Die resultierende Datenbasis wird nachfolgend näher thematisiert.

In Kapitel 3.3.1 wird zunächst die Wahl der Dividendenentscheidungen als Untersuchungseinheit begründet. Kapitel 3.3.2 beschreibt daran anschließend die Datenbasis dieser Untersuchung und behandelt die Festlegung der Stichprobe. In Kapitel 3.3.3 wird abschließend die Struktur der resultierenden Stichprobe beschrieben.

Hypothese	Beschreibung
H1	Die Einnahme der <i>Position des stellvertretenden Vorsitzenden</i> im Aufsichtsrat führt zu einer arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.
H2	Je höher die <i>Zahl der Ausschussmitgliedschaften</i> innerhalb des Aufsichtsrates, desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.
H3	Je länger die <i>Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat</i> , desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.
H4	Je höher die <i>Vergütung für das Aufsichtsratsmandat</i> , desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.
H5	Je höher die <i>Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen</i> , desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.
H6	Je höher die <i>Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen</i> , desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Tabelle 3.1: Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen

#### 3.3.1 Dividendenentscheidungen als Untersuchungseinheit

Der Aufsichtsrat hat gemäß AktG einmal jährlich im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichtes und der vom Vorstand vorgeschlagenen Verwendung des Bilanzgewinnes über die Billigung oder Missbilligung der Höhe des an die Aktionäre auszuschüttenden Betrages (im Folgenden kurz *Dividende* genannt) zu beschließen.<sup>312</sup>

Bei der Prüfung des Gewinnverwendungsvorschlages durch den Aufsichtsrat geht es in erster Linie um die ausgewogene Berücksichtigung der Interessen des Vorstandes auf den Erhalt liquider Mittel (durch Einbehalt und Einstellung in Rücklagen) einerseits und der Aktionäre an Gewinnausschüttung andererseits, im Einklang mit den Zielen der Gesellschaft.<sup>313</sup> Weitere Aspekte sind das Ansehen der Gesellschaft und ihre Fähigkeit zur Aufnahme von Kapital am Kapitalmarkt.<sup>314</sup> Außerdem ist zu überprüfen, ob der Gewinnverwendungsvorschlag mit Gesetz und Satzung übereinstimmt.<sup>315</sup>

---

<sup>312</sup>Vgl. § 171 Abs. 1 und § 174 Abs. 2 AktG (2023).

<sup>313</sup>Vgl. Thommen et al. (2020), S. 343; Euler und Klein (2023), § 171 Rn. 54; sowie Hennrichs und Pöschke (2022), § 171 Rn. 66.

<sup>314</sup>Vgl. Thommen et al. (2020), S. 343; sowie Hennrichs und Pöschke (2022), § 171 Rn. 66.

<sup>315</sup>Vgl. Euler und Klein (2023), § 171 Rn. 53; sowie Hennrichs und Pöschke (2022), § 171 Rn. 65.

Über die Verwendung des Bilanzgewinnes beschließt letztlich die Hauptversammlung, wobei sie an den festgestellten Jahresabschluss gebunden ist.<sup>316</sup> Im Regelfall einigen sich Vorstand und Aufsichtsrat jedoch auf einen einheitlichen Gewinnverwendungsvorschlag, dem letztlich auch die Hauptversammlung folgt.<sup>317</sup> Speziell der Vorschlag über die Dividende wird in der betrieblichen Praxis vom Aufsichtsrat ausgearbeitet und von der Hauptversammlung nur noch formal bestätigt.<sup>318</sup> In aller Regel stimmt die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Dividende daher mit der letztlich an die Aktionäre ausgeschütteten Dividende überein.

Entscheidungen werden im Aufsichtsrat durch Beschluss gefasst.<sup>319</sup> Beschlüsse des Aufsichtsrates über die Prüfung von Jahresabschluss, Lagebericht und Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinnes sind ausdrücklich vom Plenum zu fassen und können nicht einem Ausschuss an Stelle des Aufsichtsrates zur Beschlussfassung überwiesen werden.<sup>320</sup> Grundsätzlich ist der Aufsichtsrat nur dann beschlussfähig, wenn an der Beschlussfassung mindestens die Hälfte der Mitglieder teilnimmt, aus denen er gemäß Gesetz oder Satzung insgesamt zu bestehen hat.<sup>321,322</sup> Für die Beschlussfassung des Aufsichtsrates genügt grundsätzlich die einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen, d.h., wenn die Anzahl gültiger Ja-Stimmen die Anzahl gültiger Nein-Stimmen um mindestens eine Stimme übersteigt, wobei Stimmenthaltungen nicht mitgezählt werden.<sup>323,324</sup> Auch wenn eine Beschlussfassung über den Dividendenvorschlag somit prinzipiell ohne die Zustimmung einzelner oder gar mehrerer Arbeitnehmervertreter möglich wäre, werden die Arbeitnehmervertreter in aller Regel zumindest an der Ausarbeitung des Dividendenvorschlages mitwirken und ihre eigenen Vorstellungen mit einbringen können.

Der Vorschlag des Aufsichtsrates über die Dividende wird in der Regel in Übereinstimmung mit dem DCGK im Einklang mit dem Unternehmensinteresse, d.h. zur Sicherung des Fortbestandes und der nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Belange aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen,

---

<sup>316</sup>Vgl. § 174 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>317</sup>Vgl. § 171 Rn. 67 Henrichs und Pöschke (2022).

<sup>318</sup>Vgl. Thommen et al. (2020), S. 343.

<sup>319</sup>Vgl. § 108 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>320</sup>Vgl. § 107 Abs. 3 in Verbindung mit § 171 Abs. 1 AktG (2023).

<sup>321</sup>Vgl. § 108 Abs. 2 AktG (2023).

<sup>322</sup>Davon abweichende Regelungen der Beschlussfähigkeit können gemäß AktG per Gesetz geregelt sein oder dort, wo eine gesetzliche Regelung ausbleibt, durch die Satzung bestimmt werden. Mindestens drei Mitglieder des Aufsichtsrates müssen jedoch in jedem Fall an einer Beschlussfassung teilnehmen. (Vgl. § 108 Abs. 2 AktG (2023).)

<sup>323</sup>Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 108 Rn. 6.

<sup>324</sup>Davon abweichende Mehrheitserfordernisse können sich aus dem Gesetz (insbesondere aus den Mitbestimmungsgesetzen) sowie der Satzung der Aktiengesellschaft ergeben. (Vgl. Koch und Hüffer (2022), § 108 Rn. 7.)

ausgearbeitet.<sup>325</sup> Ein derartiger Vorschlag, welcher die mutmaßlich konkurrierenden Belange aller Stakeholder eines Unternehmens bestmöglich zu integrieren versucht, kann letztlich lediglich einen Kompromiss darstellen und demzufolge nicht vollständig deckungsgleich mit dem partikularen Interesse der Arbeitnehmer sein. Zwischen dem Dividendenvorschlag im Unternehmensinteresse und dem partikularen Interesse der Arbeitnehmer kommt es daher zur Ausbildung eines „Spannungsverhältnisses“<sup>326</sup>. So wird ein Dividendenvorschlag, welcher auch das grundlegende Interesse von Teilen der Anteilseigner nach einer Gewinnausschüttung zu berücksichtigen hat, höher ausfallen, als ein Dividendenvorschlag, welcher lediglich das Interesse der Arbeitnehmer nach dem Erhalt liquider Mittel für die nachhaltige Sicherung der Arbeitsplätze zu berücksichtigen hat.<sup>327</sup>

Einmal jährlich steht jeder einzelne Arbeitnehmervertreter bei der Ausarbeitung des Dividendenvorschlages im Aufsichtsrat daher vor der Herausforderung, sich bezüglich der Dividende zwischen dem im Aufsichtsrat zu bestimmenden Unternehmensinteresse und dem eigens zu bestimmenden partikularen Arbeitnehmerinteresse positionieren zu müssen.

Diese individuelle Entscheidung der Arbeitnehmervertreter über die Dividende (im Folgenden kurz *Dividendenentscheidung* genannt) eignet sich aus dreierlei Gründen für die Beantwortung der Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

Erstens stellen sie konkrete Entscheidungen der Arbeitnehmervertreter im Kontext der Unternehmensmitbestimmung und Aufsichtsratsarbeit dar.

Zweitens erlauben sie anhand der seitens der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Dividende eingenommenen Position (im Folgenden kurz *Dividendenposition* genannt) den unmittelbaren Schluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Drittens schlägt sich die Dividendenentscheidung der Arbeitnehmervertreter in aller Regel in der letztlich an die Aktionäre ausgeschütteten Dividende nieder und ist somit für eine externe Betrachtung zugänglich.

Eine höhere Dividende des Unternehmens lässt in diesem Sinne *ceteris paribus* auf eine unternehmensfreundlichere Positionierung des Arbeitnehmervertreter bei der Dividendenentscheidung schließen, wohingegen eine niedrigere Dividende des Unternehmens auf

---

<sup>325</sup>Vgl. Präambel Abs. 1 in Verbindung mit Grundsatz 1, Grundsatz 10 und Grundsatz 20 DCGK (2022).

<sup>326</sup>Vgl. Seifert (2007), S. 259.

<sup>327</sup>Vgl. zu den unterschiedlichen Stakeholderinteressen Albach (2001), S. 298; sowie Hauschildt (2001); zitiert nach Littkemann und Derfuß (2009), S. 69 bis S. 74.

eine arbeitnehmerfreundlichere Positionierung des Arbeitnehmervertreters bei der Dividendenentscheidung schließen lässt.

#### 3.3.2 Datenbasis und Festlegung der Stichprobe

Die empirische Untersuchung zum Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma basiert auf Daten, die zu den Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter erhoben werden.

Die Dividendenentscheidungen selbst gehen zurück auf Arbeitnehmervertreter, die ein Aufsichtsratsmandat<sup>328</sup> in einem Unternehmen innehatten, das innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet war.

Durch die Festlegung des Untersuchungszeitraumes auf insgesamt 15 Jahre wird sichergestellt, dass Effekte aus kurz- und mittelfristigen Ereignissen (etwa saisonale und konjunkturelle Schwankungen) vermieden werden und zugleich längerfristige zeitliche Entwicklungen Berücksichtigung finden.

Die Festlegung auf die Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX führt zu einer branchenübergreifenden Erfassung deutscher börsennotierter Gesellschaften, die im Zeitraum ihrer Indizierung zu den hinsichtlich Marktkapitalisierung<sup>329</sup> und Orderbuchumsatz<sup>330</sup> großen und mittelgroßen Unternehmen im Prime Standard<sup>331</sup> an der Frankfurter Wertpapierbörse gezählt haben.<sup>332</sup>

- der DAX umfasst im Untersuchungszeitraum branchenübergreifend die hinsichtlich Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz 30 größten Unternehmen an der Frankfurter Wertpapierbörse
- der TecDAX beinhaltet die hinsichtlich Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz 30 größten Technologieunternehmen unterhalb des DAX

---

<sup>328</sup>Die Aufsichtsratsmandate eines Arbeitnehmervertreters in verschiedenen Unternehmen werden getrennt voneinander erhoben. Ein und dasselbe Individuum kann in der Datenbasis dieser Untersuchung daher mehrfach als Arbeitnehmervertreter enthalten sein.

<sup>329</sup>Die Marktkapitalisierung ist allgemein definiert als das Produkt aus der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien einer Aktiengattung eines Unternehmens und dem Kurs der jeweiligen Aktiengattung. (Vgl. STOXX (2022a), S. 18.)

<sup>330</sup>Der Orderbuchumsatz ist definiert als die Summe der auf Xetra® und Börse Frankfurt festgestellten Umsätze der Aktiengattungen eines Unternehmens. (Vgl. STOXX (2022a), S. 18.)

<sup>331</sup>Der Prime Standard ist ein Marktsegment der Frankfurter Wertpapierbörse mit über die gesetzlichen Mindestanforderungen des EU-regulierten Marktes hinausgehenden Transparenzanforderungen. (Vgl. Deutsche Börse (2022); sowie Deutsche Börse (2023b).)

<sup>332</sup>Vgl. STOXX (2016), S. 5; Deutsche Börse (2018), S. 18 f.; sowie STOXX (2022a), S. 21 f.

- im MDAX sind schließlich die 50 Unternehmen vertreten, die auf die DAX-Unternehmen folgen und den klassischen Branchen zuzuordnen sind

Zur Vermeidung eines Sample Selection Bias<sup>333</sup> und speziell eines Survivorship Bias<sup>334</sup> werden die entsprechenden Unternehmen ab dem Zeitpunkt ihrer erstmaligen Indizierung bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes berücksichtigt. Lediglich in Folge eines Delistings von der Frankfurter Wertpapierbörse mit anschließender Einstellung der Publikation von Unternehmensdaten, der Fusion mit einem anderen, nicht im DAX-gelisteten Unternehmen oder aber der Auflösung der Gesellschaft, endet die Berücksichtigung vorzeitig.

Voraussetzung für die Berücksichtigung der Dividendenentscheidungen ist ferner das Vorhandensein sämtlicher relevanter Daten. In diesem Zusammenhang werden aus der Datenbasis alle Unternehmen des Sektors FIRE<sup>335</sup> entfernt, da für diese grundsätzlich keine Informationen über den Freien Cashflow und die Investitionen der Unternehmen zur Verfügung stehen. Mangels ausreichender Datenverfügbarkeit wird außerdem das Jahr 2001 aus der Datenbasis entfernt.

Für die Identifikation der betreffenden Unternehmen wird auf die seitens der Deutschen Börse Gruppe veröffentlichten Informationen über die historische Zusammensetzung der Auswahlindizes zurückgegriffen.<sup>336</sup> Die sich daran anschließende Identifikation der Arbeitnehmervertreter sowie die Sammlung der Daten zu den Merkmalen der Mandatsstrukturen erfolgt per Hand anhand der seitens der Unternehmen offiziell zur Verfügung gestellten Geschäftsberichte und ggf. zusätzlich bereitgestellter Lebensläufe der Arbeitnehmervertreter. Für die Sammlung der Unternehmensdaten wird auf die Datenbank des Anbieters Compustat zurückgegriffen. Im Falle von Lücken in den Daten werden diese per Hand mit Hilfe der Geschäftsberichte ergänzt.

Nach sorgfältiger Recherche konnte so eine Stichprobe von insgesamt 2245 Dividendenentscheidungen (von Anfangs 7520 Dividendenentscheidungen) generiert werden. Sie gehen zurück auf 569 Arbeitnehmervertreter (548 Individuen, von Anfangs 2086 Arbeitneh-

---

<sup>333</sup>Ein Sample Selection Bias tritt auf, wenn Werte für die abhängige Variable einer empirischen Studie fehlen und die Ursache hierfür (etwa die Methode der Stichprobenableitung) einen systematischen Zusammenhang mit der abhängigen Variablen aufweist. (Vgl. Heckman (1977), S. 1; Greene (2003), S. 59; Stock und Watson (2015), S. 326; sowie Certo et al. (2016), S. 2639.)

<sup>334</sup>Ein Survivorship Bias tritt auf, wenn nur diejenigen Merkmalsträger in der Stichprobe verbleiben, die eine starke Performance (fortwährende Indexzugehörigkeit aufgrund hoher Marktkapitalisierung) zeigen, wohingegen diejenigen Merkmalsträger mit einer schwachen Performance aus der Stichprobe ausgeschlossen werden. (Vgl. Carpenter und Lynch (1999), S. 338 ff.; Elton, Gruber und Blake (1996), S. 1098; sowie Rohleder, H. Scholz und Wilkens (2010), S. 1 f.)

<sup>335</sup>Der Sektor FIRE umfasst Unternehmen, die in der Finanzbranche tätig sind, wie Finanzunternehmen („Finance“), Versicherungsunternehmen („Insurance“) und Immobilienunternehmen („Real Estate“). (Vgl. Qontigo (2023).)

<sup>336</sup>Vgl. STOXX (2022b).



mervertretern) aus 57 Unternehmen, die innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 an mindestens einem Tag in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren.

Abbildung 3.3 fasst die wichtigsten Zahlen zur Datenbasis und Stichprobe dieser Untersuchung zusammen.

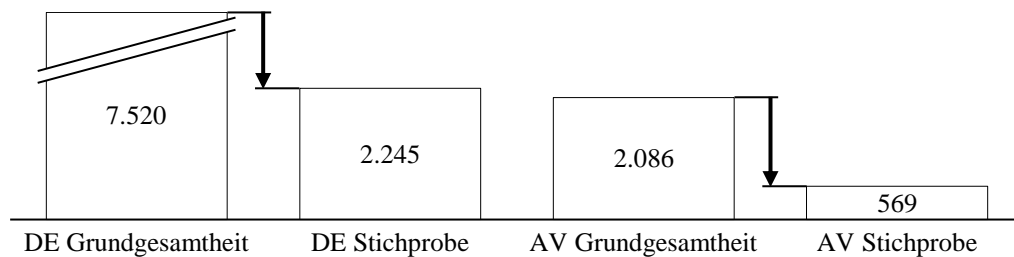


Abbildung 3.3: Übersicht Datenbasis und Stichprobe an Dividendenentscheidungen (DE) und Arbeitnehmervertretern (AV)

### 3.3.3 Struktur der Stichprobe

Nachfolgend wird die Stichprobenstruktur der Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter ausführlich beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Verteilung der Dividendenentscheidungen und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum und anschließend auf die Verteilung der Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes eingegangen. Die zeitliche Zuordnung erfolgt zu dem Kalenderjahr, in dem der überwiegende Teil des Geschäftsjahres liegt, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht. Die Sektor- und Indexzuordnung entspricht der Indizierung des betreffenden Unternehmens in den Supersektorindizes sowie in den Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX der Deutschen Börse im jeweiligen Kalenderjahr.<sup>337,338,339</sup> Um als Unternehmensjahr zu zählen, muss für ein Unternehmen mindestens eine Dividendenentscheidung im jeweiligen Kalenderjahr vorliegen.

Die Verteilung der Dividendenentscheidungen und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum ist in Tabelle 3.2 dargestellt. Es zeigt sich mit Ausnahme des

<sup>337</sup>Vgl. STOXX (2022b); sowie weiterführend Qontigo (2022).

<sup>338</sup>Die Sektorindizes bilden die Entwicklung einzelner Branchen, d.h. von Anbietern gleichartiger Produkte oder Dienstleistungen, ab. Die Zuordnung der Unternehmen zu den Sektoren richtet sich nach ihrem Umsatzschwerpunkt. Insgesamt unterscheidet die Deutsche Börse im Betrachtungszeitraum neun Supersektoren. (Vgl. Wöhe et al. (2013), S. 137; sowie STOXX (2016), S. 6.)

<sup>339</sup>Im Falle eines Sektor- bzw. Indexwechsels innerhalb des Jahres gilt die Indizierung zum Jahresende.

### 3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen

Jahr	Dividendenentscheidungen		Unternehmen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
2002	3	0%	1	0%
2003	29	1%	6	2%
2004	81	4%	17	4%
2005	106	5%	17	4%
2006	141	6%	23	6%
2007	186	8%	31	8%
2008	201	9%	30	8%
2009	189	8%	32	8%
2010	209	9%	38	10%
2011	233	10%	43	11%
2012	255	11%	43	11%
2013	279	12%	46	12%
2014	270	12%	43	11%
2015	63	3%	9	2%

Tabelle 3.2: Zeitraumverteilung der Dividendenentscheidungen und der betreffenden Unternehmen

Jahres 2015 ein Anstieg im zeitlichen Verlauf sowohl bei der Anzahl an Dividendenentscheidungen von minimal 0% (3 Dividendenentscheidungen) im Jahr 2002 zu maximal 12% (279 Dividendenentscheidungen) im Jahr 2013 als auch bei der Anzahl der betreffenden Unternehmen von minimal 0% (1 Unternehmen) im Jahr 2002 zu maximal 12% (46 Unternehmen) im Jahr 2013. Dieser Anstieg, trotz gleichmäßiger Verteilung der identifizierten Mandate von Arbeitnehmervertretern (AV-Mandate) und betreffenden Unternehmen im Untersuchungszeitraum,<sup>340</sup> ist insbesondere mit den zunehmenden Transparenzbemühungen der Unternehmen, etwa ausgelöst durch die Empfehlungen des DCGK zur Offenlegung der Lebensläufe und der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder, und der damit einhergehenden besseren Verfügbarkeit von Informationen über die Arbeitnehmervertreter zu erklären.<sup>341</sup> Die niedrigen Werte im Jahr 2015 sind insbesondere auf die zum

<sup>340</sup>Siehe dazu die Zeitraumverteilung der identifizierten AV-Mandate und betreffenden Unternehmen im Anhang A.1

<sup>341</sup>Vgl. etwa Ziffer 5.4.5 Abs. 3 DCGK (2002); sowie Ziffer 5.4.1. Abs. 5 und Ziffer 5.4.6 Abs. 3 DCGK (2017).

Zeitpunkt der Datensammlung im Frühjahr 2016 fehlenden Geschäftsberichte einzelner Unternehmen und entsprechende Lücken in der Datenbasis zurückzuführen.<sup>342</sup>

In Tabelle 3.3 ist ferner die Verteilung der Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes dargestellt. Über die Sektoren zeigt sich sowohl bei

	Dividendenentscheidungen		Unternehmensjahre	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
<b>Sektorzugehörigkeit</b>				
Industrials	772	34%	142	37%
Consumer Goods	474	21%	74	20%
Basic Materials	317	14%	52	14%
Utilities	182	8%	19	5%
Pharma & Healthcare	180	8%	41	11%
Information Technology	108	5%	26	7%
Consumer Services	106	5%	15	4%
Tele-Communications	106	5%	10	3%
<b>Indexzugehörigkeit</b>				
DAX	1593	71%	214	56%
MAX	463	21%	110	29%
TecDAX	89	4%	30	8%
/	100	4%	25	7%

/ = Außerhalb der betrachteten Auswahlindizes

Tabelle 3.3: Sektor- und Indexverteilung der Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahre

den Dividendenentscheidungen als auch bei den Unternehmensjahren eine ungleichmäßige Verteilung. Mehr als ein Drittel der Dividendenentscheidungen (34%, 772 Dividendenentscheidungen) und Unternehmensjahre (37%, 142 Unternehmensjahre) entfallen auf den Sektor *Industrials*, wohingegen der Sektor *Tele-Communications* mit einem Anteil an Dividendenentscheidungen von 5% (106 Dividendenentscheidungen) und einem Anteil an Unternehmensjahren von 3% (10 Unternehmensjahre) am schwächsten vertreten

<sup>342</sup> Etwaige Verzerrungen in den Analyseergebnissen sind hierdurch nicht zu erwarten, da die fehlenden Geschäftsberichte völlig zufällig und ohne erkennbare Systematik über die in der Grundgesamtheit vorhandenen Unternehmen verteilt sind.

ist. Die Verteilung der Dividendenentscheidungen über die Sektoren entspricht damit annähernd der Sektorverteilung der identifizierten AV-Mandate.<sup>343</sup> Erklärungsansätze für diese ungleichmäßige Verteilung lassen sich demnach in den für die jeweiligen Sektoren spezifischen Rechtsformen, Unternehmensgrößen und anzuwendenden Mitbestimmungsgesetzen und der daraus resultierenden Anzahl an Arbeitnehmervertretern in den betreffenden Unternehmen finden.<sup>344</sup>

Auch bei den Indizes zeigt sich eine ungleichmäßige Verteilung der Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahre. 92% der Dividendenentscheidungen und 85% der Unternehmensjahre entfallen auf die Indizes DAX und MDAX, wobei der Anteil an Dividendenentscheidungen mit 71% (1593 Dividendenentscheidungen) und der Anteil an Unternehmensjahren mit 56% (214 Unternehmensjahre) im DAX überwiegt. Zurückzuführen ist diese Verteilung der Dividendenentscheidungen zwischen den Indizes DAX und MDAX trotz der verglichen mit dem DAX deutlich größeren Zahl identifizierter AV-Mandate und betreffenden Unternehmen im MDAX wohl durch das größere öffentliche Interesse und die entsprechend höheren Transparenzbemühungen der DAX-Unternehmen. Die geringe Anzahl an Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahren in den Unternehmen des TecDAX ist wohl mit der geringeren öffentlichen Aufmerksamkeit und zudem mit der geringeren Anzahl an Arbeitnehmervertretern in den jeweiligen Unternehmen zu erklären.<sup>345</sup>

#### **3.4 Definition der zu berücksichtigenden Variablen**

In diesem Kapitel werden die in dem Regressionsmodell dieser Untersuchung zu berücksichtigenden Variablen und deren Operationalisierung behandelt.

Zur Beantwortung der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter gemessen. Entsprechend stellen die Merkmale der Mandatsstrukturen und die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter die zentralen Variablen des Regressionsmodells dar. Für die Kontrolle weiterer Einflussfaktoren werden darüber hinaus zusätzliche (Kontroll-)Variablen berücksichtigt, die überwiegend aus der empirischen Forschung zur Dividendenpolitik abgeleitet werden.

---

<sup>343</sup>Siehe dazu die Sektor- und Indexverteilung der identifizierten AV-Mandate und betreffenden Unternehmen im Anhang A.1

<sup>344</sup>Zu den entsprechenden Gesetzen siehe Kapitel 2.1

<sup>345</sup>Siehe dazu auch Anhang A.1

Die aufgrund der gegebenen hierarchischen Datenstruktur für die Messung des Zusammenhanges zum Einsatz kommende Methode der Mehrebenenanalyse erfordert zudem die Definition von Modellstrukturvariablen.

In Kapitel 3.4.1 wird zunächst die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter als abhängige Variable des Regressionsmodells definiert. Kapitel 3.4.2 behandelt anschließend die Definition der unabhängigen Variablen des Regressionsmodells in Form der Mandatsstrukturvariablen und Kontrollvariablen. In Kapitel 3.4.3 werden daraufhin die Modellstrukturvariablen definiert. Kapitel 3.4.4 gibt abschließend eine Übersicht über die in dem Regressionsmodell dieser Untersuchung zu berücksichtigenden Variablen.

### 3.4.1 Definition der abhängigen Variablen

Die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter stellt die abhängige Variable des Regressionsmodells dieser Untersuchung dar. Sie wird definiert als die seitens des Arbeitnehmervertreterers bezüglich der Dividende für das betreffende Geschäftsjahr zwischen dem im Aufsichtsrat zu bestimmenden Unternehmensinteresse und dem eigens zu bestimmenden partikularen Arbeitnehmerinteresse eingenommene Position.

Gemäß den Ausführungen in Kapitel 3.3.1 findet die Dividendenentscheidung der Arbeitnehmervertreter ihre Berücksichtigung in dem Dividendenvorschlag des Aufsichtsrates, der wiederum mit der letztlich von dem Unternehmen an die Aktionäre ausgeschütteten Dividende übereinstimmt. Daher kann die Dividendenentscheidung der Arbeitnehmervertreter an der letztlich von dem Unternehmen an die Aktionäre ausgeschütteten Dividende beobachtet und die seitens der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Dividende eingenommene Position anhand der Dividende des Unternehmens gemessen werden. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich dabei auf den bar an die Aktionäre ausgeschütteten Betrag (Bardividende<sup>346</sup>). Andere Ausschüttungsformen, wie etwa die Wertpapierdividende, werden nicht betrachtet. Da ein Arbeitnehmervertreter innerhalb eines Geschäftsjahres aus dem Aufsichtsrat ausscheiden kann, wird in dieser Untersuchung vereinfachend angenommen, dass ein Arbeitnehmervertreter dann an der Ausarbeitung des Dividendenvorschlages im Aufsichtsrat beteiligt ist, wenn er an mindestens einem Tag innerhalb des Geschäftsjahres, auf das sich der Dividendenvorschlag bezieht, ein Aufsichtsratsmandat in dem jeweiligen Unternehmen innehat. Die Daten zur Variablen *Dividendenposition* stammen von Compustat (Bezeichnung: *Dividends - Total*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

---

<sup>346</sup>Vgl. zu den verschiedenen Ausschüttungsformen der Dividende Siebers und Weigert (1998), S. 109 f.

#### 3.4.2 Definition der unabhängigen Variablen

Nachfolgend werden die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells dieser Untersuchung definiert.

Zunächst erfolgt die Definition der im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehenden Mandatsstrukturvariablen. Im Anschluss daran werden die Kontrollvariablen und schließlich die Modellstrukturvariablen definiert.

**Mandatsstrukturvariablen** Die Merkmale der Mandatsstrukturen stellen die zentralen unabhängigen Variablen des Regressionsmodells dar. Ihre Definition erfolgt jeweils für das Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht. Dazu wird vereinfachend angenommen, dass die Mandatsstrukturen bereits dann ihren vermuteten Einfluss auf die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter entfalten, wenn sie an mindestens einem Tag innerhalb des betreffenden Geschäftsjahres ihre Gültigkeit besitzen. Nicht die Mandatsstrukturen zum Zeitpunkt der Dividendenentscheidung, sondern die Mandatsstrukturen in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, sind demnach ausschlaggebend für die Dividendenposition.

**Stellvertretender Vorsitz** Die erste Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet eine arbeitnehmerfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma bei Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat. Ein Arbeitnehmervertreter kann in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat grundsätzlich einnehmen oder nicht, wobei es durchaus auch innerhalb des Geschäftsjahres erst zu einer Wahl des Arbeitnehmervertreter in die Stellvertreterposition oder eine Abwahl aus derselbigen Position kommen kann. Die in dem Regressionsmodell zu berücksichtigende unabhängige Variable *Stellvertretender Vorsitz* wird entsprechend definiert als die Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat durch den Arbeitnehmervertreter an mindestens einem Tag im betreffenden Geschäftsjahr.

Die Variable *Stellvertretender Vorsitz* wird nominalskaliert erhoben und kann die Ausprägungen 1 (Ja) für den Fall, dass der Arbeitnehmervertreter die Position des stellvertretenden Vorsitzenden einnimmt und 0 (Nein) für den Fall, dass der Arbeitnehmervertreter die Position des stellvertretenden Vorsitzenden nicht einnimmt, annehmen. Die Datenerhebung zur Variablen *Stellvertretender Vorsitz* erfolgt im Rahmen der Sichtung der

Geschäftsberichte durch Ablesen der Informationen über die personelle Besetzung der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat.

**Zahl der Ausschussmitgliedschaften** Die zweite Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet eine umso arbeitnehmerfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma, je höher die Zahl der Ausschussmitgliedschaften ist, die diese im Aufsichtsrat innehaben. Ein Arbeitnehmervertreter kann in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, grundsätzlich eine beliebige Anzahl an Ausschussmitgliedschaften innerhalb des Aufsichtsrates innehaben, wobei eine Veränderung in der Zahl der Mitgliedschaften während des Geschäftsjahres nicht ausgeschlossen ist.<sup>347</sup> Die in dem Regressionsmodell zu berücksichtigende unabhängige Variable *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* wird entsprechend definiert als die Zahl der Ausschüsse des Aufsichtsrates, in denen der Arbeitnehmervertreter innerhalb des betreffenden Geschäftsjahres an mindestens einem Tag Mitglied ist.

Nicht alle der innerhalb eines Geschäftsjahres gebildeten Ausschüsse des Aufsichtsrates müssen dabei zwingend zusammentreten. So wird etwa der per Gesetz zu bildenden Vermittlungsausschuss nur dann aktiv, wenn zuvor eine Bestellung der Mitglieder des Vorstandes durch den Aufsichtsrat mit der erforderlichen Zweidrittelmehrheit nicht erfolgt ist.<sup>348</sup> Da im Hinblick auf den vermuteten Einfluss der Ausschussmitgliedschaften letztlich ausschlaggebend erscheint, dass der jeweilige Ausschuss tatsächlich zusammentreten ist, wird die Variable *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* in dieser Untersuchung anhand der Zahl der Mitgliedschaften in aktiven Ausschüssen des Aufsichtsrates gemessen. Die aktive Teilnahme des Arbeitnehmervertreters in dem jeweiligen Ausschuss wird dabei als gegeben vorausgesetzt. Die Datenerfassung zur Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der Informationen über die personelle Besetzung und die Sitzungszahl der gebildeten Ausschüsse des Aufsichtsrates.

**Dauer der Zugehörigkeit** Die dritte Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet eine umso arbeitnehmerfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma, je länger deren Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat ist. Ein Arbeitnehmervertreter kann dem Aufsichtsrat in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, prinzipiell bereits für einen beliebig langen Zeitraum zugehören. So kann er etwa an einem Tag innerhalb des betreffenden Geschäftsjahres erst-

---

<sup>347</sup> Etwa durch die Entsendung des Arbeitnehmervertreters in einen weiteren Ausschuss innerhalb des Geschäftsjahres.

<sup>348</sup> Zu den Ausschüssen des Aufsichtsrates siehe Kapitel 3.2.3

malig in den Aufsichtsrat eingezogen sein oder aber bereits seit mehreren Amtsperioden ein Aufsichtsratsmandat in dem jeweiligen Unternehmen innehaben. Die in dem Regressionsmodell zu berücksichtigende unabhängige Variable *Dauer der Zugehörigkeit* wird entsprechend definiert als die Zeit, die der Arbeitnehmervertreter zum Abschluss des betreffenden Geschäftsjahres insgesamt bereits ein Mandat in dem Aufsichtsrat des Unternehmens innehat.

In dieser Untersuchung soll die Variable *Dauer der Zugehörigkeit* anhand der Zahl der Geschäftsjahre gemessen werden, die der Arbeitnehmervertreter einschließlich des betreffenden Geschäftsjahres an mindestens einem Tag ein Mandat in dem Aufsichtsrat des jeweiligen Unternehmens innehat. Die Datenerfassung zur Variablen *Dauer der Zugehörigkeit* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der Informationen über die personelle Besetzung des Aufsichtsrates und anschließendes Aufsummieren der Geschäftsjahre, die der Arbeitnehmervertreter einschließlich des betreffenden Geschäftsjahres an mindestens einem Tag ein Mandat in dem Aufsichtsrat des Unternehmens innehat.

***Höhe der Vergütung*** Die vierte Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet eine umso unternehmensfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma je höher die Vergütung ist, die diese für ihr Aufsichtsratsmandat erhalten. Ein Arbeitnehmervertreter kann in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, für das Aufsichtsratsmandat prinzipiell eine Vergütung in beliebiger Höhe erhalten. Die in dem Regressionsmodell zu berücksichtigende unabhängige Variable *Höhe der Vergütung* wird entsprechend definiert als die Höhe der Vergütung, die der Arbeitnehmervertreter im betreffenden Geschäftsjahr für das Aufsichtsratsmandat erhält.

Die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat kann sich grundsätzlich in einen fixen und in einen erfolgsabhängigen variablen Teil untergliedern. Außerdem richtet sie sich nach der Anzahl der Mitgliedschaften, die der Mandatsinhaber in den Ausschüssen des Aufsichtsrates innehat und auch danach, ob dieser die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt oder nicht.<sup>349</sup> Da im Hinblick auf den vermuteten Einfluss der Höhe der Vergütung zuvorderst die Gesamthöhe der Vergütung ausschlaggebend erscheint, wird die Variable *Höhe der Vergütung* in dieser Untersuchung anhand der Gesamthöhe der von dem Arbeitnehmervertreter für das Aufsichtsratsmandat erhaltenen Vergütung gemessen. Zusätzlich gewährte Aktienoptionen werden hingegen ebenso

---

<sup>349</sup>Zur Vergütung für das Aufsichtsratsmandat siehe Kapitel 3.2.5



wenig berücksichtigt, wie die Tatsache, dass die seitens der in dem Unternehmen vertretenen Gewerkschaften des deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) aufgestellten und unterstützen Kandidaten sich rechtsverbindlich dazu verpflichten müssen, einen Großteil der erhaltenen Aufsichtsratsvergütung abzuführen.<sup>350</sup> Die Datenerfassung zur Variablen *Höhe der Vergütung* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der Informationen über die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrates.

***Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)*** Die fünfte Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet eine umso unternehmensfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma, je höher die Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen ist, die diese einnehmen. Ein Arbeitnehmervertreter kann in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, grundsätzlich eine beliebige Anzahl an Leitungspositionen in den Betriebsräten des Unternehmens bzw. in den innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen, wobei es innerhalb des Geschäftsjahres durchaus zu einer Veränderung in der Zahl der Leitungspositionen kommen kann.<sup>351</sup> Die in dem Regressionsmodell zu berücksichtigende unabhängige Variable *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* wird entsprechend definiert als die Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen, die der Arbeitnehmervertreter an mindestens einem Tag im betreffenden Geschäftsjahr einnimmt.

Dabei werden in dieser Untersuchung auch stellvertretende Leitungspositionen, etwa der stellvertretende Vorsitz im Konzernbetriebsrat, als Leitungspositionen des Arbeitnehmervertreter erhoben. Die Datenerhebung zur Variablen *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte und ggf. zur Verfügung stehender Lebensläufe durch Ablesen der Informationen über die Leitungspositionen der Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen.

***Höchste Ebene der Leitungspositionen (BR/GEW) - »Ebene«*** Die sechste Forschungshypothese dieser Untersuchung vermutet schließlich eine umso arbeitnehmerfreundlichere Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma, je höher die Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen sind, die diese einnehmen. Ein Arbeitnehmervertreter kann in dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, prinzipiell mehrere Leitungspositionen auf Betriebs-, Unternehmens- und Konzernebene in den innerhalb des Unternehmens eingerichteten Betriebsräten oder

---

<sup>350</sup>Vgl. DGB (2016).

<sup>351</sup>Etwa durch die Wahl des Arbeitnehmervertreter in eine zusätzliche Leitungsposition in einem Betriebsrat des Unternehmens.

aber auf Orts-, Bezirks- und Vorstandsebene in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen. Dabei kann es innerhalb des Geschäftsjahres durchaus zu einem Wechsel in den Ebenen der Leitungspositionen kommen.<sup>352</sup> Im Hinblick auf den vermuteten Einfluss der Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen erscheint dabei insbesondere die höchste Ebene ausschlaggebend, auf der ein Arbeitnehmervertreter eine Leitungsposition einnimmt. In dem Regressionsmodell dieser Untersuchung werden daher vereinfachend sechs Dummyvariablen definiert, die angeben, bis zu welcher Ebene der Arbeitnehmervertreter an mindestens einem Tag im betreffenden Geschäftsjahr eine Leitungsposition in den weiteren Vertretungsorganen einnimmt. Leitungspositionen auf den verschiedenen Mitbestimmungsebenen werden hierbei getrennt voneinander erhoben, um den unterschiedlichen Charakteristika der Mitbestimmungsebenen hinsichtlich der Vertretungsspanne und der hierarchischen Ordnung Rechnung zu tragen.<sup>353</sup> Als Gewerkschaftsebenen werden die Orts-, Bezirks- und Vorstandsebene erhoben, als Betriebsratsebenen die Betriebs-, Unternehmens- und Konzernebene. Die grenzübergreifende Ebene der betrieblichen Mitbestimmung wird mit der Konzernebene zusammengefasst.<sup>354</sup>

Dabei werden in dieser Untersuchung auch stellvertretende Leitungspositionen, etwa der stellvertretende Vorsitz im Konzernbetriebsrat, als Leitungspositionen des Arbeitnehmervertreter erhoben. Die einzelnen Dummy-Variablen werden entsprechend nominalskaliert erhoben und können die Ausprägungen *1* (Ja) für den Fall annehmen, dass sich die höchste Ebene, auf welcher der Arbeitnehmervertreter an mindestens einem Tag im betreffenden Geschäftsjahr eine Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan einnimmt, auf der entsprechenden Ebene befindet und *0* (Nein) annehmen, falls dies nicht der Fall ist. Die Datenerhebung zu den Variablen erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte und ggf. zur Verfügung stehender Lebensläufe durch Ablesen der Informationen über die Leitungspositionen der Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen.

**Kontrollvariablen** Für die Kontrolle weiterer Einflussfaktoren auf die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter werden die folgenden (Kontroll-)Variablen berücksichtigt. Ihre Auswahl erfolgt auf Basis empirischer Befunde zur Dividendenpolitik von Unternehmen sowie auf Basis sachlogischer Überlegungen.

---

<sup>352</sup>Etwa durch die Wahl des Arbeitnehmervertreter in eine Leitungsposition auf höherer Ebene in den innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften.

<sup>353</sup>In den seltenen Fällen der Einnahme von Leitungspositionen auf beiden Mitbestimmungsebenen zählt die Mitbestimmungsebene mit der höchsten Leitungsposition.

<sup>354</sup>Zu den Ebenen der betrieblichen und tariflichen Mitbestimmung siehe Kapitel 3.2.6

**Jahresüberschuss** Empirische Studien zur Dividendenpolitik von Unternehmen weisen übereinstimmend einen signifikant positiven Einfluss des Jahresüberschusses auf die Dividendenhöhe nach.<sup>355</sup> Der Jahresüberschuss soll in dem Regressionsmodell anhand der unabhängigen Variablen *Jahresüberschuss* berücksichtigt werden, die definiert ist als die positive Differenz zwischen den Aufwendungen und den Erträgen des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr.<sup>356</sup> Die Daten zum Jahresüberschuss stammen von Compustat (Bezeichnung: *Net Income (Loss) - Consolidated*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

**Freier Cashflow** In empirischen Studien wird weiterhin für den freien Cashflow ein übereinstimmend signifikanter Einfluss auf die Höhe der Dividende nachgewiesen, ob- schon hinsichtlich des Vorzeichens der Beeinflussung kein einheitliches Bild besteht.<sup>357</sup> Der freie Cashflow soll in dem Regressionsmodell anhand der unabhängigen Variablen *Freier Cashflow* berücksichtigt werden, die definiert ist als die Summe aus dem operativen Cashflow und dem Cashflow aus Investitionen des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr.<sup>358</sup> Der freie Chashflow von Unternehmen  $j$  zum Zeitpunkt  $t$  ergibt sich demnach aus der Formel:

$$\text{Freier Chashflow}_{jt} = \text{Operativer Cashflow}_{jt} + \text{Cashflow aus Investitionen}_{jt} \quad (3.1)$$

Die Daten zur Berechnung des freien Cashflows stammen von Compustat (Bezeichnungen: *Operating Activities - Net Cash Flow* und *Investing Activities - Net Cash Flow*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

**Investitionen** Ein signifikanter Einfluss auf die Dividendenhöhe wird in einigen empirischen Studien weiterhin für die seitens des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr getätigten Investitionen nachgewiesen, wobei hinsichtlich des Vorzeichens wiederum kein einheitliches Bild besteht.<sup>359</sup> Die seitens des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr getätigten Investitionen sollen in dem Regressionsmodell anhand der unabhängigen Variablen *Investitionen* berücksichtigt werden. Die Variable *Investitionen* wird in dieser

---

<sup>355</sup>Vgl. u.a. Kleff (2005); Topalov (2013); sowie Arndt und Kucerova (2019).

<sup>356</sup>Vgl. Voegele und L. Sommer (2012), S. 26.

<sup>357</sup>Vgl. u.a. Fenn und Liang (2001); Frankfurter, Wood und Wansley (2003); Topalov (2013); sowie Arndt und Kucerova (2019).

<sup>358</sup>Vgl. Bösch (2019), S. 33.

<sup>359</sup>Vgl. u.a. Alli, Khan und Ramirez (1993); Frankfurter, Wood und Wansley (2003); sowie Topalov (2013).

Untersuchung anhand des Cashflows aus Investitionstätigkeit des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr erfasst. Die hierfür verwendeten Daten stammen von Compustat (Bezeichnung: *Investing Activities - Net Cash Flow*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

**Verschuldungsgrad** Einige empirische Studien weisen ferner einen signifikant negativen Einfluss des Fremdkapitals auf die Dividendenhöhe nach.<sup>360</sup> In diesem Zusammenhang soll in dieser Untersuchung die Abhängigkeit des Unternehmens vom Fremdkapital anhand des Verschuldungsgrades (Debt-to-Assets Ratio) berücksichtigt werden, der definiert ist als Quotient der Gesamtverbindlichkeiten des Unternehmens zu dessen Bilanzsumme im betreffenden Geschäftsjahr.<sup>361</sup> Der Verschuldungsgrad von Unternehmen  $j$  zum Zeitpunkt  $t$  ergibt sich demnach aus der Formel:

$$\text{Verschuldungsgrad}_{jt} = \text{Gesamtverbindlichkeiten}_{jt} / \text{Bilanzsumme}_{jt} \quad (3.2)$$

Die Daten zur Berechnung des Verschuldungsgrades stammen von Compustat (Bezeichnungen: *Debt in Current Liabilities - Total, Long-Term Debt - Total* und *Assets - Total*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

**Unternehmensgröße** Zu guter Letzt weisen einige empirische Studien zur Dividendenpolitik der Unternehmen einen signifikanten Einfluss der Unternehmensgröße auf die Dividendenhöhe nach, wobei hinsichtlich des Vorzeichens erneut keine Übereinstimmung besteht.<sup>362</sup> Die Größe des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr soll in dem Regressionsmodell anhand der unabhängigen Variablen *Unternehmensgröße* berücksichtigt werden. Die Unternehmensgröße soll in dieser Untersuchung anhand der durchschnittlichen Zahl der Arbeitnehmer des Unternehmens im betreffenden Geschäftsjahr gemessen werden.<sup>363</sup> Die hierfür verwendeten Daten stammen von Compustat (Bezeichnung: *Employees*) und wurden im Falle dort fehlender Werte durch Ablesen der entsprechenden Informationen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte ergänzt.

---

<sup>360</sup>Vgl. u.a. Fenn und Liang (2001); Von Eije und Megginson (2008); sowie Topalov (2013).

<sup>361</sup>Vgl. Pinson (2008), S. 116.

<sup>362</sup>Vgl. u.a. Alli, Khan und Ramirez (1993); Kleff (2005); sowie Von Eije und Megginson (2008).

<sup>363</sup>Vgl. HGB (2023), § 267 Abs. 5.

***Paritätische Mitbestimmung*** Um für den Einfluss der Mehrheitsverhältnisse im Aufsichtsrat zu kontrollieren, soll in dem Regressionsmodell die Variable *Paritätische Mitbestimmung* berücksichtigt werden, die definiert ist als die zahlenmäßig gleiche Besetzung des Aufsichtsrates mit Vertretern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite im betreffenden Geschäftsjahr. Die Variable *Paritätische Mitbestimmung* wird nominalskaliert erhoben und kann die Ausprägungen 1 (Ja) für den Fall, dass der Aufsichtsrat paritätisch mit Mitgliedern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite besetzt ist und 0 (Nein) für den Fall, dass der Aufsichtsrat nicht paritätisch mit Mitgliedern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite besetzt ist, annehmen. Die Erhebung der Variablen *Paritätische Mitbestimmung* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der Informationen über die personelle Besetzung des Aufsichtsrates und anschließende Berechnung des Anteils der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

***Unternehmenszugehörigkeit*** Um schließlich für den Einfluss der unterschiedlichen Herkunft der Arbeitnehmervertreter (Unternehmensintern oder -extern) und entsprechend für die unterschiedliche Verbindung der Arbeitnehmervertreter mit dem Unternehmen zu kontrollieren, soll in dem Regressionsmodell die Variable *Unternehmenszugehörigkeit* berücksichtigt werden, die definiert ist als die Zugehörigkeit des Arbeitnehmervertreters zum Unternehmen als Arbeitnehmer<sup>364</sup> an mindestens einem Tag im betreffenden Geschäftsjahr. Die Variable *Unternehmenszugehörigkeit* wird nominalskaliert erhoben und kann die Ausprägungen 1 (Ja) für den Fall, dass der Arbeitnehmervertreter dem Unternehmen als Arbeitnehmer zugehört und 0 (Nein) für den Fall, dass der Arbeitnehmervertreter dem Unternehmen nicht als Arbeitnehmer zugehört, annehmen. Die Datenerhebung zur Variablen *Unternehmenszugehörigkeit* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte und ggf. zur Verfügung stehender Lebensläufe durch Ablesen der Informationen über die Herkunft der Arbeitnehmervertreter.

#### 3.4.3 Definition der Modellstrukturvariablen

Die aufgrund der gegebenen hierarchischen Datenstruktur dieser Untersuchung für die Messung des Zusammenhanges zum Einsatz kommende Methode der Mehrebenenanalyse erfordert die Definition zusätzlicher Variablen, welche die hierarchische Datenstruktur abbilden. Eine Sonderstellung nimmt dabei die Variable *Zeitpunkt* ein, die zur Abbildung

---

<sup>364</sup> Als Arbeitnehmer gilt nach allgemeiner Ansicht, „wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrags im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet ist.“ (Jünger (2020), S. 10.)

der longitudinalen Struktur der Daten von Nöten ist und gleichzeitig auch als unabhängige Variable in dem Regressionsmodell Berücksichtigung findet.<sup>365</sup>

**Zeitpunkt** Die longitudinale Struktur der Daten dieser Untersuchung und damit die unterste Hierarchieebene in der Datenstruktur (Ebene 1) wird anhand der Variablen *Zeitpunkt* abgebildet, die definiert ist als der Zeitpunkt der Dividendenentscheidung des Arbeitnehmervertreters. Der Zeitpunkt der Dividendenentscheidung wird in dieser Untersuchung mit dem Geschäftsjahr, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht, gleichgesetzt. Die Variable *Zeitpunkt* wird entsprechend ordinalskaliert erhoben und kann im Rahmen des Untersuchungszeitraumes dieser Untersuchung die Ausprägungen 2002 bis 2015 annehmen. Die Datenerhebung zur Variablen *Zeitpunkt* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen des Geschäftsjahres, auf das sich die Dividendenentscheidung bezieht.

**Arbeitnehmervertreter** Der Arbeitnehmervertreter, dem die einzelne Dividendenentscheidung zugeordnet werden kann und damit die nächst höhere Hierarchieebene in der Datenstruktur (Ebene 2), wird anhand der Variablen *Arbeitnehmervertreter* abgebildet, die definiert ist als der Arbeitnehmervertreter, dem die einzelne Dividendenentscheidung zugeordnet ist. Um sicherzustellen, dass die Aufsichtsratsmandate eines Arbeitnehmervertreters in verschiedenen Unternehmen getrennt voneinander erfasst werden, wird der einzelne Arbeitnehmervertreter in dieser Untersuchung stets als Namenskombination in der Form (Name Arbeitnehmervertreter & Name Unternehmen) erhoben.<sup>366</sup> Die Variable *Arbeitnehmervertreter* wird entsprechend nominalskaliert erhoben mit den Namenskombinationen als Ausprägungen. Die Datenerhebung zur Variablen *Arbeitnehmervertreter* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der vollständigen Namen der Arbeitnehmervertreter sowie der offiziellen Unternehmensnamen und der anschließenden &-Verknüpfung. Im Falle von Namensänderungen innerhalb des Untersuchungszeitraumes bei den Arbeitnehmervertretern (durch Heirat) bzw. den betreffenden Unternehmen (durch Umfirmierung) erfolgt eine nachträgliche Anpassung an die offizielle Schreibweise im Jahr 2015.

**Unternehmen** Das Unternehmen, dem der einzelne Arbeitnehmervertreter zugeordnet werden kann und damit die nächst höhere Hierarchieebene in der Datenstruktur (Ebene

---

<sup>365</sup>Zur Notwendigkeit von Modellstrukturvariablen und zur Formulierung von Mehrebenenmodellen mit longitudinalen Daten siehe weiterführend Kapitel 3.5

<sup>366</sup>Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Arbeitnehmervertreter (insbesondere Gewerkschaftsvertreter) zeitgleich mehrere Aufsichtsratsmandate in verschiedenen Unternehmen innehaben können (Vgl. dazu auch Kapitel 3.3.2)

3), wird anhand der Variablen *Unternehmen* abgebildet, die definiert ist als das Unternehmen, dem der einzelne Arbeitnehmervertreter zugeordnet ist. Die Variable *Unternehmen* wird nominalskaliert erhoben mit den Unternehmensnamen als Ausprägungen. Die Datenerhebung zur Variablen *Unternehmen* erfolgt im Rahmen der Sichtung der Geschäftsberichte durch Ablesen der offiziellen Unternehmensnamen. Im Falle von Namensänderungen innerhalb des Untersuchungszeitraumes erfolgt eine nachträgliche Anpassung der Unternehmensnamen an die offizielle Schreibweise im Jahr 2015.

**Supersektor** Der Supersektor, dem das einzelne Unternehmen zugeordnet werden kann und damit die höchste Hierarchieebene in der Datenstruktur (Ebene 4), wird anhand der Variablen *Supersektor* abgebildet, die definiert ist als der Supersektor, dem das einzelne Unternehmen zugeordnet ist. Die Variable *Supersektor* wird nominalskaliert erhoben mit den Namen der Supersektoren als Ausprägungen. Die Datenerhebung zur Variablen *Supersektor* erfolgt gemäß Indizierung der Unternehmen in den Supersektorindizes der Deutschen Börse.<sup>367</sup>

### 3.4.4 Variablenübersicht

Tabelle 3.4 liefert eine Übersicht über die in dem Regressionsmodell dieser Untersuchung zu berücksichtigenden Variablen.

Die abhängige Variable, die Kontrollvariable *Unternehmenszugehörigkeit* sowie sämtliche Mandatsstrukturvariablen sind auf der Ebene der Messwiederholungen (Ebene 1) definiert. Die übrigen Kontrollvariablen sind auf der Ebene der Unternehmen (Ebene 3) definiert.

## 3.5 Methodik der Mehrebenenanalyse

Für die Überprüfung der Hypothesen wird in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter gemessen. Hierbei kommt aufgrund der gegebenen hierarchischen Datenstruktur die Methode der Mehrebenenanalyse zum Einsatz.

---

<sup>367</sup>Vgl. STOXX (2022b); sowie weiterführend Qontigo (2022).

### 3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen

Variable	Operationalisierung	Primäre Datenquelle
Abhängige Variable:		
Dividendenposition	(Bar-)Dividende	COMPUSTAT
Unabhängige Variablen - Mandatsstrukturvariablen:		
Stellvertretender Vorsitz	Ja / Nein	Geschäftsberichte
Zahl der Ausschussmitgliedschaften	Anzahl Ausschussmitgliedschaften (aktiv)	Geschäftsberichte
Dauer der Zugehörigkeit	Anzahl Geschäftsjahre	Geschäftsberichte
Höhe der Vergütung	Gesamthöhe (Bar-)Vergütung	Geschäftsberichte
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)	Anzahl Leitungspositionen (inkl. Stellvertretung)	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort	Ja / Nein	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk	Ja / Nein	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand	Ja / Nein	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb	Ja / Nein	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen	Ja / Nein	Geschäftsberichte
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern	Ja / Nein	Geschäftsberichte
Unabhängige Variablen - Kontrollvariablen:		
Jahresüberschuss	Jahresüberschuss	COMPUSTAT
Freier Cashflow	Operativer Cashflow - Cashflow aus Investitionen	COMPUSTAT
Investitionen	Cashflow aus Investitionstätigkeit	COMPUSTAT
Verschuldungsgrad	Gesamtverbindlichkeiten/Bilanzsumme	COMPUSTAT
Unternehmensgröße	Anzahl Mitarbeiter	COMPUSTAT
Paritätische Mitbestimmung	Ja / Nein	Geschäftsberichte
Unternehmenszugehörigkeit	Ja / Nein	Geschäftsberichte
Modellstrukturvariablen:		
Zeitpunkt	Geschäftsjahr	Geschäftsberichte
Arbeitnehmervertreter	Name AV & Unternehmen	Geschäftsberichte
Unternehmen	Name Unternehmen	Geschäftsberichte
Supersektor	Name Supersektor	Supersektorindizes

Tabelle 3.4: Übersicht der zu berücksichtigenden Modellvariablen

Die Methodik der Mehrebenenanalyse geht in ihren Grundlagen zurück auf die Arbeiten von Mason et al.,<sup>368</sup> Aitkin und Longford,<sup>369</sup> de Leeuw und Kreft,<sup>370</sup> Goldstein<sup>371</sup> sowie Raudenbush und Bryk.<sup>372,373</sup> Die Ausführungen in diesem Kapitel entstammen überwiegend den in der Folge verfassten Lehrbüchern von Snijders und Bosker<sup>374</sup> und Hox et al.<sup>375</sup>

<sup>368</sup>Mason, Wong und Entwisle (1983).

<sup>369</sup>Aitkin und Longford (1986).

<sup>370</sup>De Leeuw und Kreft (1986).

<sup>371</sup>Goldstein (1986).

<sup>372</sup>Raudenbush und Bryk (1986).

<sup>373</sup>Vgl. De Leeuw und Meijer (2008), S. 3; sowie Snijders und Bosker (2012), S. 2.

<sup>374</sup>Snijders und Bosker (2012).

<sup>375</sup>Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018).



In Kapitel 3.5.1 wird zunächst die Wahl der Mehrebenenanalyse als Methode für die Messung des Zusammenhanges zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter begründet. Kapitel 3.5.2 behandelt im Anschluss daran das Mehrebenenmodell und die Modellierungsstrategien für longitudinale, verschachtelte Daten und Kapitel 3.5.3 die Verfahren zur Schätzung und Überprüfung der Modellparameter. In Kapitel 3.5.4 wird abschließend auf die Modellannahmen und Möglichkeiten zu deren Überprüfung eingegangen.

### 3.5.1 Mehrebenenanalyse als Methode zur Zusammenhangsmessung

In dieser Untersuchung wird der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma nachgegangen. Hierzu wird in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter gemessen. Um bei der kausalen Interpretation der Messergebnisse der Gefahr von Fehlschlüssen entgegenzuwirken, wird für die Messung des Zusammenhanges das Verfahren der multiplen Regression gewählt.<sup>376</sup>

Bei der multiplen Regression wird der Effekt von Drittvariablen bei der Analyse von Variablenbeziehungen statistisch konstant gehalten und damit kontrolliert.<sup>377,378</sup> Der Effekt einzelner unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable kann dadurch bereinigt um den Effekt von Drittvariablen ermittelt werden.<sup>379</sup> Die Gefahr einer kausalen Fehlinterpretation der ermittelten Effekte wird damit geringer, auch wenn der Nachweis einer kausalen Beziehung zwischen zwei Variablen mit Hilfe der multiplen Regression nicht erbracht werden kann.<sup>380</sup> Für einen entsprechenden Zugang zur Kausalität bedarf es letztlich eines experimentellen Untersuchungsdesigns.<sup>381,382</sup>

Die in einzelnen Jahren innerhalb des Untersuchungszeitraumes getroffenen Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter stellen die Einheiten dieser Untersuchung dar. Sie sind jeweils einem Arbeitnehmervertreter zugeordnet, der seinerseits gemeinsam mit weiteren Arbeitnehmervertretern einem Unternehmen zugehört, das wiederum zusammen

<sup>376</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 339.

<sup>377</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 339.

<sup>378</sup>Bei den Drittvariablen kann es sich sowohl um weitere inhaltliche Variablen als auch um Störgrößen handeln. (Vgl. Rasch et al. (2014), S. 109.)

<sup>379</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 340; sowie Rasch et al. (2014), S. 109.

<sup>380</sup>Vgl. Allison (1999), S. 16 ff. und S. 20 ff.

<sup>381</sup>Als Experiment definieren Hussy et al. „die systematische Beobachtung einer abhängigen Variablen unter verschiedenen Bedingungen einer unabhängigen Variablen bei gleichzeitiger Kontrolle der Störvariablen, wobei die zufällige Zuordnung von Probanden und experimentellen Bedingungen gewährleistet sein muss.“ (Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 120.)

<sup>382</sup>Vgl. Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 144 f. und S. 176.

mit weiteren Unternehmen einem Supersektor zugeordnet ist. Die Datenbasis dieser Untersuchung weist in diesem Sinne eine hierarchische Datenstruktur auf, mit den einzelnen Dividendenentscheidungen auf der untersten Ebene (Ebene 1), den Arbeitnehmervertretern (Ebene 2) und den Unternehmen (Ebene 3) auf den nächst höheren Ebenen und schließlich den Supersektoren (Ebene 4) auf der höchsten Ebene.<sup>383</sup> Mit der Analyse derartiger hierarchischer Datenstrukturen bzw. verschachtelter Daten (engl. *nested data*) befasst sich die Mehrebenenanalyse.<sup>384</sup>

Die Regressionsanalyse verfolgt im Allgemeinen das Ziel, die Variabilität der abhängigen Variablen zu erklären.<sup>385</sup> Bei hierarchischen Datenstrukturen ist die Variabilität der abhängigen Variablen zurückzuführen auf die spezifischen Variabilitäten der unterschiedlichen Ebenen der Datenstruktur, die jeweils einer eigenen Betrachtung und Interpretation bedürfen, um der Gefahr von Fehlschlüssen zu begegnen.<sup>386</sup> Die Mehrebenenanalyse berücksichtigt eben diese mit den unterschiedlichen Ebenen der Datenstruktur in Verbindung stehenden, spezifischen Variabilitäten.<sup>387</sup> Snijders und Bosker definieren die Mehrebenenanalyse in diesem Zusammenhang wie folgt: „Multilevel analysis is a methodology for the analysis of data with complex patterns of variability, with a focus on nested sources of such variability - pupils in classes, employees in firms, suspects tried by judges in courts, animals in litters, longitudinal measurements of subjects, etc.“<sup>388</sup>

Im Rahmen der Mehrebenenanalyse werden Modelle entwickelt, um sowohl den direkten Einfluss von Variablen auf den unterschiedlichen Ebenen der Datenstruktur, als auch deren Abhängigkeiten untereinander simultan zu analysieren.<sup>389</sup> Das Ziel der Mehrebenenanalyse beschreiben Hox et al. in diesem Zusammenhang wie folgt: „The goal of the analysis is to determine the direct effect of individual- and group-level explanatory variables, and to determine if the explanatory variables at the group level serve as moderators of individual-level relationships.“<sup>390</sup> Die Modellvariablen können dabei prinzipiell auf allen Hierarchieebenen definiert sein.<sup>391</sup> Da die Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter als abhängige Variable dieser Untersuchung auf der untersten Hierarchieebene (Ebene 1) definiert ist, beziehen sich die weiteren Ausführungen jedoch ausschließlich auf derartige Modelle.

---

<sup>383</sup>Die Nummerierung der Ebenen, beginnend mit der untersten Ebene als erster Ebene, entspricht der Konvention im Rahmen der Mehrebenenanalyse. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 13.)

<sup>384</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 1; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 1.

<sup>385</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 80.

<sup>386</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 1 und S. 80.

<sup>387</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 1.

<sup>388</sup>Snijders und Bosker (2012), S. 1.

<sup>389</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 3 f. und S. 5; sowie De Leeuw und Meijer (2008), S. 1.

<sup>390</sup>Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 4.

<sup>391</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 1 f.

Die Methode der Mehrebenenanalyse eignet sich insbesondere für die Untersuchung von unbalancierten Datenstrukturen etwa bei longitudinalen Daten, bei denen die Daten einzelner Individuen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (engl. *varying occasions*) erfasst werden.<sup>392</sup> Damit eignet sich die Methode der Mehrebenenanalyse für die Messung des Zusammenhanges zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter anhand der Datenbasis dieser Untersuchung.

### 3.5.2 Modell und Modellierungsstrategien

In den folgenden Abschnitten wird auf das Modell und die Modellierungsstrategien für longitudinale, verschachtelte Daten, wie sie in der vorliegenden Arbeit gegeben sind, eingegangen. Zunächst wird das Basismodell und anschließend das vollständige Mehrebenenmodell präsentiert. Abschließend werden die Modellspezifikation und die wesentlichen Modellierungsstrategien behandelt. Die Ausführungen in diesem Kapitel beschränken sich dabei aus Gründen der Vereinfachung auf Zwei-Ebenen-Modelle, sie sind jedoch ohne weiteres auf Modelle mit mehreren Ebenen übertragbar.<sup>393</sup>

**Das Basismodell** Die Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter können als einmal jährlich stattfindende Messungen zu den Arbeitnehmervertretern dieser Untersuchung aufgefasst werden. Derartige longitudinale Daten werden im Rahmen der Mehrebenenanalyse als hierarchische Datenstrukturen betrachtet, bei denen die Messwiederholungen in den Individuen verschachtelt sind.<sup>394</sup> Sie können in ihrer einfachsten Form als Zwei-Ebenen-Modell mit den Messwiederholungen auf der untersten Ebene (Ebene 1) und den Individuen auf der höchsten Ebene (Ebene 2) modelliert werden.<sup>395,396</sup>

Für den Fall, dass die Messungen an den Individuen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden, definieren Snijders und Bosker ein Basismodell, das lediglich die Variable Zeit  $t$  als unabhängige Variable enthält.<sup>397</sup>

Dem Modell nach liegen den beobachteten Werten der abhängigen Variablen  $Y$  eine Population von Kurven  $F_i$  zu Grunde. Für Individuum  $i$  folgt die Variable  $Y$  einer Entwicklung,

<sup>392</sup>Vgl. De Leeuw und Meijer (2008), S. 4; Snijders und Bosker (2012), S. 247; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 71 f.

<sup>393</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 247; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 19 f.

<sup>394</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 247; Joop J. Hox (2010), S. 79; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 1 und S. 71.

<sup>395</sup>Vgl. Joop J. Hox (2010), S. 79.

<sup>396</sup>In Mehrebenenmodellen erfolgt die Nummerierung der Ebenen stets beginnend mit der untersten Ebene als erster Ebene. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 13.)

<sup>397</sup>Vgl. im Folgenden Snijders und Bosker (2012), S. 263 f.

die mit der Funktion  $F_i(t)$  beschrieben werden kann. Die beobachteten Werte der abhängigen Variablen für Individuum  $i$  liefern Momentaufnahmen dieser Funktion für eine endliche Menge von Messzeitpunkten. Dabei sind die wahren Funktionswerte aufgrund von zufälligen Abweichungen und Messfehlern mit Residuen  $R_{ti}$  überlagert (Vgl. Formel 3.3).

$$Y_{ti} = F_i(t) + R_{ti} \quad (3.3)$$

mit:

- $t$  = Index für den Messzeitpunkt ( $t = 1, \dots, N$ )
- $i$  = Index für das Individuum ( $i = 1, \dots, n$ )

Im einfachsten Fall folgt die abhängige Variable für jedes Individuum dem Verlauf einer Geraden  $F_i(t)$  mit individuellem Achsenabschnittswert  $\beta_{0i}$  (*Intercept*) und individueller Steigung  $\beta_{1i}$  (*Slope*) (Vgl. Formel 3.4).<sup>398</sup>

$$F_i(t) = \beta_{0i} + \beta_{1i} * (t - t_0) \quad (3.4)$$

mit:

- $t_0$  = Referenzzeitpunkt innerhalb des Untersuchungszeitraumes

Durch Einsetzen von 3.4 in 3.3 folgt schließlich das Basismodell für longitudinale Daten mit variierenden Messzeitpunkten (Vgl. Formel 3.5):

$$Y_{ti} = \gamma_{00} + \gamma_{10} * (t - t_0) + U_{0i} + U_{1i} * (t - t_0) + R_{ti} \quad (3.5)$$

Darin sind die  $\beta_{hi}$  ( $h = 0, 1$ ) jeweils aufgespalten in den Durchschnittswert der Population  $\gamma_{h0}$  und die individuelle Abweichung  $U_{hi} = \beta_{hi} - \gamma_{h0}$ .<sup>399</sup> Die Population der Geraden wird demnach charakterisiert durch die bivariate Verteilung der Intercepts  $\beta_{0i}$  zum Zeitpunkt  $t = t_0$  und der Slopes  $\beta_{1i}$ . Der durchschnittliche Intercept des Modells zum Zeitpunkt  $t = t_0$  ist  $\gamma_{00}$  und der durchschnittliche Slope  $\gamma_{10}$ . Die Intercepts haben eine Varianz von

<sup>398</sup>Bei den  $\beta_{hi}$  ( $h = 0, 1$ ) handelt es sich um Zufallsvariablen, die über die Individuen hinweg variieren. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 46; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 9.) Sie werden im Rahmen der Mehrebenenanalyse daher auch als *Random Coefficients* und konkret im Falle von  $\beta_{0i}$  als *Random Intercept* und im Falle von  $\beta_{1i}$  als *Random Slope* bezeichnet. (Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 9.)

<sup>399</sup>Die Individuums-abhängigen Variablen  $U_{0i}$  können als unerklärte Effekte des Individuums  $i$  auf die abhängige Variable bzw. als Residuen auf der Ebene der Individuen (Ebene 2) aufgefasst werden, welche für den Effekt der Variablen Zeit  $t$  auf der darunter liegenden Ebene der Messwiederholungen (Ebene 1) kontrollieren. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 45 f.) Die Individuums-abhängigen Variablen  $U_{1i}$  können als zufällige Interaktion zwischen dem Individuum  $i$  und der Variablen Zeit  $t$  aufgefasst werden. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 75 f.)

$\tau_0^2 = \text{var}(U_{0i})$ , die Slopes eine Varianz von  $\tau_1^2 = \text{var}(U_{1i})$  und die Intercept-Slope Kovarianz beträgt  $\tau_{01} = \text{kov}(U_{0i}, U_{1i})$ . Zusätzlich weisen die beobachteten Werte der abhängigen Variablen aufgrund von Messungenauigkeiten und Nicht-Linearitäten zufällige Abweichungen von den wahren Werten der Geradenfunktion mit der Varianz  $\sigma^2 = \text{var}(R_{ti})$  auf.

**Das vollständige Mehrebenenmodell** Im Rahmen der Mehrebenenanalyse werden die spezifischen Variabilitäten der abhängigen Variablen auf den unterschiedlichen Ebenen der hierarchischen Datenstruktur getrennt voneinander betrachtet.<sup>400</sup> In dem Basismodell des vorangegangenen Abschnittes wird ein Teil der Variabilität durch die Regression auf die Variable Zeit  $t$ , d.h. den Term  $\gamma_{10} * (t - t_0)$  erklärt. Die Residuen  $R_{ti}$  repräsentieren den unerklärten Teil der Variabilität zwischen den Messzeitpunkten und die Variablen  $U_{0i}$  und  $U_{1i}$  den unerklärten Teil der Variabilität zwischen den Individuen.<sup>401,402</sup>

Um weitere Anteile der Variabilität auf der Ebene der Messwiederholungen (Ebene 1) zu erklären, können dem Modell auf der unteren Ebene  $p - 1$  zusätzliche Variablen  $X_h$  ( $h = 2, \dots, p$ ) hinzugefügt werden, wobei jede dieser Variablen über einen Slope  $\beta_{hi}$  verfügen kann, insofern für die Variable  $X_h$  Individuums-abhängige Effekte vorliegen.<sup>403</sup> Um weitere Anteile der Variabilität auf der Ebene der Individuen (Ebene 2) zu erklären, kann ferner versucht werden, die Individuums-abhängigen Koeffizienten  $\beta_{hi}$  ( $h = 0, \dots, p$ ) durch  $q$  Variablen  $Z_k$  ( $k = 1, \dots, q$ ) auf der oberen Ebene vorherzusagen.<sup>404</sup> Die  $\beta_{hi}$  sind hierfür zu erweitern auf  $\beta_{hi} = \gamma_{h0} + \gamma_{h1} * z_{1i} + \dots + \gamma_{hq} * z_{qi} + U_{hi}$ .<sup>405</sup>

Dies führt schließlich zu dem vollständigen Mehrebenenmodell für longitudinale Daten mit variierenden Messzeitpunkten (Vgl. Formel 3.6):<sup>406</sup>

$$\begin{aligned}
 Y_{ti} = & \gamma_{00} + \gamma_{10} * (t - t_0) + \sum_{h=2}^p \gamma_{h0} * x_{hti} + \sum_{k=1}^q \gamma_{0k} * z_{ki} + \sum_{k=1}^q \gamma_{1k} * z_{ki} * (t - t_0) \\
 & + \sum_{k=1}^q \sum_{h=2}^p \gamma_{hk} * z_{ki} * x_{hti} + U_{0i} + U_{1i} * (t - t_0) + \sum_{h=2}^p U_{hi} * x_{hti} + R_{ti}
 \end{aligned}
 \tag{3.6}$$

In diesem Modell verfügen alle unabhängigen Variablen  $X_h$  ( $h = 1, \dots, p$ ) der Ebene 1 über einen Random Slope und der Random Intercept  $\beta_{0i}$  sowie sämtliche Random Slo-

<sup>400</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 80.

<sup>401</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 80 in Verbindung mit S. 263 f.

<sup>402</sup>In Regressionsmodellen werden Variablen, die unerklärte Variabilität repräsentieren, gemeinhin als Residuen bezeichnet. Die Variablen  $U_{hi}$  stellen Sonderfälle von Residuen dar. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 71.)

<sup>403</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 80 ff. und S. 105.

<sup>404</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 80 ff. in Verbindung mit S. 274 f.

<sup>405</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 275.

<sup>406</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 83 in Verbindung mit S. 275.

pes  $\beta_{hi}$  werden durch alle im Modell enthaltenen unabhängigen Variablen  $Z_k$  der Ebene 2 erklärt.<sup>407</sup> Für die Variablen  $X_h$  und  $Z_k$  ergeben sich sowohl Haupteffekte als auch Ebenen-übergreifende Interaktionen (engl. *Cross-level-Interactions*)  $\gamma_{hk} * z_{ki} * x_{hti}$ .<sup>408</sup> Die Zufallskoeffizienten auf Ebene 2 haben eine Varianz von  $\tau_h^2 = \tau_{hh} = \text{var}(U_{hi})$  ( $h = 1, \dots, p$ ) und eine Kovarianz von  $\tau_{hk} = \text{cov}(U_{hi}, U_{ki})$  ( $h, k = 1, \dots, p$ ).<sup>409</sup>

Das Segment

$$\begin{aligned} \gamma_{00} + \gamma_{10} * (t - t_0) + \sum_{h=2}^p \gamma_{h0} * x_{hti} + \sum_{k=1}^q \gamma_{0k} * z_{ki} + \sum_{k=1}^q \gamma_{1k} * z_{ki} * (t - t_0) \\ + \sum_{k=1}^q \sum_{h=2}^p \gamma_{hk} * z_{ki} * x_{hti} \end{aligned} \quad (3.7)$$

in Formel 3.6 enthält die festen, d.h. nicht stochastischen Koeffizienten und wird daher auch als der feste bzw. der deterministische Teil des Mehrebenenmodells bezeichnet.<sup>410,411</sup>

Das Segment

$$U_{0i} + U_{1i} * (t - t_0) + \sum_{h=2}^p U_{hi} * x_{hti} + R_{ti} \quad (3.8)$$

in Formel 3.6 hingegen enthält die Zufallsterme und wird daher auch als der zufällige bzw. der stochastische Teil des Mehrebenenmodells bezeichnet.<sup>412,413</sup>

Das derart formulierte vollständige Mehrebenenmodell kann gemäß Snijders und Bosker sowie Hox et al. ohne weiteres für hierarchische Datenstrukturen mit mehr als zwei Ebenen<sup>414</sup> erweitert werden, wobei die resultierenden Modelle schnell an Komplexität gewinnen. Mehrebenenmodelle mit mehr als zwei Ebenen können neben der abhängigen Variablen auf der untersten Modellebene unabhängige Variablen auf sämtlichen Modellebenen besitzen, deren Koeffizienten (Slopes) prinzipiell auf allen darüber liegenden Ebenen variieren können. Um diese Variationen zu erklären, müssen Ebenen-übergreifende Interaktionen in das Modell aufgenommen werden, deren Koeffizienten (Slopes) wiederum auf den jeweils darüber liegenden Ebene variieren können und für deren Erklärung es

<sup>407</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 274 f. in Verbindung mit S. 83.

<sup>408</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 275 in Verbindung mit S. 83.

<sup>409</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 83.

<sup>410</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 55 und S. 86 f.; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 11.

<sup>411</sup>Feste, d.h. deterministische Koeffizienten werden in Regressionsmodellen auch als feste Effekte (engl. *Fixed effects*) bezeichnet. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 71.)

<sup>412</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 55 und S. 86 f.; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 11 f.

<sup>413</sup>Zufällige, d.h. stochastische Koeffizienten werden in Regressionsmodellen auch als zufällige Effekte (engl. *Random effects*) bezeichnet. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 71.)

<sup>414</sup>D.h. Datenstrukturen, bei denen die Individuen auf Ebene 2 wiederum zu Gruppen auf Ebene 3 usw. verschachtelt sind. (Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 19 f.)

der Aufnahme von Ebenen-übergreifenden Interaktionen über mehrere Ebenen bedarf.<sup>415</sup> Da die resultierenden Modelle eine große Anzahl zu schätzender Parameter enthalten und gleichzeitig die Stichprobengröße auf der höchsten Modellebene vergleichsweise gering ist, sind Mehrebenenmodelle mit vielen Ebenen nicht nur schwerer konzeptionell nachzuvollziehen, sondern in der Praxis auch schwerer zu schätzen.<sup>416</sup> Für hierarchische Datenstrukturen mit mehreren Ebenen wurden im Rahmen der Mehrebenenanalyse daher geeignete Modellierungsstrategien entwickelt, mit denen der Umfang der Modelle auf ein vernünftiges Maß beschränkt werden soll.<sup>417</sup> Auf diese Modellierungsstrategien wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

**Modellspezifikation und Modellierungsstrategien** Die Modellspezifikation, d.h. die Wahl eines zufriedenstellenden Modells, umfasst gemäß Snijders und Bosker die Auswahl der relevanten erklärenden Variablen und deren Interaktionen im festen Modellteil sowie die Auswahl der relevanten Slopes im Zufallsteil. Gesucht wird das Modell, welches die zu Grunde liegenden Daten zufriedenstellend und ohne unnötige Komplikationen beschreibt. Hierbei handelt es sich im Rahmen der Mehrebenenanalyse um einen iterativen Prozess, für den es keine eindeutigen, festgelegten Regeln gibt.<sup>418</sup>

Selbst bei hierarchischen Datenstrukturen mit lediglich zwei Ebenen und wenigen interessierenden Variablen enthalten die resultierenden Mehrebenenmodelle bei Berücksichtigung sämtlicher Interaktions- und Zufallsterme bereits eine Vielzahl zu schätzender Parameter, wodurch es zu Problemen bei der Modellschätzung (etwa Konvergenzprobleme) und der Modellinterpretation kommen kann.<sup>419</sup> Im Rahmen der Mehrebenenanalyse wird daher stets versucht, die Modelle möglichst einfach zu halten und lediglich diejenigen Parameter zu berücksichtigen, die sich in der bisherigen Forschung bereits als relevant herausgestellt haben oder aber von besonderem Interesse für das Forschungsvorhaben sind.<sup>420</sup>

Falls keine starken Theorien für die Wahl des richtigen Mehrebenenmodells zur Verfügung stehen, kann für die Modellierung in Anlehnung an Hox et al. prinzipiell ein Top-down-Ansatz oder ein Bottom-up-Ansatz verfolgt werden. Der Top-down-Ansatz startet mit einem Modell, das sämtliche festen und variablen Parameter enthält und von dem aus anschließend schrittweise die nicht signifikanten Effekte entfernt werden. Ein derartiges Vorgehen führt jedoch zu langen Berechnungszeiten und ggf. Konvergenzproblemen bei

<sup>415</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 90; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 19 f.

<sup>416</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 19 f.

<sup>417</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 20 und weiterführend S. 41 ff.

<sup>418</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102.

<sup>419</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 41 ff.

<sup>420</sup>Vgl. Joop J. Hox (2010), S. 55.

der Modellschätzung. Der Bottom-up-Ansatz startet mit einem einfachen Modell und fügt diesem schrittweise weitere Parameter hinzu, die jeweils im Anschluss auf Signifikanz getestet werden. Der Bottom-up-Ansatz führt für gewöhnlich zu einfacheren Modellen und wird daher im Rahmen der Mehrebenenanalyse bevorzugt.<sup>421</sup>

Speziell bei longitudinalen Daten mit variierenden Messzeitpunkten empfehlen Snijders und Bosker mit der Formulierung des Basismodells (Vgl. Formel 3.5) zu beginnen und davon ausgehend schrittweise die weiteren unabhängigen Modellvariablen hinzuzufügen. Zu den unabhängigen Modellvariablen zählen sowohl die im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehenden Variablen, als auch solche, die sich in der bisherigen Forschung bereits als relevant erwiesen haben oder auf Basis sachlogischer Überlegungen als relevant erscheinen. Für jede dem Modell auf der unteren Ebene hinzugefügte unabhängige Variable ist anschließend auf Basis sachlogischer Überlegungen zu entscheiden, ob Gruppenabhängige Effekte plausibel erscheinen und entsprechend ein Random Slope in das Modell mit aufgenommen werden muss.<sup>422</sup> Für jede dem Modell auf den höheren Ebenen hinzugefügte unabhängige Variable ist hingegen auf Basis sachlogischer Überlegungen zu entscheiden, ob der Haupteffekt der Variablen und welche der Ebenen-übergreifenden Interaktionen in dem Modell berücksichtigt werden sollen.<sup>423</sup> Die Effekte sind anschließend auf ihre Signifikanz zu überprüfen und alle nicht signifikanten Koeffizienten aus dem Modell zu entfernen (ausgenommen die im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehenden Variablen). Das derart aufgestellte Mehrebenenmodell ist abschließend auf die Einhaltung der Modellannahmen zu überprüfen.<sup>424</sup>

#### 3.5.3 Schätzung und Überprüfung der Modellparameter

Die Schätzung der Parameter des Mehrebenenmodells, d.h. der Regressionskoeffizienten und Varianzkomponenten, erfolgt im Rahmen der Mehrebenenanalyse gemäß Hox et al. für gewöhnlich mit der Maximum Likelihood (ML)-Methode. ML-Schätzer liefern Modellparameter, für welche die so genannte *Likelihood-Funktion* maximal wird. Die Likelihood-Funktion beschreibt die Wahrscheinlichkeit, die Daten der Stichprobe mit den geschätzten Werten der Modellparameter tatsächlich zu beobachten. Bei den mit der ML-Methode geschätzten Parametern handelt es sich also um diejenigen Parameterschätzun-

---

<sup>421</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 43 ff.

<sup>422</sup>Um Fehlinterpretationen vorzubeugen, sind bei Variablen mit Random Slope immer auch die festen Effekte im Modell zu berücksichtigen. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102.)

<sup>423</sup>Werden Ebenen-übergreifenden Interaktionseffekte im Modell berücksichtigt, so sind immer auch die beiden Haupteffekte der Variablen zu berücksichtigen. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102.)

<sup>424</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102 ff. in Verbindung mit S. 263 f. und S. 274 f.



gen, mit denen es am wahrscheinlichsten ist, die Daten der Stichprobe auch tatsächlich zu finden.<sup>425</sup>

ML-Schätzungen sind asymptotisch unverzerrt (konsistent) und effizient, d.h. mit großen Stückzahlen konvergieren sie auf die unbekanntenen wahren Parameterwerte der Population und ihre Standardfehler sind kleiner als die von anderen Schätzmethoden.<sup>426</sup>

Für die Schätzung der Modellparameter mit der ML-Methode kommen im Rahmen der Mehrebenenanalyse grundlegend zwei verschiedene Likelihood-Funktionen zum Einsatz.<sup>427</sup> Bei der Full Maximum Likelihood (FML)-Methode werden sowohl die Regressionskoeffizienten, als auch die Varianzkomponenten in der Likelihood-Funktion berücksichtigt, bei der Restricted Maximum Likelihood (RML)-Methode hingegen sind lediglich die Varianzkomponenten in der Likelihood-Funktion enthalten, während die Regressionskoeffizienten in einem zweiten Schritt separat geschätzt werden.<sup>428</sup> Da die FML-Methode den Verlust an Freiheitsgraden aufgrund der Schätzung der Regressionsparameter bei der Schätzung der Varianzkomponenten nicht mit einbezieht, sind die Schätzungen der Varianzkomponenten bei der FML-Schätzung leicht verzerrt, d.h. sie sind im Allgemeinen zu klein.<sup>429</sup>

Die Unterschiede zwischen den Schätzungen mit FML und RML sind für gewöhnlich am größten bei den Varianzkomponenten, bei größeren Stückzahlen jedoch insgesamt zu vernachlässigen.<sup>430</sup> Im Falle niedriger Stückzahlen auf den höheren Ebenen des Mehrebenenmodells, d.h. bei einer geringen Anzahl an Individuen bzw. Gruppen, ist die RML-Methode im Allgemeinen zu bevorzugen, da sie nicht nur weniger verzerrte Schätzungen der Varianzkomponenten, sondern auch verlässlichere Standardfehler für sämtliche Modellparameter liefert.<sup>431</sup>

Beide Methoden, FML und RML liefern Parameterschätzungen samt der dazugehörigen asymptotischen Standardfehler.<sup>432</sup> Der übliche Signifikanztest für die Parameterschätzungen ist der Wald-Test.<sup>433</sup>

<sup>425</sup>Vgl. Joop J. Hox (2010), S. 15 f.; Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 27 f.; sowie weiterführend Singer und Willett (2003), S. 65 ff.

<sup>426</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 27; sowie Singer und Willett (2003), S. 64 f.

<sup>427</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 60; Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 28; sowie Singer und Willett (2003), S. 87.

<sup>428</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 60; Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 28; sowie weiterführend Singer und Willett (2003), S. 87 ff.

<sup>429</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 60; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 28.

<sup>430</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 60; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 28.

<sup>431</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 89; Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 28; sowie J. Hox und D. McNeish (2020), S. 217 f.

<sup>432</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 33 f.

<sup>433</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 94 f.; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 33 f.

### 3.5.4 Modellprämissen und deren Überprüfung

Dem Regressionsmodell der Mehrebenenanalyse liegen eine Reihe von Annahmen zu Grunde, deren Einhaltung für eine hohe Validität der Parameterschätzungen und der darauf aufbauenden Signifikanztests sicherzustellen ist.<sup>434</sup>

Die Modellannahmen sind im Einzelnen:<sup>435</sup>

**Linearität** Die abhängige Variable hängt linear von den erklärenden Variablen ab.

**Normalverteilung** Die Residuen aller Modellebenen sind normalverteilt und haben einen Erwartungswert von 0.

**Homoskedastizität** Die Residuen aller Modellebenen haben eine konstante Varianz.

**Unabhängigkeit der Residuen** Die Residuen aller Modellebenen sind voneinander unabhängig.

Speziell bei longitudinalen Modellen ergibt sich aus der letztgenannten Annahme ferner die Anforderung, dass auch die Residuen zeitlich aufeinanderfolgender Messungen voneinander unabhängig, d.h. nicht autokorreliert, sind.<sup>436</sup> Allerdings besteht bei longitudinalen Modellen die Möglichkeit, eine zeitliche Abhängigkeit der Residuen zu modellieren und die Annahme über die Unabhängigkeit der Residuen entsprechend aufzulösen.<sup>437</sup>

Für die gleichzeitige Überprüfung der drei erstgenannten Modellannahmen eignet sich die Untersuchung der Residuen des Modells anhand von Streudiagrammen, in denen die Residuen jeweils gegen die Vorhersagewerte der abhängigen Variablen geplottet werden (Vgl. Abbildung 3.4).<sup>438</sup>

Sind die Modellannahmen für Linearität, Normalverteilung und Homoskedastizität erfüllt, so sollten die einzelnen Residuen in einer Art Rechteck ohne erkennbare Struktur oberhalb und unterhalb des Mittelwertes von 0, mit einer Konzentration um den Mittelwert herum verteilt sein (Vgl. Abbildung 3.4 (a)). Liegen Nicht-Linearitäten vor, so entspricht die Gesamtform der Datenpunkte nicht einem Rechteck, sondern weist eine deutlich zu erkennende Krümmung auf (Vgl. Abbildung 3.4 (b)). Sofern die Annahme der Normalverteilung der Residuen verletzt ist, kann sich im Streudiagramm eine schiefe

---

<sup>434</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 152; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 235.

<sup>435</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 152 f. und S. 173; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 9, S. 235 und S. 238.

<sup>436</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 280; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 91 f.

<sup>437</sup>Vgl. Singer und Willett (2003), S. 85 und S. 261 f.; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 91 f.

<sup>438</sup>Vgl. dazu und im Folgenden Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), 238 ff.; in Verbindung mit Tabachnick und Fidell (2013), 125 ff.

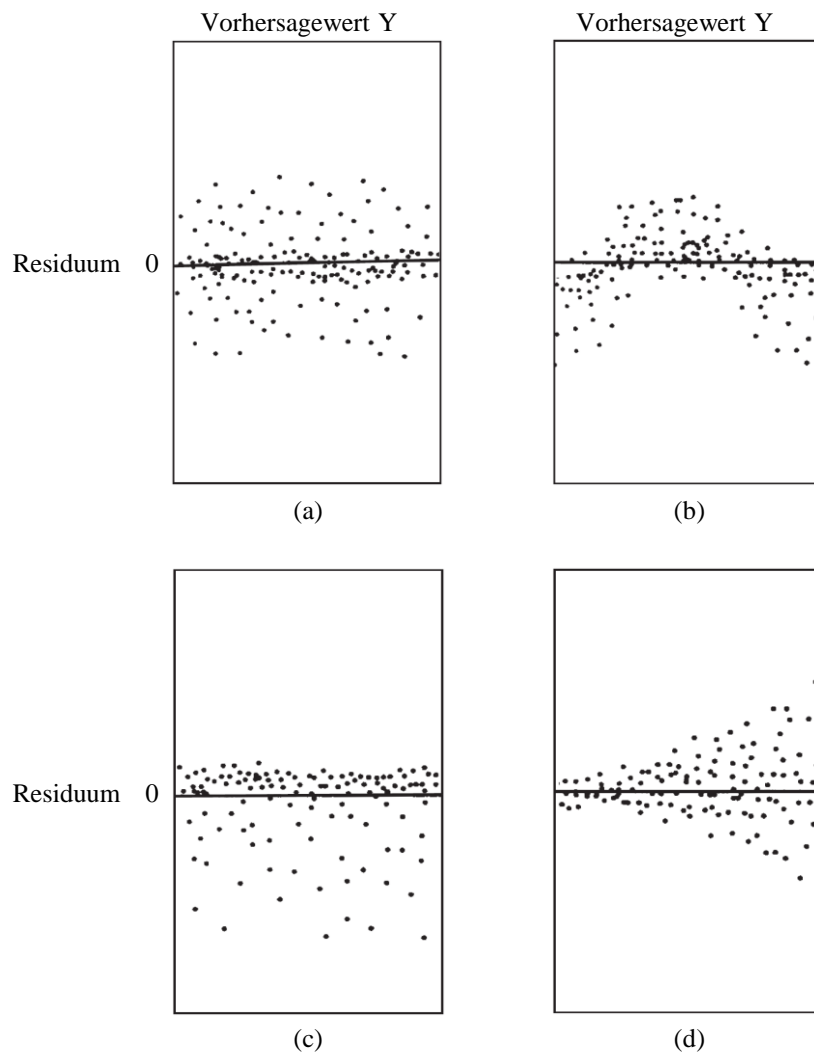


Abbildung 3.4: Streudiagramme der Vorhersagewerte der abhängigen Variablen (Y) gegen die Residuen des Modells bei Vorliegen von (a) Annahmen erfüllt, (b) Nicht-Linearität, (c) Nicht-Normalverteilung und (d) Heteroskedastizität (Quelle: in Anlehnung an Tabachnick und Fidell (2013), S. 126)

Verteilung der Residuen um die geschätzten Werte der abhängigen Variablen zeigen (Vgl. Abbildung 3.4 (c)). Bei Vorliegen von starker Heteroskedastizität schließlich weist das sämtliche Residuen umschließende imaginäre Band zu unterschiedlichen Werten der abhängigen Variablen eine deutlich unterschiedliche Weite auf (Vgl. Abbildung 3.4 (d)).

### 3.6 Deskriptive Auswertung

Die in dem Mehrebenenmodell berücksichtigten Variablen werden innerhalb dieses Kapitels deskriptiv ausgewertet.

In Kapitel 3.6.1 werden die berücksichtigten Variablen zunächst charakterisiert, bevor im darauffolgenden Kapitel 3.6.2 ausgewählte Variablen einer detaillierteren univariaten Analyse unterzogen werden.

#### 3.6.1 Charakterisierung der berücksichtigten Variablen

Nachfolgend werden die in dem Mehrebenenmodell berücksichtigten Variablen charakterisiert. Dabei werden die Variablen jeweils auf Basis ihrer ursprünglichen Messeinheit, d.h. im Vorfeld etwaiger Variablentransformationen vorgestellt. Die Basis der deskriptiven Statistiken bilden die zu den 2245 Dividendenentscheidungen der Stichprobe erhobenen bzw. erfassten Daten. Die Dividendenentscheidungen selbst gehen zurück auf 569 Arbeitnehmervertreter (548 Individuen) aus 57 Unternehmen, die innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 an mindestens einem Tag in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren.<sup>439</sup> Auf die Darstellung der Modellstrukturvariablen wird verzichtet.

Tabelle 3.5 fasst die deskriptiven Statistiken für die in dem Mehrebenenmodell berücksichtigten Variablen zusammen. Präsentiert werden jeweils Mittelwert, Standardabweichung, Minimal- und Maximalwert sowie Schiefe und Kurtosis der Verteilung.<sup>440</sup>

Für die binäre Variable *Stellvertretender Vorsitz* ergibt sich ein Mittelwert von 0,11. Lediglich in 11% (240 Dividendenentscheidungen) der Stichproben-Dividendenentscheidungen nehmen die Arbeitnehmervertreter die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat ein. Selbst unter Berücksichtigung der bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe jeweils geltenden Mitbestimmungsgesetze<sup>441</sup> erscheint ein derart niedriger Mittelwert allerdings nicht ungewöhnlich, da bis auf wenige Ausnahmen<sup>442</sup> zu jeder Zeit lediglich ein Arbeitnehmervertreter die Stellvertreterposition im Aufsichtsrat eines Unternehmens innehaben kann. Betrachtet man weiterführend die Mittelwerte der Variablen *Stellvertretender Vorsitz* auf Ebene der Unternehmensjahre und in Abhängigkeit der Mehrheitsverhältnisse im Aufsichtsrat dann fällt auf, dass in Unternehmen, die zahlenmäßig gleichermaßen mit Vertretern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite besetzt sind, in 64% der Stichproben-Unternehmensjahre die Position des stellvertretenden

---

<sup>439</sup>Zur Datenbasis dieser Untersuchung siehe Kapitel 3.3.2

<sup>440</sup>Für die Histogramme zu den Modellvariablen siehe Anhang A.2

<sup>441</sup>82% der Stichproben-Dividendenentscheidungen entfallen auf Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) unterliegen und in denen aufgrund der geforderten Mehrheitsverhältnisse für die Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters in der Regel ein Arbeitnehmervertreter die Rolle des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden einnimmt. (Vgl. Kapitel 3.2.2)

<sup>442</sup>In einigen wenigen Fällen werden in den betrachteten Unternehmen für den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat ein erster und ein zweiter stellvertretender Vorsitz bestimmt.

### 3.6 Deskriptive Auswertung

Variable	Einheit	Mittelwert	Sd	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
<b>Abhängige Variable</b>							
Dividendenposition	Euro [Mio.]	799,83	941,09	0	3477	1,20	3,25
<b>Kontrollvariablen</b>							
Jahresüberschuss	Euro [Mio.]	1675,38	2737,85	-5255	21717	3,03	18,97
Freier Cashflow	Euro [Mio.]	497,72	3679,46	-12273	33625	1,20	21,75
Investitionen	Euro [Mio.]	-3220,77	4834,46	-19482	20537	-1,34	6,51
Verschuldungsgrad	/	0,67	0,14	0,09	0,96	-0,91	4,62
Unternehmensgröße	# [Tsd.]	135,77	140,13	0,69	574,13	1,20	3,42
Paritätische Mitbestimmung	Binär	0,96	0,19	0	1	-4,81	24,14
Unternehmenszugehörigkeit	Binär	0,71	0,45	0	1	-0,92	1,85
<b>Mandatsstrukturvariablen: Gremium</b>							
Stellvertretender Vorsitz	Binär	0,11	0,31	0	1	2,54	7,47
Zahl der Ausschussmitgliedschaften	#	0,62	0,89	0	5	1,67	6,12
Dauer der Zugehörigkeit	# [Jahre]	5,19	3,75	1	27	1,50	6,50
Höhe der Vergütung	Euro	99137,39	83412,07	0	937000	2,56	15,44
<b>Mandatsstrukturvariablen: Weitere Mitbestimmungsebenen</b>							
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)	#	0,73	0,71	0	7	1,74	12,95
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort	Binär	0,03	0,16	0	1	5,87	35,44
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk	Binär	0,05	0,23	0	1	3,91	16,31
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand	Binär	0,11	0,31	0	1	2,56	7,55
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb	Binär	0,22	0,41	0	1	1,39	2,92
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen	Binär	0,12	0,32	0	1	2,39	6,70
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern	Binär	0,10	0,30	0	1	2,70	8,27

Tabelle 3.5: Deskriptive Statistiken der berücksichtigten Modellvariablen

Vorsitzenden durch einen Arbeitnehmervertreter besetzt wird, wohingegen in Unternehmen, die zu einem Drittel mit Vertretern der Arbeitnehmerseite besetzt sind, lediglich in 18% der Stichproben-Unternehmensjahre die Position des stellvertretenden Vorsitzenden durch einen Arbeitnehmervertreter besetzt wird. Dies deutet darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter in nicht-paritätisch besetzten Aufsichtsräten seltener die Stellvertreterposition innehaben als dies in paritätisch besetzten Aufsichtsräten der Fall ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite darauf bedacht zu sein scheinen, die Stellvertreterposition im Aufsichtsrat aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Die Variable *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* weist einen Mittelwert von 0,62 auf. Im Durchschnitt sind die Arbeitnehmervertreter bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe demnach in weniger als einem Ausschuss aktiv. Die Verteilung ist rechtsschief mit einem Wert von 1,67 und besitzt eine Kurtosis von 6,12, was bedeutet, dass besonders viele Arbeitnehmervertreter in gar keinem Ausschuss aktiv sind und einige wenige Arbeitnehmervertreter besonders viele Ausschussmitgliedschaften innehaben. Auch hier gilt zu-

nächst festzuhalten, dass ein derart niedriger Mittelwert nicht ungewöhnlich erscheint, da sowohl die Anzahl an Ausschüssen insgesamt als auch die Anzahl an verfügbaren Sitzen innerhalb der Ausschüsse zu jeder Zeit begrenzt ist.<sup>443</sup> Insgesamt deutet die Verteilung der Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* darauf hin, dass die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter keine Ausschussmitgliedschaften innehaben, während einige wenige Arbeitnehmervertreter besonders viele Ausschussmitgliedschaften auf sich vereinen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass einzelne Arbeitnehmervertreter besonders motiviert zu sein scheinen, sich für die Wahl in die Ausschüsse des Aufsichtsrates aufstellen zu lassen und eben diese Arbeitnehmervertreter in den Augen der anderen Arbeitnehmervertreter offenbar als für die jeweilige Position besonders geeignet angesehen werden.

Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich bei der Variablen *Dauer der Zugehörigkeit* mit einem Mittelwert von 5,19 sowie einer Schiefe von 1,50 und einer Kurtosis von 6,50. Bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe haben die Arbeitnehmervertreter ihr Aufsichtsratsmandat demnach im Schnitt für 5,19 Jahre inne. Dieser Wert übersteigt die per Gesetz maximal zulässige Dauer einer Amtszeit und deutet darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat im Schnitt für mehr als eine Amtszeit zugehören.<sup>444</sup> Offenbar sind die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter im Großen und Ganzen zufrieden und/oder auf ein gewisses Maß an Kontinuität im Amt der Arbeitnehmervertreter bedacht.<sup>445</sup> Überdies scheint ein Großteil der Arbeitnehmervertreter motiviert, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen. In der Stichprobe haben besonders viele Arbeitnehmervertreter ihr Aufsichtsratsmandat zum Zeitpunkt der Dividendenentscheidung erst für eine sehr kurze Zeit inne. Einige wenige Arbeitnehmervertreter demgegenüber bereits für eine sehr lange Zeit; ein Arbeitnehmervertreter ist dem Aufsichtsrat zum Zeitpunkt der Dividendenentscheidung gar bereits seit 27 Jahren zugehörig. Diese Ausreißer deuten darauf hin, dass einige wenige Arbeitnehmervertreter ihr Aufsichtsratsamt für eine besonders lange Zeit, d.h. mehrere Amtszeiten, inne haben. Daraus lässt sich analog zum vorherigen Abschnitt schlussfolgern, dass einzelne Arbeitnehmervertreter besonders motiviert zu sein scheinen, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit eben dieser Arbeitnehmervertreter offenbar besonders zufrieden sind und/oder auf ein besonderes Maß an Kontinuität im Amt bedacht sind.

Die Variable *Höhe der Vergütung* weist einen Mittelwert von 99137,39 auf. Im Durchschnitt erhalten die Arbeitnehmervertreter in den Stichproben-Dividendenentscheidungen

---

<sup>443</sup>Vgl. Kapitel 3.2.3

<sup>444</sup>Vgl. Kapitel 3.2.4

<sup>445</sup>Zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder durch die Arbeitnehmer bzw. durch die von diesen gewählten Repräsentanten siehe Kapitel 3.1.1

demnach jährlich knapp 100 Tsd. Euro für das Aufsichtsratsmandat. Die Verteilung besitzt eine Schiefe von 2,56 und eine Kurtosis von 15,44, was bedeutet, dass sehr viele Arbeitnehmervertreter eine vergleichsweise niedrige Vergütung erhalten, wohingegen einige wenige Arbeitnehmervertreter eine besonders hohe Vergütung erhalten. Die maximale Vergütung eines Arbeitnehmervertreter beträgt in einem Geschäftsjahr knapp eine Millionen Euro. Selbst unter Berücksichtigung der Tatsache, dass den Arbeitnehmervertretern für ihre Mitgliedschaft in den Ausschüssen des Aufsichtsrates und bei Einnahme der Stellvertreterposition im Aufsichtsrat eine zusätzliche Vergütung<sup>446</sup> gewährt wird, deutet die Verteilung auf insgesamt große Unterschiede in der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat hin. Die Arbeitnehmervertreter scheinen je nach Unternehmenszugehörigkeit und Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat für mutmaßlich vergleichbare Aufwände eine sehr unterschiedliche Vergütung zu erhalten. Trotz stetiger Transparenzbemühungen etwa des DCGK zur Offenlegung der Aufsichtsratsvergütung bleibt oft im Unklaren, wie diese Vergütung in ihrer jeweiligen Höhe letztlich zustande kommt und damit auch inwiefern diese gerechtfertigt ist.

Für die Variable *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* ergibt sich ein Mittelwert von 0,73. Im Durchschnitt nehmen die Arbeitnehmervertreter bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe demnach weniger als eine Leitungsposition in weiteren Vertretungsorganen ein. Die Verteilung weist eine Schiefe von 1,74 und eine Kurtosis von 12,95 auf, was bedeutet, dass besonders viele Arbeitnehmervertreter gar keine Leitungsposition in weiteren Vertretungsorganen einnehmen und einige wenige Arbeitnehmervertreter besonders viele Leitungspositionen einnehmen. Die im Abschnitt zur Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* getätigten Aussagen zur Deutung und Schlussfolgerung gelten hier analog.

Bei den Variablen *Höchste Ebene der Leitungspositionen (GEW/BR)* - »Ebene« steigt der Mittelwert bei Gewerkschaftsorganen von 0,03 für die Ortsebene auf 0,11 für die Vorstandsebene und fällt bei den Betriebsräten von 0,22 für die Betriebsebene auf 0,10 für die Konzernebene. In 3% (60 Dividendenentscheidungen) der Dividendenentscheidungen der Stichprobe nehmen die Arbeitnehmervertreter lediglich Leitungspositionen in Gewerkschaftsorganen auf Ortsebene ein, wohingegen sie in 11% (238 Dividendenentscheidungen) der Stichproben-Dividendenentscheidungen Leitungspositionen bis hinauf zur Vorstandsebene einnehmen. Demgegenüber nehmen die Arbeitnehmervertreter in 26% (587 Dividendenentscheidungen) der Dividendenentscheidungen der Stichprobe lediglich Leitungspositionen auf Betriebsebene in den Betriebsräten des Unternehmens ein, wohingegen sie in 10% (221 Dividendenentscheidungen) der Stichproben-Dividendenentscheidungen Leitungspositionen in den Betriebsräten bis hinauf zur Kon-

<sup>446</sup>Vgl. Kapitel 3.2.5

zernebene einnehmen. Dies deutet darauf hin, dass in den Aufsichtsräten unter den Gewerkschaftsvertretern eher diejenigen mit Leitungspositionen auf hohen Ebenen überwiegen, wohingegen bei den Betriebsräten diejenigen mit Leitungspositionen auf niedrigen Ebenen überwiegen. Daraus lässt sich zweierlei schlussfolgern: Zum einen, dass unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan innehaben, insbesondere solche mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen besonders motiviert zu sein scheinen, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und eben diese Arbeitnehmervertreter in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar als besonders geeignet angesehen werden. Zum anderen, dass unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Betriebsrat des Unternehmens innehaben, insbesondere solche mit Leitungspositionen auf niedrigeren Ebenen besonders motiviert zu sein scheinen, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und eben diese Arbeitnehmervertreter in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar als besonders geeignet angesehen werden.

Für die binäre Variable *Paritätische Mitbestimmung* ergibt sich ein Mittelwert von 0,96. In 96% (2159 Dividendenentscheidungen) und damit in der großen Mehrheit der Dividendenentscheidungen der Stichprobe haben die Arbeitnehmervertreter ein Mandat in einem Aufsichtsrat inne, der zahlenmäßig gleichermaßen mit Vertretern der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite besetzt ist. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrzahl der Stichproben-Dividendenentscheidungen einem Unternehmen zuzuordnen sind, welches dem MitbestG oder dem MontanMitbestG unterliegt.<sup>447</sup>

Eine ähnliche, wenngleich weniger einseitige Verteilung der Häufigkeiten zeigt sich bei der binären Variablen *Unternehmenszugehörigkeit* mit einem Mittelwert von 0,71. In 71% (1593 Dividendenentscheidungen) der Stichproben-Dividendenentscheidungen gehören die Arbeitnehmervertreter dem Unternehmen demnach auch als Arbeitnehmer an. Dies entspricht in etwa dem Anteil an Sitzen auf Seiten der Arbeitnehmervertreter, welche in Unternehmen, die dem MitbestG unterliegen, den Arbeitnehmern vorbehalten sind.<sup>448</sup>

#### 3.6.2 Univariate Analyse ausgewählter Variablen

Die in diesem Kapitel präsentierten univariaten Analysen sollen zu einem breiteren Verständnis über die in dem Mehrebenenmodell berücksichtigten Mandatsstrukturvariablen beitragen.

---

<sup>447</sup>Die paritätische Mitbestimmung ist für Unternehmen, die dem MitbestG oder dem MontanMitbestG unterliegen, charakteristisch. (Vgl. Kapitel 2.1.2)

<sup>448</sup>Vgl. Kapitel 2.1.2



In den nachfolgenden Abschnitten werden die Verteilungen der Variablen nach Sektoren, Indizes und Jahren betrachtet. Auf ausgewählte, besonders interessante Aspekte der Verteilungen wird dabei näher eingegangen.

Die Analysen werden jeweils anhand von Balkendiagrammen visualisiert. Darin sind die Verteilungen der Variablen bei metrischer Skalierung anhand der Durchschnittswerte und bei kategorialer Skalierung anhand der prozentualen Häufigkeit der Ausprägung *I* (Ja) dargestellt. Die Verteilungen der Variablen sind zusätzlich in relativen Häufigkeiten (in Klammern) angegeben.

Basis der Verteilungen sind die zu den 2245 Dividendenentscheidungen der Stichprobe erhobenen bzw. erfassten Daten.

**Verteilung der Variablen nach Sektoren** In Abbildung 3.5 ist die Verteilung der Variablen nach Sektoren dargestellt. Die Sektoren sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet.

Bei der Verteilung der Variablen nach den Sektoren zeigt sich ein ausgesprochen diverses Bild. Deutliche Abweichungen lassen sich je nach betrachteter Variable in zumeist ganz unterschiedlichen Sektoren (einzig der Sektor Utilities sticht sowohl bei der Variablen *Höhe der Vergütung* als auch bei der Variablen *Dauer der Zugehörigkeit* heraus) finden und zudem ganz unterschiedlich begründen.

Die prozentualen Häufigkeiten der Variablen *Stellvertretender Vorsitz* weichen vom Mittelwert (11%) am deutlichsten im Sektor Consumer Services (6%) und im Sektor Pharma & Healthcare (16%) ab. Während der niedrige Mittelwert im Sektor Consumer Services letztlich auf eine unzureichende Datenverfügbarkeit zurückzuführen ist,<sup>449</sup> lässt sich der hohe Mittelwert im Sektor Pharma & Healthcare weder mit, aus Sicht der Arbeitnehmervertreter, günstigeren Mehrheitsverhältnissen in den Aufsichtsräten,<sup>450</sup> noch mit der durchschnittlichen Größe der Aufsichtsräte<sup>451</sup> (und damit mathematisch) erklären. Daher lässt sich schlussfolgern, dass die Anteilseignerseite im Sektor Pharma & Healthcare deutlich weniger darauf bedacht zu sein scheint, die Stellvertreterposition im Aufsichtsrat aus den eigenen Reihen zu besetzen.

<sup>449</sup>In mindestens einem Fall konnte im Sektor Consumer Services für einen Arbeitnehmervertreter, der die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnimmt, kein vollständiger Datensatz generiert werden.

<sup>450</sup>In lediglich 63% der Stichproben-Unternehmensjahre ist der Aufsichtsrat im Sektor Pharma & Healthcare paritätisch besetzt.

<sup>451</sup>In lediglich 39% der Stichproben-Unternehmensjahre besteht der Aufsichtsrat im Sektor Pharma & Healthcare aus 16 oder mehr Mitgliedern.

### 3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen

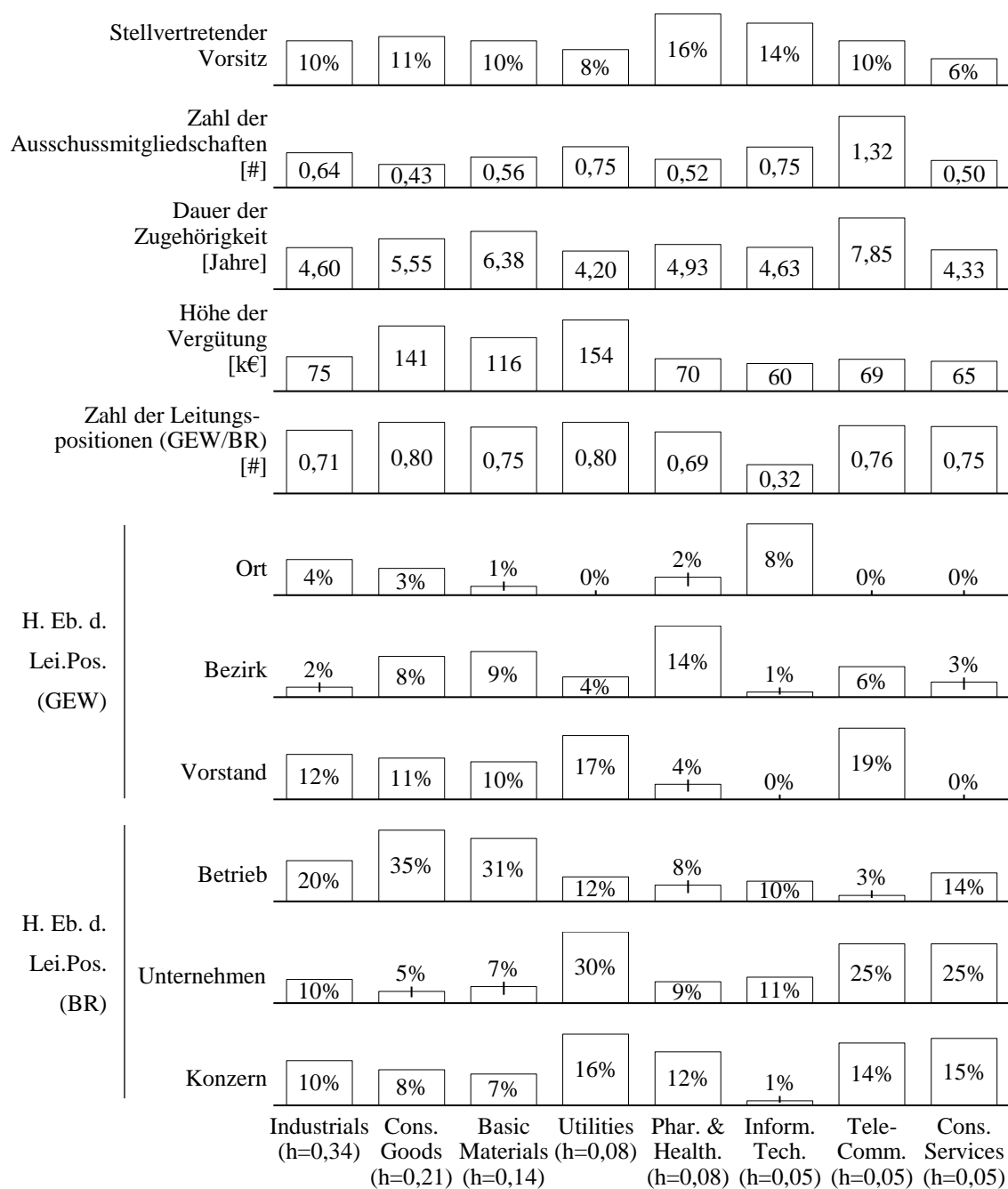


Abbildung 3.5: Verteilung – Variablen nach Sektoren

Bei der Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* weicht der Sektor Tele-Communications (1,32) mit Abstand am deutlichsten vom Mittelwert (0,62) ab. Diese Abweichung ist darauf zurückzuführen, dass im Sektor Tele-Communications besonders häufig größere Aufsichtsräte vorzufinden sind.<sup>452</sup> Ausschüsse werden insbesondere in großen Aufsichtsräten mit einer hohen Anzahl an Mitgliedern einberufen, um die Effektivität

<sup>452</sup>Der Aufsichtsrat besteht im Sektor Tele-Communications in 100% der Stichproben-Unternehmensjahre aus 16 oder mehr Mitgliedern wohingegen dies in allen verbleibenden Sektoren lediglich in 51% der Stichproben-Unternehmensjahre der Fall ist.

der Aufsichtsratsarbeit sicherzustellen und die Effizienz von Entscheidungsfindungen zu steigern.<sup>453</sup> Entsprechend bedarf es für die häufig größeren Aufsichtsräte im Sektor Tele-Communications auch häufiger der Bildung von Ausschüssen als dies in den in der Regel kleineren Aufsichtsräten der verbleibenden Sektoren der Fall ist.

Für die Variable *Dauer der Zugehörigkeit* variiert der Mittelwert zwischen 4,20 im Sektor Utilities und 7,85 im Sektor Tele-Communications. Die Arbeitnehmervertreter haben ihr Aufsichtsratsmandat im Sektor Tele-Communications demzufolge im Durchschnitt fast doppelt so lange inne wie im Sektor Utilities. Offenbar sind die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter im Sektor Tele-Communications im Großen und Ganzen zufriedener und/oder deutlich mehr auf Kontinuität im Amt der Arbeitnehmervertreter bedacht als ihre Kollegen im Sektor Utilities. Gleichwohl scheinen die Arbeitnehmervertreter im Sektor Tele-Communications im Schnitt motivierter als ihre Kollegen im Sektor Utilities zu sein, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen.

Letzteres erscheint insbesondere dann bemerkenswert, wenn man zusätzlich einen Blick auf die Verteilung der Variablen *Höhe der Vergütung* wirft. Für diese variieren die Mittelwerte zwischen 60 Tsd. Euro im Sektor Information Technology und 154 Tsd. Euro im Sektor Utilities; im Sektor Tele-Communications ergibt sich ein Mittelwert von lediglich 69 Tsd. Euro. Damit erhalten die Arbeitnehmervertreter bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe im Sektor Utilities eine mehr als doppelt so hohe durchschnittliche Vergütung für das Aufsichtsratsmandat als ihre Kollegen im Sektor Tele-Communications. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass die Motivation der Arbeitnehmervertreter, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen, nicht alleine von der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat abhängen kann.

Für die Variable *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* weicht der Sektor Information Technology (0,32) mit Abstand am deutlichsten vom Mittelwert (0,73) ab. Einen ersten Erklärungsansatz hierfür liefert ein Blick auf die Variablen *Höchste Ebene der Leitungspositionen (GEW/BR)* - »Ebene«. Hier zeigt sich, dass Arbeitnehmervertreter, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan (und dort insbesondere auf höheren Ebenen) innehaben, bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe im Sektor Information Technology insgesamt deutlich unterrepräsentiert sind. Die im Sektor Information Technology bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe jeweils geltenden Mitbestimmungsgesetze<sup>454</sup> fallen als weiterer Erklärungsansatz aus. Daher lässt sich schluss-

<sup>453</sup>Vgl. Kapitel 3.2.3

<sup>454</sup>96% der Stichproben-Dividendenentscheidungen entfallen auf Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) unterliegen und in denen der Aufsichtsrat in Abhängigkeit seiner Größe mit zwei oder drei Vertretern von Gewerkschaften zu besetzen ist. (Vgl. Kapitel 2.1.2)

folgern, dass im Sektor Information Technology anders als in den verbleibenden Sektoren Gewerkschaftsvertreter mit Leitungspositionen (und dort insbesondere auf höheren Ebenen) weniger motiviert zu sein scheinen, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen bzw. eben diese Arbeitnehmervertreter in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar als ungeeigneter angesehen werden, als dies in den verbleibenden Sektoren der Fall ist.

**Verteilung der Variablen nach Indizes** Abbildung 3.6 zeigt die Verteilung der Variablen nach Indizes. Die Indizes sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet.

Bei der Verteilung der Variablen nach den Indizes zeigt sich ein deutlich homogeneres Bild. Große Abweichungen lassen sich nur für ausgewählte Variablen und überwiegend im Bezug auf TecDAX-Unternehmen finden.

Die prozentualen Häufigkeiten der Variablen *Stellvertretender Vorsitz* weichen vom Mittelwert (11%) am deutlichsten für TecDAX-Unternehmen (17%) ab. Der hohe Mittelwert für TecDAX-Unternehmen lässt sich erneut nicht mit, aus Sicht der Arbeitnehmervertreter, günstigeren Mehrheitsverhältnissen in den Aufsichtsräten<sup>455</sup> erklären. Vielmehr ist der hohe Anteil an Arbeitnehmervertretern in TecDAX-Unternehmen, welche die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnehmen, rein mathematischer Natur und darauf zurückzuführen, dass in TecDAX-Unternehmen besonders selten größere Aufsichtsräte vorzufinden sind.<sup>456</sup>

Bei der Verteilung der Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* und *Dauer der Zugehörigkeit* nach Indizes zeigt sich insgesamt ein unauffälliges Bild mit vernachlässigbaren Unterschieden in den Mittelwerten der Variablen.

Für die Variable *Höhe der Vergütung* zeigen sich deutliche Unterschiede in den Mittelwerten zwischen den Indizes. Mit 117 Tsd. Euro fällt die durchschnittliche Vergütung für das Aufsichtsratsmandat bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe in DAX-Unternehmen fast doppelt so hoch aus wie in MDAX-Unternehmen und mehr als dreimal so hoch wie in TecDAX-Unternehmen. Daraus zu schlussfolgern, die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat sei auf den je nach Index-Zugehörigkeit unterschiedlichen Börsenerfolg (in Gestalt einer hohen Marktkapitalisierung und eines hohen Orderbuchumsat-

---

<sup>455</sup>In lediglich 47% der Stichproben-Unternehmensjahre ist der Aufsichtsrat in TecDAX-Unternehmen paritätisch besetzt; in DAX-Unternehmen ist dies in 100% der Stichproben-Unternehmensjahre der Fall.

<sup>456</sup>In 0% der Stichproben-Unternehmensjahre besteht der Aufsichtsrat in TecDAX-Unternehmen aus 16 oder mehr Mitgliedern; in den verbleibenden Indizes ist dies in 57% der Stichproben-Unternehmensjahre der Fall.

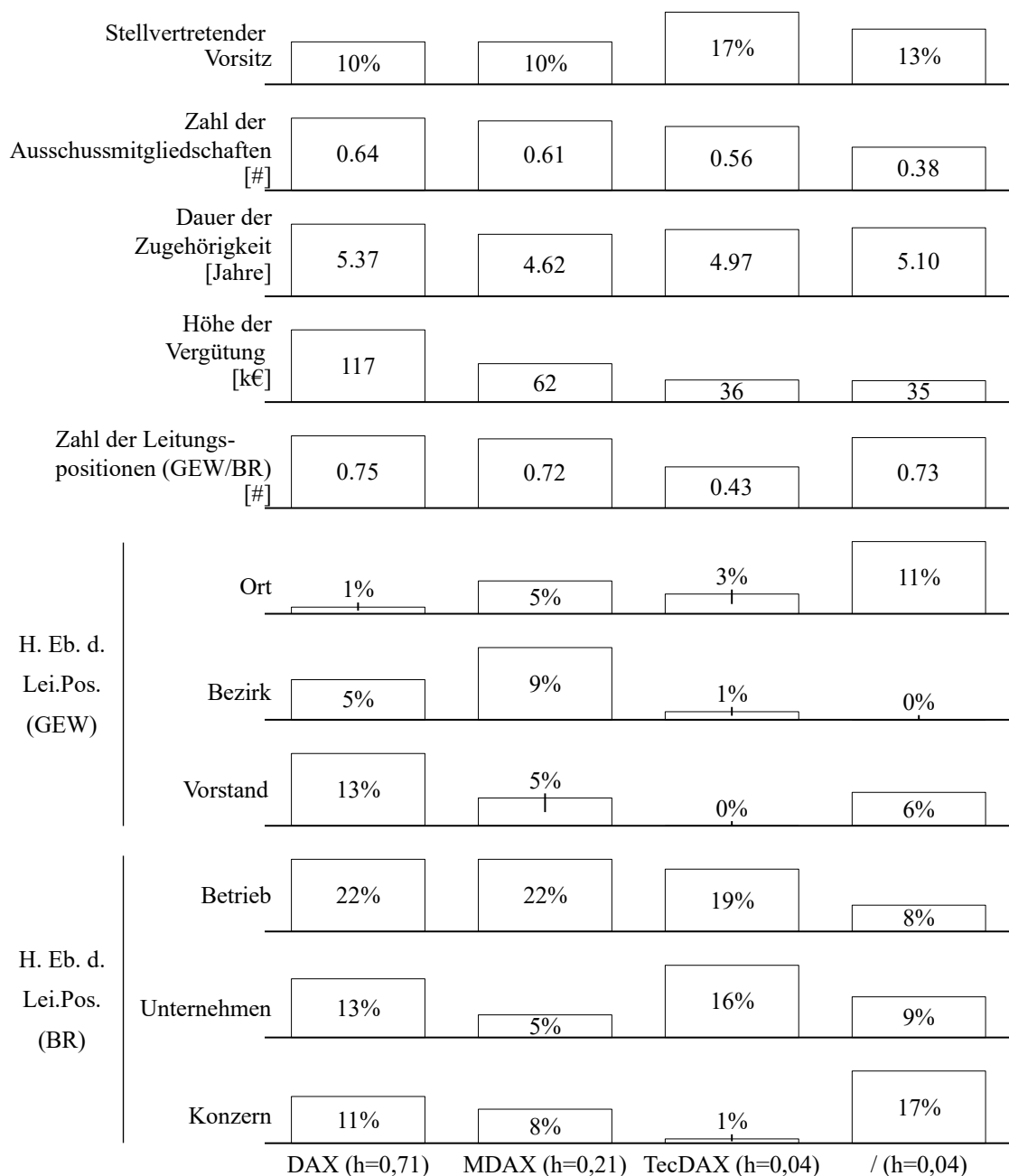


Abbildung 3.6: Verteilung – Variablen nach Indizes

zes)<sup>457</sup> der Unternehmen zurückzuführen, erscheint allerdings etwas gewagt, wie sich an der deutlich niedrigeren durchschnittlichen Vergütung in TecDAX-Unternehmen im Vergleich zu MDAX-Unternehmen zeigt. Dabei scheint ein zumindest mittelbarer Zusammenhang zwischen dem Börsenerfolg eines Unternehmens und der Aufsichtsratsvergütung durchaus nachvollziehbar, nicht zuletzt da die Vergütung für das Aufsichtsratsman-

<sup>457</sup>Zu den Indizes siehe weiterführend Kapitel 3.3.2

dat in Übereinstimmung mit dem AktG und DCGK der Lage der Gesellschaft angemessen sein soll und auch erfolgsabhängige Bestandteile enthalten kann.<sup>458</sup>

Für die Variable *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* zeigt sich ein mit rund 0,3 Prozentpunkten recht deutlicher Abfall im Mittelwert für TecDAX-Unternehmen. Einen ersten Erklärungsansatz hierfür liefert erneut ein Blick auf die Variablen *Höchste Ebene der Leitungspositionen (GEW/BR)* - »Ebene«. Hier zeigt sich, dass Arbeitnehmervertreter, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan (und dort insbesondere auf höheren Ebenen) innehaben, bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe in TecDAX-Unternehmen insgesamt deutlich unterrepräsentiert sind. Der geringe Anteil an Gewerkschaftsvertretern in TecDAX-Unternehmen lässt sich in erster Linie mit den bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe jeweils geltenden Mitbestimmungsgesetzen<sup>459</sup> erklären, mutmaßlich aber auch auf eine geringere Motivation bzw. wahrgenommene Eignung von Gewerkschaftsvertreter mit Leitungspositionen in Technologieunternehmen<sup>460</sup> zurückführen.

Schließlich zeigen sich bei der Verteilung der prozentualen Häufigkeiten der Variablen *Höchste Ebene der Leitungspositionen (GEW/BR)* - »Ebene« in den Dividendenentscheidungen der Stichprobe interessante Tendenzen und Unterschiede zwischen den Leitungsorganen: Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan innehaben, nehmen die prozentualen Häufigkeiten bei DAX-Unternehmen mit steigender Ebene der Leitungspositionen zu, erreichen bei MDAX-Unternehmen ihren höchsten Wert auf der mittleren Ebene (Bezirksebene) und erreichen bei TecDAX-Unternehmen ihren höchsten Wert bereits auf der untersten Ebene (Ortsebene). Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Betriebsrat des Unternehmens innehaben, finden sich die höchsten prozentualen Häufigkeiten hingegen über alle Indizes hinweg auf der untersten Ebene (Betriebsebene). Daraus lässt sich folgendes schlussfolgern: Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan innehaben, scheinen in MDAX- und insbesondere DAX-Unternehmen diejenigen mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen besonders motiviert zu sein, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und eben diese Arbeitnehmervertreter werden in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar auch als besonders geeignet angesehen. Denkbar ist, dass die Motivation der Gewerkschaftsvertreter, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat eines Unternehmens aufstellen zu lassen, in einem Zusammenhang mit dem Börsenerfolg des jeweiligen Unternehmens und

---

<sup>458</sup>Vgl. Kapitel 3.2.5

<sup>459</sup>53% der Stichproben-Dividendenentscheidungen entfallen auf Unternehmen, die dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) unterliegen und entsprechend keiner Vorschrift zur Besetzung des Aufsichtsrates mit Vertretern von Gewerkschaften unterliegen. (Vgl. Kapitel 2.1.2)

<sup>460</sup>Siehe weiterführend die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt zur Verteilung der Variablen *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* nach Sektoren.

dem damit einhergehenden Ansehen des Amtes steht und gleichzeitig die seitens der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) eingeschätzte Eignung eines Kandidaten durch dessen Karriere in weiteren Mitbestimmungsorganen der Gewerkschaften und eine daraus resultierende öffentliche Bekanntheit beeinflusst wird. Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Betriebsrat des Unternehmens innehaben, scheinen Index-übergreifend insbesondere solche mit Leitungspositionen auf niedrigen Ebenen besonders motiviert zu sein, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und eben diese Arbeitnehmervertreter werden in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar auch als besonders geeignet angesehen. Hier ist denkbar, dass ein Zusammenhang sowohl zwischen der durch die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) eingeschätzten Eignung eines Kandidaten als auch dessen Motivation und der Nähe des Kandidaten zu den Arbeitnehmern vor Ort durch dessen BR-Tätigkeit in den Betrieben des Unternehmens besteht.

**Verteilung der Variablen nach Jahren** In Abbildung 3.7 ist die Verteilung der Variablen nach Jahren dargestellt.<sup>461</sup>

Bei der Verteilung der Variablen nach Jahren zeigt sich erneut ein homogenes Bild. Die Mittelwerte der Variablen bleiben über die Jahre hinweg entweder weitestgehend stabil oder nehmen relativ gleichmäßig zu.

Für die Variable *Stellvertretender Vorsitz* zeigt sich ein Anstieg in den prozentualen Häufigkeiten von 7% in den Jahren 2003 bis 2006 auf 13% in den Jahren 2011 bis 2013. Der deutlichste Anstieg (jeweils +2%) vollzieht sich dabei zwischen den Jahren 2008 und 2010. Erneut lassen sich die steigenden Mittelwerte nicht mit, aus Sicht der Arbeitnehmervertreter, günstiger werdenden Mehrheitsverhältnissen in den Aufsichtsräten<sup>462</sup> sondern am ehesten mit der abnehmenden durchschnittlichen Größe der Aufsichtsräte<sup>463</sup> (und damit mathematisch) erklären.

Bei der Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* zeigt sich über die Jahre hinweg ein leichter Anstieg in den Mittelwerten. Dieser Anstieg erscheint insbesondere dann bemerkenswert, wenn man zusätzlich die Tatsache mit einbezieht, dass die durchschnittliche Größe der Aufsichtsräte<sup>464</sup> über die Jahre hinweg abnimmt. Daraus lässt sich schlussfol-

<sup>461</sup>Das Jahr 2002 ( $h=0,00$ ) wird aufgrund der zu geringen Anzahl an Dividendenentscheidungen in der nachfolgenden Analyse nicht näher betrachtet.

<sup>462</sup>In den Jahren 2002 bis 2007 entfielen im Schnitt 97% der Stichproben-Unternehmensjahre auf einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat; in den Jahren 2011 bis 2015 war dies lediglich in 87% der Stichproben-Unternehmensjahre der Fall.

<sup>463</sup>In den Jahren 2002 bis 2007 entfielen im Schnitt 85% der Stichproben-Unternehmensjahre auf einen Aufsichtsrat mit 16 oder mehr Mitgliedern; in den Jahren 2011 bis 2015 war dies lediglich in 43% der Stichproben-Unternehmensjahre der Fall.

<sup>464</sup>Siehe die Erklärung im vorangegangenen Abschnitt

### 3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen

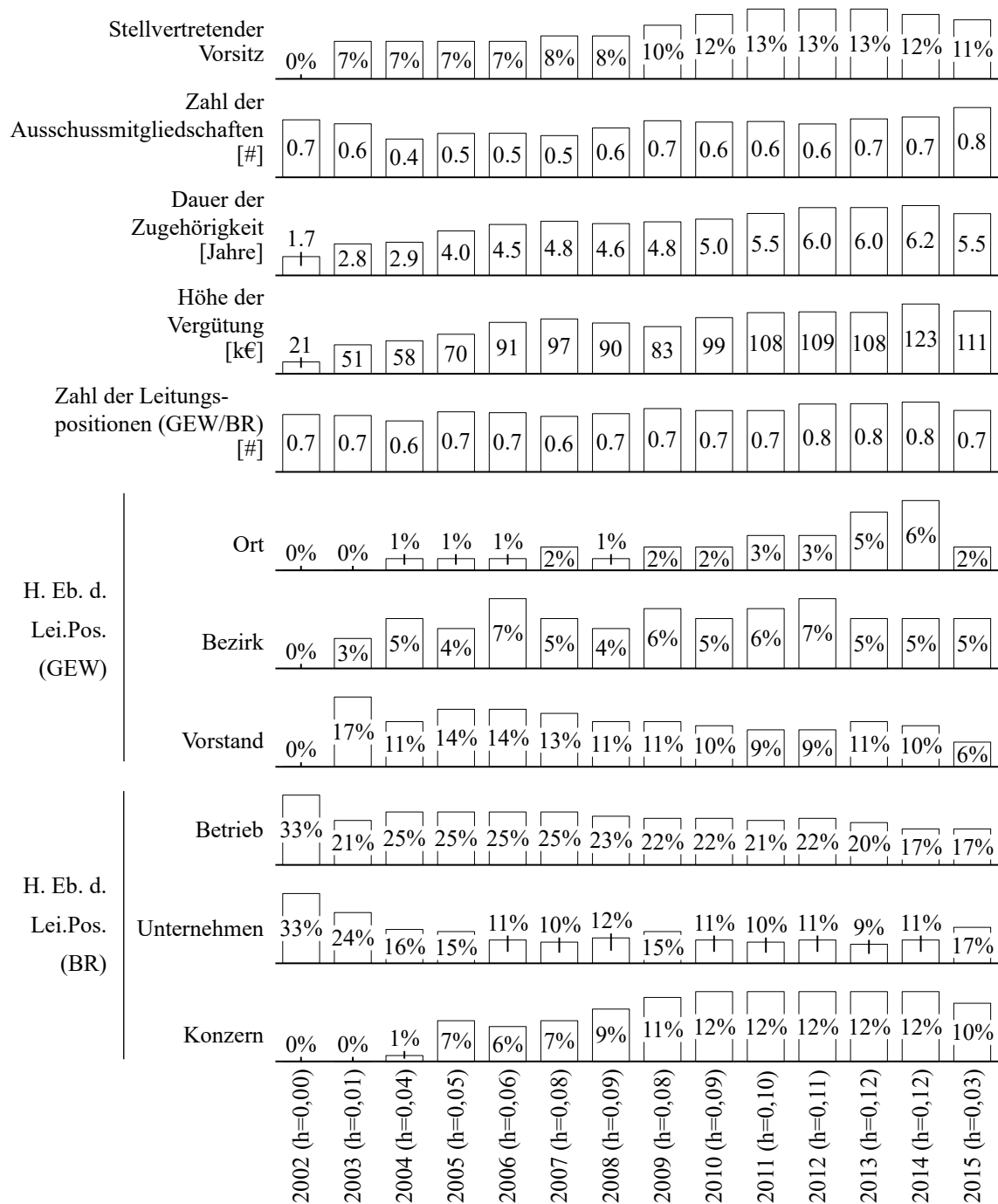


Abbildung 3.7: Verteilung – Variablen nach Jahren

gern, dass die Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen offenbar zunehmend bestrebt sind, die Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit durch die Bildung von Ausschüssen zu steigern.<sup>465</sup>

Auch bei der Variablen *Dauer der Zugehörigkeit* zeigt sich über die Jahre hinweg ein leichter Anstieg in den Mittelwerten. Offenbar sind die Arbeitnehmer (bzw. deren Reprä-

<sup>465</sup>Vgl. Kapitel 3.2.3



sentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter im Großen und Ganzen zunehmend zufrieden und/oder zunehmend auf ein gewisses Maß an Kontinuität im Amt der Arbeitnehmervertreter bedacht. Gleichzeitig scheint ein Großteil der Arbeitnehmervertreter zunehmend motiviert, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen. Insbesondere die mutmaßlich zunehmende Zufriedenheit der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter könnte ein Indiz dafür sein, dass die Forderungen des DCGK nach einem umfassenden Kompetenzprofil des Gesamtgremiums (die Mitglieder sollen insgesamt „über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“<sup>466</sup>) ihre Wirkung zeigen.

Die Variable *Höhe der Vergütung* zeigt einen über die Jahre hinweg deutlichen Anstieg in den Mittelwerten. Diesen Anstieg alleine mit dem zeitgleichen Anstieg der Zahl der Ausschussmitgliedschaften bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe begründen zu wollen greift allerdings zu kurz. Vielmehr deutet der kurzzeitige Rückgang der durchschnittlichen Vergütung für das Aufsichtsratsmandat im Jahr 2008 und insbesondere im Jahr 2009 auf einen Zusammenhang mit der weltweiten konjunkturellen Entwicklung und entsprechend der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen hin.<sup>467</sup> Dies ist ein klares Indiz dafür, dass die Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen bemüht sind, die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat in Übereinstimmung mit dem AktG und DCGK der Lage der Gesellschaft angemessen zu gestalten (etwa durch die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung oder aber die Festsetzung einer angemessenen Höhe der Festvergütung).<sup>468</sup> Gleichzeitig zeigt der fortwährende Anstieg der durchschnittlichen Vergütung für das Aufsichtsratsmandat die Notwendigkeit einer intensiveren Diskussion über eine mögliche Begrenzung der Aufsichtsratsvergütung insgesamt oder zumindest die Definition klarer Richtlinien für die Zusammensetzung und Höhe der Vergütungsbestandteile.

Mit Blick auf die Variablen *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* und *Höchste Ebene der Leitungspositionen (GEW/BR) - »Ebene«* zeigt sich eine spannende Entwicklung im Vergleich zwischen den weiteren Vertretungsorganen. Während bei den Dividendenentscheidungen der Stichprobe die durchschnittliche Zahl der Leitungspositionen, welche die Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen einnehmen, im Laufe der Jahre insgesamt nur geringfügig zunimmt, zeigen sich deutliche und zudem gegenläufige Tendenzen in den prozentualen Häufigkeiten der unterschiedlichen Leitungsebenen von

<sup>466</sup>Grundsatz 11 DCGK (2022).

<sup>467</sup>Das Jahr 2009 weist innerhalb des Untersuchungszeitraumes als einziges ein negatives weltweites Wirtschaftswachstum auf (BIP-Wachstum-Global 2009 = -1.72%). (Vgl. UNCTADstat (2018); sowie weiterführend zur Theorie der Konjunkturzyklen Conrad (2017), S. 211 ff.)

<sup>468</sup>Vgl. Kapitel 3.2.5

Gewerkschaftsorganen und Betriebsräten. Bei Gewerkschaftsorganen steigen die prozentualen Häufigkeiten für die Ortsebene von 0% im Jahr 2003 auf 6% im Jahr 2014 an und fallen für die Vorstandsebene von 17% im Jahr 2003 auf 6% im Jahr 2015 ab. Gleichzeitig nehmen die prozentualen Häufigkeiten in den Betriebsräten für die Betriebsebene von 25% in den Jahren 2004 bis 2007 auf 17% in den Jahren 2014 und 2015 ab und für die Konzernebene von 0% im Jahr 2003 auf 12% in den Jahren 2010 bis 2014 zu. Dies deutet darauf hin, dass in den Aufsichtsräten im Laufe der Jahre immer häufiger Betriebsräte mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen vertreten sind, wohingegen Gewerkschaftsvertreter mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen immer seltener vertreten sind. Daraus lässt sich zweierlei schlussfolgern: Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Gewerkschaftsorgan innehaben, scheinen diejenigen mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen immer weniger motiviert zu sein, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und/oder eben diese Arbeitnehmervertreter werden in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar immer weniger als geeignet angesehen. Unter den Arbeitnehmervertretern, die Leitungspositionen in einem Betriebsrat des Unternehmens innehaben, scheinen insbesondere solche mit Leitungspositionen auf höheren Ebenen immer häufiger motiviert zu sein, sich für die Wahl in den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen und/oder eben diese Arbeitnehmervertreter werden in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar immer häufiger als besonders geeignet angesehen.

## **3.7 Hypothesenprüfung**

In diesem Kapitel werden die theoretisch abgeleiteten Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma anhand der empirischen Ergebnisse der Mehrebenenanalyse auf ihre Gültigkeit überprüft.

Kapitel 3.7.1 behandelt zunächst die Entwicklung des Mehrebenenmodells und präsentiert die empirischen Ergebnisse. In Kapitel 3.7.2 wird das Mehrebenenmodell daraufhin auf die Einhaltung der Modellannahmen überprüft und schließlich in Kapitel 3.7.3 die empirischen Ergebnisse mit den theoretisch abgeleiteten Hypothesen abgeglichen.

### **3.7.1 Modellentwicklung**

Die Entwicklung des Mehrebenenmodells dieser Untersuchung beginnt mit der Formulierung des Basismodells, welches lediglich die hierarchische Struktur der Datenbasis abbildet. Ausgehend von diesem Basismodell werden anschließend die Kontrollvariablen und

Mandatsstrukturvariablen schrittweise hinzugefügt. Das resultierende Mehrebenenmodell wird abschließend auf die Einhaltung der Modellannahmen überprüft.<sup>469</sup>

Auf Einzelheiten der Modellentwicklung wird nachfolgend im Detail eingegangen, im Anschluss werden die empirischen Ergebnisse der wichtigsten gerechneten Mehrebenenmodelle präsentiert und diskutiert.

**Variablentransformation und Variablenzentrierung** Im Vorfeld der Modellentwicklung werden die in dem Mehrebenenmodell zu berücksichtigenden Variablen zunächst mittels geeigneter Variablentransformation linearisiert<sup>470</sup> und speziell die unabhängigen Variablen zusätzlich um ihren Gesamtmittelwert zentriert.<sup>471</sup>

Außerdem werden aus der Datenbasis alle jene Dividendenentscheidungen entfernt, die eine Dividende von 0 aufweisen, was einen Sonderfall darstellt, der in dieser Untersuchung nicht weiter berücksichtigt werden soll.

**Formulierung des Basismodells** Um die longitudinale, verschachtelte Struktur der Datenbasis dieser Untersuchung abzubilden, wird als Ausgangsmodell zunächst ein Mehrebenenmodell mit Random Intercepts und Random Slopes für die Variable Zeit auf den höheren Modellebenen formuliert. Dies entspricht dem von Snijders und Bosker vorgeschlagenen Basismodell für longitudinalen, unbalancierten Daten, übertragen auf die vierfach verschachtelte Datenstruktur dieser Untersuchung (Siehe dazu Kapitel 3.5.2).

Die Modellebenen sind im Einzelnen:

- Ebene 1: Dividendenentscheidungen bzw. Messwiederholungen
- Ebene 2: Arbeitnehmervertreter

<sup>469</sup>Das geschilderte Vorgehen entspricht den Empfehlungen von Snijders und Bosker sowie Hox et al. zum Aufbau von Regressionsmodellen im Rahmen der Mehrebenenanalyse im Allgemeinen (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102 f.; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 43 ff. und S. 241 f.) und den Empfehlungen von Snijders und Bosker zum Aufbau von Regressionsmodellen bei longitudinalen, unbalancierten Daten im Speziellen (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 263 f.).

<sup>470</sup>Zur Verbesserung der Modellspezifikation empfehlen Snijders und Bosker die Linearisierung sowohl der abhängigen als auch der unabhängigen Variablen. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 157 f. und S. 161 f.) In dieser Untersuchung werden die Variablen *Dividende*, *Unternehmensgröße* und *Anzahl d. Leitungspositionen (GEW/BR)* logarithmiert sowie die Variable *Höhe d. Vergütung* Quadratwurzel-transformiert.

<sup>471</sup>Im Rahmen der Mehrebenenanalyse wird im Hinblick auf eine bessere Interpretierbarkeit der Zufallsterme empfohlen, die unabhängigen Variablen zu zentrieren. (Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 48 ff.; sowie Enders und Tofghi (2007), S. 121.) Für Mehrebenenmodell mit Random Slope-Termen wird gemeinhin die Zentrierung um den Gesamtmittelwert empfohlen. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 88 f.; Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 48 f. und S. 50 f.; sowie weiterführend Kreft, De Leeuw und Aiken (1995); und Enders und Tofghi (2007).) Die Variable *Zeit* wird in dieser Untersuchung um das Jahr 2008 zentriert.

- Ebene 3: Unternehmen
- Ebene 4: Supersektoren

Um die zeitliche Abhängigkeit der Residuen zu modellieren, wird in dem Ausgangsmodell ferner ein Fehlerterm mit autokorrelativer Struktur erster Ordnung auf der untersten Modellebene implementiert (Vgl. Formel 3.9).<sup>472</sup>

$$e_t = \rho * e_{t-1} + \varepsilon_t \quad (3.9)$$

Darin ist  $e_t$  der Fehlerterm zum Messzeitpunkt  $t$ ,  $\rho$  die Autokorrelation und  $\varepsilon_t$  das Residuum auf Ebene 1.

Das derart formulierte Ausgangsmodell enthält neben den Zufallstermen lediglich die Variable Zeit als unabhängige Variable.

Da sich bei der anschließenden Modellberechnung allerdings gezeigt hat, dass die Random Slopes der Variablen Zeit auf der Ebene 4 (Supersektoren) und insbesondere auf der Ebene 2 (Arbeitnehmervertreter) einen zu vernachlässigenden Beitrag zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variablen *Dividendenposition* leisten, wurden diese aus dem Modell entfernt.<sup>473</sup>

**Hinzufügen von Mandatsstruktur- und Kontrollvariablen** Während dem schrittweisen Hinzufügen der Kontroll- und Mandatsstrukturvariablen werden die empirischen Ergebnisse stets auf Konsistenz überprüft, d.h. keine Vorzeichenwechsel bei signifikanten Regressionsparametern und speziell bei den Kontrollvariablen die Übereinstimmung der empirischen Ergebnisse mit den Befunden bestehender Forschungsarbeiten. Inkonsistenzen konnten hierbei nicht identifiziert werden.

Für die Kontroll- und Mandatsstrukturvariablen wird vereinfachend angenommen, dass diese über keine Gruppen-abhängigen Effekte verfügen, d.h. ihr Effekt jeweils für sämtliche Arbeitnehmervertreter, Unternehmen und Supersektoren gleichermaßen Gültigkeit besitzt und entsprechend keine weiteren Random Slopes oder Ebenen-übergreifenden Interaktionen in dem Modell berücksichtigt werden müssen.

---

<sup>472</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 91 f.; sowie weiterführend Singer und Willett (2003), S. 85 und S. 261 f.

<sup>473</sup>Die Entfernung nicht signifikanter Zufallsterme steht im Einklang mit dem Vorgehen der Mehrebenenanalyse (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 104; sowie Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 29).

Daraus folgt schließlich das finale Mehrebenenmodell dieser Untersuchung (Modell 11):

$$\begin{aligned} \text{Dividendenposition}_{t i j s} = & \gamma_{0000} + W_{000s} + V_{00js} + U_{0ijs} + \gamma_{1000} * (t - t_0) \\ & + \sum_{h=2}^p \gamma_{h000} * x_{htijs} + \sum_{k=1}^q \gamma_{00k0} * x_{kjs} + V_{10js} * (t - t_0) + \rho * R_{t-1ijs} + \varepsilon_{t i j s} \end{aligned} \quad (3.10)$$

mit:

- $t_0 = \text{Jahr } 2008$
- $t = \text{Index für die Dividendenentscheidung bzw. den Messzeitpunkt } (t = 2002, \dots, 2015)$
- $i = \text{Index für den Arbeitnehmervertreter } (i = 1, \dots, 564)$
- $j = \text{Index für das Unternehmen } (j = 1, \dots, 57)$
- $s = \text{Index für den Supersektor } (s = 1, \dots, 8)$
- $h = \text{Index für die unabhängigen Variablen auf Ebene 1 } (h = 1, \dots, 12)$
- $k = \text{Index für die unabhängigen Variablen auf Ebene 3 } (k = 1, \dots, 6)$

Der durchschnittliche Intercept des Modells zum Zeitpunkt  $t = t_0$  ist  $\gamma_{0000}$  und der durchschnittliche Slope der Variablen Zeit ist  $\gamma_{1000}$ .  $U_{0ijs}$  ist der Random Intercept auf der Ebene der Arbeitnehmervertreter (Ebene 2),  $V_{00js}$  der Random Intercept auf der Ebene der Unternehmen (Ebene 3) und  $W_{000s}$  der Random Intercept auf der Ebene der Supersektoren (Ebene 4).  $V_{10js}$  ist der Random Slope der Variablen Zeit auf der Ebene der Unternehmen (Ebene 3).  $R_{t-1ijs}$  ist der Fehlerterm zum Messzeitpunkt  $t - 1$ ,  $\rho$  die Autokorrelation und  $\varepsilon_{t i j s}$  das Residuum auf der Ebene der Dividendenentscheidungen (Ebene 1). Der Term  $\sum_{h=1}^p \gamma_{h000} * x_{htijs}$  enthält die auf der Ebene der Dividendenentscheidungen (Ebene 1) definierten unabhängigen Variablen und dazugehörigen Regressionsparameter. Dies sind sämtliche Mandatsstrukturvariablen sowie die Kontrollvariable *Unternehmenszugehörigkeit*. Der Term  $\sum_{k=1}^q \gamma_{00k0} * x_{kjs}$  enthält die auf der Ebene der Unternehmen (Ebene 3) definierten unabhängigen Variablen und dazugehörigen Regressionsparameter. Dies sind die verbleibenden Kontrollvariablen.

Im Zuge der Modellentwicklung werden die gerechneten Modelle außerdem auf das Vorliegen von Multikollinearität<sup>474</sup> überprüft.<sup>475</sup> Nennenswerte Abhängigkeiten zwischen den berücksichtigten Variablen konnten hierbei nicht identifiziert werden.<sup>476</sup>

**Robuste Standardfehler und Wahl der Schätzmethode** Um trotz einer Nicht-Normalverteilung der Residuen und dem Vorliegen von Heteroskedastizität<sup>477</sup> Verzerrungen in den asymptotischen Standardfehlern und damit einhergehende Fehlschlüsse im Rahmen der Hypothesenprüfung zu vermeiden,<sup>478</sup> werden in dieser Untersuchung robuste Standardfehler nach Huber und White verwendet.<sup>479</sup> Die Verwendung robuster Standardfehler im Rahmen der Mehrebenenanalyse erfordert gemeinhin eine ausreichende Stichprobengröße auch auf den höheren Ebenen des Mehrebenenmodells.<sup>480</sup> In der aktuellen Forschung zur Mehrebenenanalyse finden sich jedoch keine abschließenden Aussagen über die notwendige Mindestanzahl der Beobachtungen auf den höheren Modellebenen (häufig  $N \geq 50$ ) sowie zu den Faktoren, durch welche diese Mindestanzahl maßgeblich beeinflusst wird (etwa die Modellspezifikation).<sup>481</sup> Daher wird im Folgenden angenommen, dass die robusten Standardfehler der im Zentrum dieser Untersuchung stehenden Mandatsstrukturvariablen, die allesamt auf der untersten Modellebene der Dividendenentscheidungen bzw. Messwiederholungen (Ebene 1,  $N = 2226$ ) definiert sind und damit über eine ausreichend große Zahl an Beobachtungen verfügen, trotz der geringen Anzahl an Beobachtungen auf der höchsten Modellebene der Supersektoren (Ebene 4,  $N = 8$ ) akkurat sind und demzufolge für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen werden können.

---

<sup>474</sup>Als Multikollinearität wird die lineare Abhängigkeit zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Variablen bezeichnet. (Vgl. Schmneider (2009), S. 221.) Ein hoher Grad an Multikollinearität führt zu instabilen Parameterschätzungen und hohen Standardfehlern. (Vgl. Schmneider (2009), S. 221; Wollschläger (2020), S. 261; sowie Backhaus et al. (2021), S. 121 f.)

<sup>475</sup>Zur Überprüfung der gerechneten Modelle auf Multikollinearität werden die Varianzinflationsfaktoren (VIF's) der Variablen ermittelt. (Vgl. Süßmuth und Komlos (2022), S. 110 f.; sowie Backhaus et al. (2021), S. 123.) Hierfür wiederum sind die Regressionsmodelle der Mehrebenenanalyse durch Entfernen der Zufallsterme zunächst in gewöhnliche OLS-Modelle zu überführen. (Vgl. zur Berechnung der VIF's Süßmuth und Komlos (2022), S. 110 f.; sowie Backhaus et al. (2021), S. 123.)

<sup>476</sup>Als Hinweis auf Multikollinearität gelten in der Literatur VIF-Werte größer 4. (Vgl. Süßmuth und Komlos (2022), S. 111.) Für die Berechnungsergebnisse siehe Anhang A.4

<sup>477</sup>Zur Überprüfung der Modellannahmen bzgl. Linearität, Homoskedastizität und Normalverteilung siehe Kapitel 3.7.2

<sup>478</sup>Beim Vorliegen von Heteroskedastizität sind die asymptotischen Standardfehler für gemeinhin zu klein. (Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 248.)

<sup>479</sup>Der Huber/White- oder Sandwich-Schätzer ist konsistent bei Nicht-Normalverteilung der Residuen und liefert beim Vorliegen von Heteroskedastizität genauere Ergebnisse in den Signifikanztests. (Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 248; unter Verweis auf Beck und Katz (1997).)

<sup>480</sup>Vgl. Joop J. Hox, Moerbeek und Schoot (2018), S. 248.

<sup>481</sup>Vgl. u.a. C. J. Maas und Joop J. Hox (2004); C. J. M. Maas und Joop J. Hox (2004); und L. Huang, Wiedermann und Zhang (2022).

Für die Schätzung der Modellparameter und Varianzkomponenten wird in dieser Untersuchung auf die FML-Methode<sup>482</sup> zurückgegriffen da in dem zur Modellberechnung zum Einsatz kommenden Statistikprogramm<sup>483</sup> die gleichzeitige Verwendung robuster Standardfehler und die Schätzung der Modellparameter mit der RML-Methode nicht implementiert ist. Bei Verwendung der FML-Methode nennen Hox und McNeish als groben Richtwert für Zwei-Ebenen-Modelle mit longitudinalen Daten eine notwendige Stichprobengröße auf der oberen Modellebene, d.h. der Anzahl an Individuen bzw. Gruppen, von  $N \geq 50$  für akkurate Schätzungen der festen Parameter samt deren Standardfehler auf der unteren Modellebene.<sup>484</sup> Übertragen auf das Mehrebenenmodell dieser Untersuchung ist diese Forderung lediglich für die höchste Modellebene der Supersektoren (Ebene 4,  $N = 8$ ) nicht erfüllt. Allerdings finden sich in der aktuellen Forschung zur Mehrebenenanalyse für mehr als zwei Ebenen keine gesicherten Erkenntnisse über das Ausmaß der Verzerrung der festen Effekte und dazugehörigen Standardfehler auf der untersten Modellebene bei niedrigen Stückzahlen auf der höchsten Modellebene. Da die im Zentrum dieser Untersuchung stehenden Mandatsstrukturvariablen allesamt auf der untersten Modellebene der Dividendenentscheidungen bzw. Messwiederholungen (Ebene 1,  $N = 2226$ ) definiert sind und die nächsthöhere Modellebene der Arbeitnehmervertreter (Ebene 2,  $N = 564$ ) über eine ausreichende Stichprobengröße verfügt, wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die unter Verwendung der FML-Methode geschätzten festen Effekte und dazugehörigen Standardfehler der Mandatsstrukturvariablen akkurat sind und demzufolge für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen werden können.

Der mit dem Umstand einer ggf. nicht ausreichenden Stichprobengröße auf der höchsten Modellebene einhergehenden Gefahr ungenauer Parameterschätzungen und Standardfehler wird im Rahmen der Auswertung der empirischen Ergebnisse Rechnung getragen.

**Empirische Ergebnisse der Modellentwicklung** Tabelle 3.6 zeigt die empirischen Ergebnisse der zentralen im Rahmen der Modellentwicklung gerechneten Modelle.<sup>485</sup>

Die Tabelle enthält im oberen Bereich für die Kontrollvariablen sowie im mittleren Bereich für die Variablen zu den Mandatsstrukturen die Regressionskoeffizienten nebst zugehörigen p-Wert-Statistiken (in Klammern). Statistisch signifikante Zusammenhänge werden je nach Signifikanzniveau markiert: Signifikanzen auf einem Niveau von mindestens 1% (5%, 10%) werden durch \*\*\* (\*\*, \*) gekennzeichnet.

<sup>482</sup>Zu den Unterschieden zwischen der FML- und RML-Methode siehe Kapitel 3.5.3

<sup>483</sup>Für die Modellschätzung kommt das Statistikprogramm Stata in der Version 12.1 (Befehl *xtmixed*) zum Einsatz. (Software StataCorp (2011).)

<sup>484</sup>Vgl. J. Hox und D. McNeish (2020), S. 218; in Verbindung mit D. M. McNeish und Stapleton (2016); und C. J. M. Maas und Joop J. Hox (2005).

<sup>485</sup>Für eine detaillierte Auflistung der empirischen Ergebnisse aller gerechneten Modelle siehe Anhang A.3

Im unteren Tabellenbereich finden sich die Varianzen und Kovarianzen der Residuen sowie die Autokorrelation  $\rho$ .

Abschließend werden in einem Modellspezifikationsblock der Log Pseudolikelihood-Wert<sup>486</sup> sowie die Anzahl an Beobachtungen<sup>487</sup> auf der untersten Ebene und die Anzahl an Gruppen<sup>488</sup> auf den höheren Ebenen ausgewiesen.

Der Log Pseudolikelihood-Wert verringert sich ausgehend vom Basismodell (Modell 1) mit einem Wert von -883 durch Hinzufügen der Kontrollvariablen und Mandatsstrukturvariablen auf -629. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass die gerechneten Modelle die zu Grunde liegende Datenstruktur zunehmend genau abbilden.

Die genauere Analyse der Varianzen der Residuen unterstützt diesen Eindruck, wenn gleich die Varianz der Random Intercepts auf Ebene 3 (Unternehmen) und Ebene 4 (Supersektoren) ihren Minimalwert bereits bei Modell 7 erreicht und bei Modell 11 etwas höher ausfällt.

Dass der Random Intercept der Ebene 2 (Arbeitnehmervertreter) keinen Beitrag zur Erklärung der Dividendenposition leistet,<sup>489</sup> erscheint indes wenig verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Variable *Dividendenposition* zwar auf der Ebene der einzelnen Messwiederholung definiert ist, jedoch anhand der Dividende des Unternehmens auf der Ebene 3 gemessen wird und entsprechend für sämtliche Arbeitnehmervertreter eines Unternehmens identisch ist.

Der Autokorrelationskoeffizient  $\rho$  von 0,161 in Modell 11 zeigt schließlich an, dass die Residuen der Ebene 1 positiv miteinander korreliert sind, wobei dieser Wert im Verständnis dieser Arbeit vernachlässigbar gering ist.<sup>490</sup>

#### 3.7.2 Überprüfung der Modellannahmen

In Abbildung 3.8 sind zur Überprüfung der Modellannahmen der Linearität, Normalverteilung und Homoskedastizität die Residuen des finalen Mehrebenenmodells dieser Untersuchung (Modell 11) gegen die geschätzten Werte der Dividendenposition geplottet. Der geglättete Verlauf der Residuen ist als rote Linie dargestellt.

---

<sup>486</sup>Bei Verwendung robuster Standardfehler maximiert Stata nicht die eigentliche Likelihood-Funktion sondern eine Pseudolikelihood-Funktion.

<sup>487</sup>D.h. die Anzahl an untersuchten Dividendenentscheidungen.

<sup>488</sup>Dies sind die Arbeitnehmervertreter auf Ebene 2, die Unternehmen auf Ebene 3 und schließlich die Supersektoren auf Ebene 4.

<sup>489</sup>Die von Null verschiedenen Parameterschätzungen sind einzig auf Rundungsfehler bei der Modellschätzung zurückzuführen und haben keine Begründung in den empirischen Daten.

<sup>490</sup>In Anlehnung an Kohn wird in dieser Arbeit als kritische Größe für einen linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen ein Wert von mindestens 0,5 festgelegt. (Vgl. Kohn (2005), S. 145.)



### 3.7 Hypothesenprüfung

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 7	Modell 10	Modell 11
Abhängige Variable	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.
<b>Modellstruktur- &amp; Kontrollvariablen</b>					
Modellstruktur	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kontrollvariablen	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Mandatsstrukturvariablen: Aufsichtsrat</b>					
Stellvertretender Vorsitz			-0,103 (0,018)**		-0,098 (0,012)**
Zahl der Ausschussmitgliedschaften			-0,039 (0,009)***		-0,036 (0,007)***
Dauer der Zugehörigkeit			-0,029 (0,036)**		-0,030 (0,049)**
Höhe der Vergütung			0,001 (0,015)**		0,001 (0,016)**
<b>Mandatsstrukturvariablen: Weitere Vertretungsorgane</b>					
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)				0,016 (0,001)***	0,016 (0,000)***
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort				-0,013 (0,379)	-0,039 (0,013)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk				0,005 (0,886)	0,011 (0,747)
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand				-0,016 (0,479)	-0,039 (0,290)
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb				-0,018 (0,034)**	-0,028 (0,049)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen				-0,070 (0,018)**	-0,086 (0,023)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern				-0,012 (0,119)	-0,043 (0,018)**
$\chi^2_{0000}$	4,651 (0,000)***	5,155 (0,000)***	5,200 (0,000)***	5,154 (0,000)***	5,202 (0,000)***
<b>Varianz und Kovarianz der Residuen</b>					
<b>Ebene 1: Dividendenentscheidungen</b>					
$\text{Var}(\varepsilon_{tjjs})$	0,103	0,088	0,083	0,088	0,082
$\rho$	0,205	0,161	0,160	0,163	0,161
<b>Ebene 2: Arbeitnehmervertreter</b>					
$\text{Var}(U_{0ijs})$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Ebene 3: Unternehmen</b>					
$\text{Var}(V_{00js})$	2,866	1,127	1,073	1,140	1,081
$\text{Var}(V_{10js})$	0,051	0,037	0,034	0,037	0,034
$\text{Kov}(V_{00js}, V_{10js})$	-0,079	-0,051	-0,057	-0,053	-0,059
<b>Ebene 4: Supersektoren</b>					
$\text{Var}(W_{000s})$	0,558	0,483	0,409	0,490	0,420
<b>Modellstatistiken</b>					
Log Pseudolikelihood	-883	-704	-633	-701	-629
N_Dividendenentscheidungen	2226	2226	2226	2226	2226
N_Arbeitnehmervertreter	564	564	564	564	564
N_Unternehmen	57	57	57	57	57
N_Supersektoren	8	8	8	8	8

Anmerkung: p-Werte in ()-Klammern; \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ .

Tabelle 3.6: Ergebnisse der Modellentwicklung - Zentrale Modelle

Anzeichen für das Vorliegen von Nicht-Linearitäten, zu erkennen anhand einer deutlichen Krümmung in der Gesamtform der Datenpunkte, lassen sich in den Streudiagrammen insgesamt nicht finden. Die Modellannahme über die lineare Abhängigkeit der abhängigen Variablen von den erklärenden Variablen wird in dieser Untersuchung somit erfüllt.<sup>491</sup>

<sup>491</sup>In den Streudiagrammen der Residuen der Ebenen 3 und 4 (Vgl. Abbildungen 3.8 (c) bis (e)) deutlich zu erkennen ist die Verteilung der Residuen entlang einer imaginären Geraden mit positiver Steigung, was

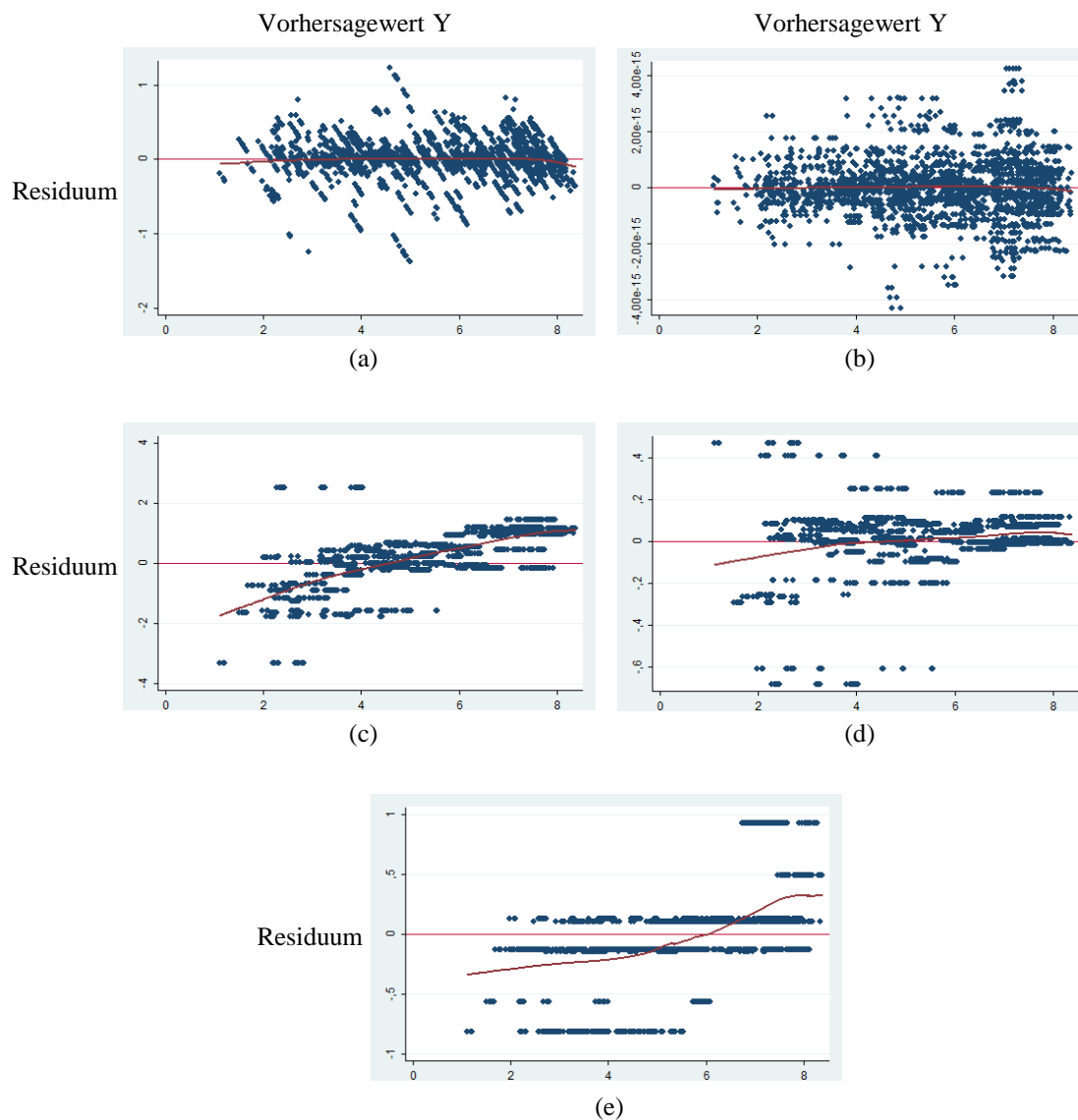


Abbildung 3.8: Streudiagramme - Geschätzte Werte der Dividendenposition gegen (a) Residuum Ebene 1 (b) Random Intercept Ebene 2 (c) Random Intercept Ebene 3 (d) Random Slope Ebene 3 (e) Random Intercept Ebene 4

Eine Verletzung der Annahme der Normalverteilung der Residuen, zu erkennen anhand einer ausgeprägten Schiefe der Verteilung, lässt sich bei keiner der Residuenplots ausmachen. Die Modellannahme über die Normalverteilung der Residuen wird in dieser Untersuchung daher ebenfalls erfüllt.

Anzeichen für das Vorliegen von Heteroskedastizität, zu erkennen anhand einer unterschiedlichen Weite des die Residuen umschließenden imaginären Bandes, lassen sich hin-

---

auf eine Nichtberücksichtigung von relevanten Variablen auf den entsprechenden Ebenen hindeutet. (Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 102 f.)

gegen bei sämtlichen Residuen, etwa in Form einer leichten Wölbung beim Residuum der Ebene 1 (Vgl. Abbildung 3.8 (a)) oder aber einer leicht trichterförmigen Öffnung nach Rechts beim Random Intercept der Ebene 2 (Vgl. Abbildung 3.8 (b)), ausmachen. Die Modellannahme über die konstante Varianz der Residuen wird in dieser Untersuchung somit nicht erfüllt.

Zur Überprüfung der Modellannahme über die Unabhängigkeit der Residuen werden die insgesamt fünf Residuen des Mehrebenenmodells dieser Untersuchung auf paarweise Korrelation untersucht. Die paarweisen Korrelationskoeffizienten der Residuen sind in Tabelle 3.7 abgebildet.<sup>492</sup> Sämtliche Korrelationskoeffizienten weisen einen Wert kleiner

Residuum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Residuum Ebene 1	1,000				
(2) Random Intercept Ebene 2	0,333	1,000			
(3) Random Intercept Ebene 3	0,002	0,017	1,000		
(4) Random Slope Ebene 3	0,001	-0,050	-0,242	1,000	
(5) Random Intercept Ebene 4	0,002	0,029	0,376	0,056	1,000

Tabelle 3.7: Paarweise Korrelationskoeffizienten der Residuen

0,5 auf. Für die betreffenden Residuenpaare ist im Verständnis dieser Arbeit<sup>493</sup> daher von keiner linearen Abhängigkeit auszugehen. Die Modellannahme über die Unabhängigkeit der Residuen wird in dieser Untersuchung daher erfüllt.

Zusammenfassend ist somit einzig die Modellannahme über die konstante Varianz der Residuen als nicht erfüllt anzusehen. Da jedoch die in dieser Untersuchung von vornherein verwendeten Standardfehler nach Huber und White gegen das Vorliegen von Heteroskedastizität robust sind, wird mit Verweis auf die im vorangegangenen Kapitel bereits diskutierte Gefahr ungenauer Standardfehler aufgrund einer ggf. nicht ausreichenden Stichprobengröße auf der höchsten Modellebene<sup>494</sup> davon ausgegangen, dass die Parameterschätzungen und Standardfehler des finalen Mehrebenenmodells dieser Untersuchung (und insbesondere die festen Effekte und dazugehörigen Standardfehler der im Zentrum dieser Untersuchung stehenden Mandatsstrukturvariablen) weitestgehend unverzerrt sind und für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen werden können.

<sup>492</sup>Es wird jeweils der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Dieser misst den Grad des linearen Zusammenhanges zwischen zwei intervall- oder verhältnisskalierten Variablen. (Vgl. Gravetter und Wallnau (2014), S. 453.)

<sup>493</sup>In Anlehnung an Kohn wird in dieser Arbeit als kritische Größe für einen linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen ein Wert von mindestens 0,5 festgelegt. (Vgl. Kohn (2005), S. 145.)

<sup>494</sup>Siehe dazu Kapitel 3.7.1

#### 3.7.3 Abgleich mit den Hypothesen

Tabelle 3.8 zeigt die empirischen Ergebnisse zu den im Zentrum dieser Untersuchung stehenden Mandatsstrukturvariablen des finalen, im Rahmen der Modellentwicklung gerechneten Mehrebenenmodells (Modell 11).

Darin enthalten sind die Regressionskoeffizienten der Mandatsstrukturvariablen nebst zugehörigen p-Wert-Statistiken (in Klammern). Statistisch signifikante Zusammenhänge werden je nach Signifikanzniveau markiert: Signifikanzen auf einem Niveau von mindestens 1% (5%, 10%) werden durch \*\*\* (\*\*, \*) gekennzeichnet.

Bei einem statistisch schwach signifikanten (\*), signifikanten (\*\*), oder hoch signifikanten (\*\*\*) Zusammenhang wird die den Variablen zu Grunde liegende Hypothese beibehalten, andernfalls verworfen. Dabei sei erneut darauf hingewiesen, dass Dank der Kontrolle von Drittvariablen im Rahmen der Mehrebenenanalyse die Gefahr einer kausalen Fehlinterpretation der ermittelten Effekte zwar verringert wird, der Nachweis einer kausalen Beziehung zwischen zwei Variablen aber nicht erbracht werden kann.<sup>495</sup>

Das Mehrebenenmodell weist einen statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang zwischen den Variablen *Stellvertretender Vorsitz* ( $p=0,012^{**}$ ) und *Dauer der Zugehörigkeit* ( $p=0,049^{**}$ ) sowie einen statistisch hoch signifikanten, negativen Zusammenhang zwischen der Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften* ( $p=0,007^{***}$ ) und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter aus. Demgegenüber zeigt sich ein statistisch signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen der Variablen *Höhe der Vergütung* ( $p=0,016^{**}$ ) und ein statistisch hoch signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen der Variablen *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* ( $p=0,000^{***}$ ) und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter. Entsprechend sind die Hypothesen H1 bis H5 beizubehalten.

Für die Variablen *Höchste Ebene der Leitungspositionen (BR/GEW)* - »Ebene« zeigt sich hingegen kein konsistentes Bild. Das Modell weist durchweg einen statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang zwischen der höchsten Ebene der Leitungspositionen in den Betriebsräten des Unternehmens und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter aus. Die generelle Richtung des vermuteten Zusammenhanges wird somit durch die empirischen Ergebnisse der Mehrebenenanalyse bestätigt. Allerdings nimmt der vermutete Effekt der Einnahme einer Leitungsposition in einem weiteren Vertretungsorgan mit aufsteigender Ebene der höchsten Leitungsposition nicht wie vermutet zu, sondern erreicht sein Maximum bereits auf der Unternehmensebene und fällt bei Einnahme der

---

<sup>495</sup>Siehe dazu auch Kapitel 3.5.1

Variable	Modell 11
<b>Mandatsstrukturvariablen: Aufsichtsrat</b>	
Stellvertretender Vorsitz	-0,098 (0,012)**
Zahl der Ausschussmitgliedschaften	-0,036 (0,007)***
Dauer der Zugehörigkeit	-0,030 (0,049)**
Höhe der Vergütung	0,001 (0,016)**
<b>Mandatsstrukturvariablen: Weitere Vertretungsorgane</b>	
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)	0,016 (0,000)***
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort	-0,039 (0,013)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk	0,011 (0,747)
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand	-0,039 (0,290)
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb	-0,028 (0,049)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen	-0,086 (0,023)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern	-0,043 (0,018)**

Anmerkung: p-Werte in ()-Klammern; \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ .

Tabelle 3.8: Empirische Ergebnisse Finalmodell - Ausschnitt Mandatsstrukturvariablen

höchsten Leitungsposition auf der Konzernebene wieder ab.<sup>496</sup> Zwischen der höchsten Ebene der Leitungspositionen in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter zeigt sich hingegen nur auf der Ortsebene ein statistisch signifikanter, negativer Zusammenhang, während auf Bezirks- und Vorstandsebene kein signifikanter Zusammenhang ausgewiesen wird. Die Hypothese H6 ist daher zu verwerfen.

Tabelle 3.9 fasst die Ergebnisse der Hypothesenprüfung über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zusammen.

<sup>496</sup>Hätte man die vermutete Tendenz bei den Koeffizienten erkannt, so hätte man diese für die Frage nach der Relation zwischen den Koeffizienten zusätzlich noch einem Wald-Test unterziehen müssen. Dies ist hier jedoch aus den genannten Gründen nicht erforderlich.

### 3 Forschungsfrage I: Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen

Hypothese	Beschreibung	Signifikanz	Prüfergebnis
H1	Die Einnahme der <i>Position des stellvertretenden Vorsitzenden</i> im Aufsichtsrat führt zu einer arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	**	✓
H2	Je höher die <i>Zahl der Ausschussmitgliedschaften</i> innerhalb des Aufsichtsrates, desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	***	✓
H3	Je länger die <i>Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat</i> , desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	**	✓
H4	Je höher die <i>Vergütung für das Aufsichtsratsmandat</i> , desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	**	✓
H5	Je höher die <i>Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen</i> , desto unternehmensfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	***	✓
H6	Je höher die <i>Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen</i> , desto arbeitnehmerfreundlicher die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.	/	X

Anmerkungen: Signifikanz der Ergebnisse: / bei  $p \geq 0,10$ ; \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ .  
 Ergebnis der Hypothesenprüfung: ✓ Hypothese angenommen, X Hypothese abgelehnt

Tabelle 3.9: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

## 3.8 Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse und das gewählte methodische Vorgehen dieser Untersuchung im Hinblick auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage diskutiert.

In Kapitel 3.8.1 werden die empirischen Ergebnisse über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zunächst inhaltlich interpretiert, bevor in Kapitel 3.8.2 eine kritische Auseinandersetzung mit der zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage gewählten methodischen Vorgehensweise erfolgt.

### 3.8.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse

In dieser Untersuchung wurde der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma nachgegangen. Dabei konnte ein signifikanter Einfluss für die Merkmale

- *Position des stellvertretenden Vorsitzenden*,
- *Zahl der Ausschussmitgliedschaften*,

- *Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat,*
- *Höhe der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat,*
- *Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*

sowie in Teilen für das Merkmal

- *Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*

nachgewiesen werden.

Die Arbeitnehmervertreter positionieren sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen dann arbeitnehmerfreundlicher, wenn sie die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnehmen und umso arbeitnehmerfreundlicher, je mehr Mitgliedschaften sie in den Ausschüssen des Aufsichtsrates innehaben und je länger sie dem Aufsichtsrat zugehören. Offensichtlich sind die Arbeitnehmervertreter danach bestrebt, die mit der Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einhergehenden zusätzlichen Erwartungen seitens der weiteren Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich bestmöglich zu erfüllen sowie den Zugewinn an Einfluss durch eine erneute Wiederwahl aus den eigenen Reihen in die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat sicherzustellen. Gleichmaßen streben sie danach, die mit den Mitgliedschaften in den Ausschüssen des Aufsichtsrates einhergehenden zusätzlichen Erwartungen seitens der weiteren Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich bestmöglich zu erfüllen sowie den Zugewinn an Anschluss und Einfluss durch eine erneute Entsendung in die Ausschüsse sicherzustellen. Dies führt in beiden Fällen zu einem verstärkten Einsatz der Arbeitnehmervertreter für das Interesse der weiteren Mitglieder der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat und damit gemäß Annahme dieser Untersuchung zu einer arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat. Schließlich sind die Arbeitnehmervertreter auch danach bestrebt, die in sie gesetzten und im Laufe der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat zunehmenden Erwartungen seitens der Arbeitnehmer des Unternehmens nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich stets besser zu erfüllen sowie den mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat einhergehenden Zugewinn an Anschluss und Einfluss durch eine erneute Wiederwahl in den Aufsichtsrat sicherzustellen. Sie setzen sich mit zunehmender Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat entsprechend stärker für das Interesse der Arbeitnehmer ein, was ebenfalls zu einer arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat führt.

Der vermutete Einfluss der Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma konnte hingegen nur in Teilen nachgewiesen werden. Zwar positionieren sich die Arbeitnehmervertreter grundlegend dann arbeitnehmerfreundlicher, wenn sie eine Leitungsposition auf Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernebene in den Betriebsräten des Unternehmens einnehmen, allerdings überwiegt der Effekt bei Einnahme von Leitungspositionen bis zur Unternehmensebene den Effekt bei Einnahme von Leitungspositionen bis hinauf zur Konzernebene. Die Arbeitnehmervertreter, die Leitungspositionen in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen, positionieren sich hingegen nur dann arbeitnehmerfreundlicher, wenn die Leitungspositionen ausschließlich auf der Ortsebene angesiedelt sind. Die Vermutung einer umso arbeitnehmerfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter, je höher die Ebene der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen ist, kann somit nur bei der Einnahme von Leitungspositionen bis zur Unternehmensebene in den Betriebsräten des Unternehmens nachgewiesen werden. Ganz offenbar nimmt das Bestreben der Arbeitnehmervertreter danach, die mit der Einnahme von Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen einhergehenden und auf höheren Ebenen überwiegenden zusätzlichen Erwartungen seitens der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich bestmöglich zu erfüllen sowie der Zugewinn an Einfluss im Vertretungsorgan, lediglich bei Einnahme von Leitungspositionen bis zur Unternehmensebene in den Betriebsräten des Unternehmens zu. Möglicherweise ist dies mit der zunehmenden Entfernung der Leitungsposition von den Arbeitnehmern des Unternehmens mit aufsteigender Ebene zu erklären ist. Denkbar scheint, dass die Interessen der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan auf höheren Ebenen stärker von den Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens abweichen und entsprechend auch die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in der jeweiligen Leitungsposition von dem Arbeitnehmerinteresse abweicht. Das zunehmend abweichende Interesse der weiteren Mitglieder im Vertretungsorgan auf höheren Ebenen würde in diesem Fall die Zunahme der an den Arbeitnehmervertreter gerichteten Erwartungen auf höheren Ebenen in Teilen kompensieren.

Hingegen positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen umso unternehmensfreundlicher, je höher die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat ist und je mehr Leitungspositionen sie in weiteren Vertretungsorganen einnehmen. Offensichtlich sind sie danach bestrebt, die mit dem Erhalt einer Vergütung in bestimmter Höhe für das Aufsichtsratsmandat einhergehenden Erwartungen seitens der Mitglieder der Hauptversammlung nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich bestmöglich zu erfüllen. Gleichzeitig streben sie danach, die mit der Einnahme von Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen einhergehenden und mit der Zahl der Leitungspositionen



überwiegenden zusätzlichen Erwartungen seitens des Unternehmensmanagements nicht zu enttäuschen und aus eigenem Antrieb zugleich bestmöglich zu erfüllen sowie den Zugewinn an Einfluss im Unternehmenskontext sicherzustellen. Dies führt im erstgenannten Fall zu einem verstärkten Einsatz der Arbeitnehmervertreter für das Interesse der Mitglieder der Hauptversammlung und im letztgenannten Fall zu einem verstärkten Einsatz der Arbeitnehmervertreter für das Interesse des Unternehmensmanagements und damit gemäß Annahme dieser Untersuchung zu einer unternehmensfreundlicheren Positionierung der Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat.

Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen zusammenfassend, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma durch Merkmale der Mandatsstrukturen beeinflusst wird. Die Arbeitnehmervertreter sind bei ihrer Positionierung im Interessendilemma also keiner der beiden Interessenlagen verhaftet. Vielmehr beziehen sie bei Entscheidungen im Aufsichtsrat, im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen, die mit ihren Mandatsstrukturen einhergehenden Erwartungen seitens der Arbeitnehmer, der weiteren Arbeitnehmervertreter, des Unternehmensmanagements und der Mitglieder der Hauptversammlung sowie die Zugewinne an Anschluss und Einfluss mit ein. Ihre Positionierung im Interessendilemma erfolgt dabei stets in dem Bestreben, sich mit einem Gütemaßstab auseinanderzusetzen (Leistungsmotiv), Stärke und Wirksamkeit zu erleben (Machtmotiv) sowie zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (Anschlussmotiv).

Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung deuten ferner auf eine ungleiche Verteilung in den Mandatsstrukturen, insbesondere im Hinblick auf die Variablen *Zahl der Ausschussmitgliedschaften*, *Dauer der Zugehörigkeit*, *Höhe der Vergütung* und *Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)* hin. Einige wenige Arbeitnehmervertreter scheinen besonders viele Ausschussmitgliedschaften auf sich zu vereinen, ihr Aufsichtsratsamt für eine besonders lange Zeit, d.h. mehrere Amtszeiten, inne zu haben, für mutmaßlich vergleichbare Aufwände eine deutlich höhere Vergütung zu erhalten und besonders viele Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen einzunehmen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass die Arbeitnehmervertreter in nicht-paritätisch besetzten Aufsichtsräten seltener die Stellvertreterposition innezuhaben scheinen als dies in paritätisch besetzten Aufsichtsräten der Fall ist, woraus sich allgemein schlussfolgern lässt, dass sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite darauf bedacht zu sein scheinen, die Stellvertreterposition im Aufsichtsrat aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Darüber hinaus deuten die empirischen Ergebnisse auf eine gewisse Sektorabhängigkeit aller und Indexabhängigkeit einzelner betrachteter Mandatsstrukturvariablen hin. Die Arbeitnehmervertreter scheinen etwa im Sektor Tele-Communications besonders häufig in

Ausschüssen aktiv zu sein und ihr Aufsichtsratsmandat hier im Durchschnitt fast doppelt so lange inne zu haben wie beispielsweise im Sektor Utilities, dafür jedoch im Sektor Utilities eine mehr als doppelt so hohe durchschnittliche Vergütung zu erhalten. Überdies erhalten die Arbeitnehmervertreter in DAX-Unternehmen offenbar eine fast doppelt so hohe durchschnittliche Vergütung wie in MDAX-Unternehmen und eine mehr als dreimal so hohe durchschnittliche Vergütung wie in TecDAX-Unternehmen und scheinen (insbesondere die Gewerkschaftsvertreter) in TecDAX-Unternehmen besonders wenige Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen einzunehmen.

Zusammenfassend erlaubt dies die Formulierung zweier Schlussfolgerungen: Erstens, dass einzelne Arbeitnehmervertreter besonders motiviert zu sein scheinen, sich zum wiederholten Male für die Wahl in den Aufsichtsrat, in dessen Ausschüsse oder in Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen aufstellen zu lassen. Gleichzeitig werden eben diese Arbeitnehmervertreter in den Augen der Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) offenbar als für die jeweilige Position besonders geeignet angesehen, respektive scheinen die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit eben dieser Arbeitnehmervertreter besonders zufrieden und/oder auf ein besonderes Maß an Kontinuität im Amt bedacht zu sein. Zweitens, dass die Arbeitnehmervertreter je nach Unternehmenszugehörigkeit und Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat für mutmaßlich vergleichbare Aufwände eine sehr unterschiedliche Vergütung zu erhalten scheinen, wobei trotz stetiger Transparenzbemühungen etwa des DCGK zur Offenlegung der Aufsichtsratsvergütung oft im Unklaren bleibt, wie diese Vergütung in ihrer jeweiligen Höhe letztlich zustande kommt und damit auch inwiefern diese gerechtfertigt ist. Aufgrund des in dieser Untersuchung nachgewiesenen Einflusses der betrachteten Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma unterstreicht dies die Notwendigkeit einer Diskussion über eine zusätzliche/genauere Regulierung der Strukturen des Aufsichtsratsmandates in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen mit dem Ziel der Harmonisierung und damit u.a. der Sicherstellung einer hohen Qualität der Entscheidungen des Aufsichtsrates.<sup>497</sup>

Dass die Regelungen des AktG sowie die Empfehlungen und Anregungen des DCGK für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung in den betrachteten Unternehmen auf breite Akzeptanz stoßen und Anwendung finden, deutet sich bei Betrachtung der zeitlichen Entwicklung ausgewählter Mandatsstrukturvariablen an. Die Arbeitnehmervertreter scheinen über die Jahre hinweg immer häufiger in Ausschüssen aktiv zu sein und ihr Aufsichtsratsmandat für eine immer längere Zeit inne zu haben.

---

<sup>497</sup>Zum vermuteten Zusammenhang zwischen der Anzahl der Ausschüsse und der Qualität der Entscheidungen des Aufsichtsrates siehe die Ergebnisse der Studie von Jürgens und Lippert (Jürgens und Lippert (2005)) in Kapitel 2.2.1

Die zunehmende Aktivität der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen des Aufsichtsrates kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen offenbar zunehmend bestrebt sind, die Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit durch die Bildung von Ausschüssen zu steigern.<sup>498</sup> Die zunehmende Dauer der Zugehörigkeit der Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat deutet ferner darauf hin, dass die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter im Großen und Ganzen zunehmend zufrieden sind, was wiederum als Indiz dafür gewertet werden kann, dass die Arbeitnehmervertreter zunehmend über die zur Wahrnehmung ihres Aufsichtsratsmandates erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.<sup>499</sup> Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass die Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat im Schnitt für mehr als eine Amtszeit zugehören was darauf hindeutet, dass die Arbeitnehmer (bzw. deren Repräsentanten) mit der geleisteten Arbeit ihrer Vertreter im Großen und Ganzen zufrieden sind und/oder auf ein gewisses Maß an Kontinuität im Amt der Arbeitnehmervertreter bedacht sind.

#### 3.8.2 Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise

Die in dieser Untersuchung formulierten Forschungshypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wurden deduktiv, ausgehend von den Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter, anhand geeigneter Theorien aus den Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften entwickelt. Die Hypothesen wurden anschließend operationalisiert und mittels quantitativer statistischer Verfahren auf ihre Gültigkeit überprüft.

Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurde ein deduktives Vorgehen gewählt. Bei der deduktiven (oder hypothesenprüfenden) Vorgehensweise, so Bortz und Döring, stellen gut begründete, aus Theorien, Voruntersuchungen oder persönlichen Überzeugungen abgeleitete Hypothesen den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung dar. Mit der empirischen Untersuchung wird anschließend überprüft, inwieweit sich die derart abgeleiteten Hypothesen in der Realität bewähren. Hypothesenprüfende Untersuchungen sind immer dann erforderlich, wenn im zu erforschenden Problemfeld bereits vorhandene Kenntnisse oder Theorien die Ableitung von Hypothesen zulassen.<sup>500</sup> Da mit der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Motivationstheorie geeignete Theorien zur Ableitung gut begründeter Hypothesen zur Verfügung standen, wie in Kapitel 3.1 darge-

---

<sup>498</sup>Zu den Ausführungen von AktG und DCGK über die Bildung von Ausschüssen siehe Kapitel 3.2.3

<sup>499</sup>Zu den Forderungen des DCGK nach einem umfassenden Kompetenzprofil des Gesamtremiums siehe Kapitel 3.6.2

<sup>500</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 30 f.

legt, wurde für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ein deduktives Vorgehen gewählt.

Die Wahl der Dividendenentscheidung der Arbeitnehmervertreter als Untersuchungseinheit wurde ausführlich in Kapitel 3.3.1 diskutiert und begründet.

Bei der anschließenden Festlegung der Stichprobe wurde darauf geachtet, dass diese ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit dieser Untersuchung darstellt und keine systematischen Fehler in der Auswahl induziert werden. So wurde der Untersuchungszeitraum auf insgesamt 15 Jahre festgelegt, um sicherzustellen, dass Effekte aus kurz- und mittelfristigen Ereignissen (etwa saisonale und konjunkturelle Schwankungen) vermieden werden und zugleich längerfristige zeitliche Entwicklungen Berücksichtigung finden. Mit der Fokussierung auf Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren, wurde zudem eine branchenübergreifende Erfassung deutscher börsennotierter Gesellschaften sichergestellt. Dabei blieben die betreffenden Unternehmen zur Vermeidung eines Sample Selection Bias und speziell eines Survivorship Bias auch dann in der Stichprobe enthalten, wenn diese nicht mehr in den betrachteten Indizes gelistet waren.<sup>501</sup>

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter gemessen.<sup>502</sup> Um bei der kausalen Interpretation der Messergebnisse der Gefahr von Fehlschlüssen entgegenzuwirken, wurde hierzu das Verfahren der multiplen Regression gewählt, mit dessen Hilfe der Effekt einzelner unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable, bereinigt um den Effekt von Drittvariablen (Störgrößen, weitere inhaltliche Variablen), ermittelt werden kann.<sup>503</sup> Aufgrund der gegebenen hierarchischen Datenstruktur mit den Dividendenentscheidungen der Arbeitnehmervertreter als Messwiederholungen auf der untersten Hierarchieebene und den Arbeitnehmervertretern, Unternehmen und Supersektoren auf den höheren Hierarchieebenen kam in dieser Arbeit das Verfahren der Mehrebenenanalyse zum Einsatz, welches die spezifischen Variabilitäten der abhängigen Variablen auf den unterschiedlichen Ebenen der Datenstruktur berücksichtigt, um erneut der Gefahr von Fehlschlüssen bei der Interpretation der Messergebnisse zu begegnen.<sup>504</sup>

Im Rahmen der Modellentwicklung wurde zunächst ein Basismodell formuliert, welches die longitudinale, vierfach verschachtelte Datenstruktur adäquat abbildet und diesem anschließend die im Vorfeld definierten Kontrollvariablen sowie die in dieser Untersuchung

---

<sup>501</sup>Zur Festlegung der Stichprobe siehe Kapitel 3.3.1

<sup>502</sup>Zur Wahl der Messmethode siehe ausführlich Kapitel 3.5.1

<sup>503</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 339 f.; sowie Rasch et al. (2014), S. 109.

<sup>504</sup>Vgl. Snijders und Bosker (2012), S. 1 und S. 80.

zentralen Mandatsstrukturvariablen hinzugefügt. Die resultierenden Modelle wurden dabei stets auf die Konsistenz der empirischen Ergebnisse überprüft und als durchweg konsistent befunden. Die Kontrollvariablen selbst wurden auf Basis sachlogischer Überlegungen sowie aufgrund empirischer Befunde zur Dividendenpolitik der Unternehmen ausgewählt. Das finale Mehrebenenmodell dieser Untersuchung wurde abschließend auf die Einhaltung der Modellannahmen überprüft, wobei lediglich eine Verletzung der Modellannahme der Homoskedastizität festgestellt werden konnte. Da jedoch die in dieser Untersuchung von vornherein verwendeten Standardfehler nach Huber und White gegen das Vorliegen von Heteroskedastizität robust sind, wird mit Verweis auf die in Kapitel 3.7.1 bereits diskutierte Gefahr ungenauer Standardfehler aufgrund einer ggf. nicht ausreichenden Stichprobengröße auf der höchsten Modellebene davon ausgegangen, dass die Parameterschätzungen und Standardfehler des finalen Mehrebenenmodells dieser Untersuchung weitestgehend konsistent sind.

Auf einen Robustheitstest wurde in der vorliegenden Arbeit bewusst verzichtet. Das finale Regressionsmodell wurde wie zuvor dargelegt in einem sachlich und empirisch fundierten Prozess schrittweise und mit Bedacht entwickelt. Dabei kam es zu keinem Zeitpunkt im Rahmen der Modellevolution zu Inkonsistenzen in den Ergebnissen, welche das Modell in Frage gestellt hätten. Es erschien daher wenig sinnvoll, einzelne Modellvariablen zu ersetzen oder andere, weniger gute Modelle zu rechnen.

Aufgrund der Verwendung eines Regressionsmodells mit longitudinalen Daten ist ferner das Vorliegen einer umgekehrten Kausalität (engl. *reverse causality*), wonach die abhängige Variable in Wirklichkeit einen kausalen Effekt auf die interessierende Variable hat, auszuschließen.

Die Gefahr einer (kausalen) Fehlinterpretation der empirischen Ergebnisse kann daher insgesamt als gering eingestuft werden. An dieser Stelle sei jedoch erneut darauf hingewiesen, dass der Nachweis einer kausalen Beziehung zwischen zwei Variablen mit Hilfe der multiplen Regression nicht erbracht werden kann und es für einen entsprechenden Zugang zur Kausalität letztlich eines experimentellen Untersuchungsdesigns bedarf.<sup>505</sup>

---

<sup>505</sup>Vgl. Allison (1999), S. 16 ff. und S. 20 ff.; Snijders und Bosker (2012), S. 156 f.; sowie Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 144 f. und S. 176.

## **4      Forschungsfrage II: Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes**

Dieses Kapitel widmet sich der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

In Kapitel 4.1 wird zunächst auf die Datenbasis dieser Untersuchung eingegangen. Kapitel 4.2 befasst sich daraufhin mit der Definition der zu erhebenden Merkmale sowie Kapitel 4.3 mit der Beschreibung der für die Erhebung der Merkmale angewandten Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse. Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erhobenen Merkmale werden in Kapitel 4.4 zunächst deskriptiv ausgewertet. In Kapitel 4.5 folgt anschließend die explorative Auswertung der Analyseergebnisse und die Formulierung der Thesen sowie in Kapitel 4.6 die Überprüfung der formulierten Thesen mittels statistischer Tests. Die empirischen Ergebnisse und das gewählte methodische Vorgehen dieser Untersuchung werden abschließend in Kapitel 4.7 diskutiert.

### **4.1      Beschreibung der Datenbasis**

Für die Beantwortung der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma werden in dieser Untersuchung die öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen herangezogen und zunächst hinsichtlich ausgewählter Merkmale analysiert. Die resultierende Datenbasis wird nachfolgend näher thematisiert.

In Kapitel 4.1.1 wird einleitend die Wahl der öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen als Untersuchungseinheit begründet. Kapitel 4.1.2 beschreibt daran anschließend die Datenbasis dieser Untersuchung und behandelt die Festlegung der Stichprobe. In Kapitel 4.1.3 wird abschließend die Struktur der resultierenden Stichprobe beschrieben.

### 4.1.1 Öffentliche Stellungnahmen zu Managemententscheidungen als Untersuchungseinheit

In ihrer Doppelrolle<sup>506</sup> als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse nehmen die Arbeitnehmervertreter mitunter öffentlich Stellung<sup>507</sup> zu Entscheidungen, die unmittelbar<sup>508</sup> oder mittelbar<sup>509</sup> auf den Vorstand des betreffenden Unternehmens zurückzuführen sind (im Folgenden kurz *Managemententscheidungen* genannt).

Auch wenn nicht alle dieser Stellungnahmen zwingend auf Entscheidungen Bezug nehmen, die formal Gegenstand der Unternehmensmitbestimmung sind respektive in den Kompetenzbereich des Aufsichtsrates fallen,<sup>510</sup> können sie aufgrund ihres zumindest mittelbaren Bezuges auf eine Entscheidung des Vorstandes des betreffenden Unternehmens dennoch als Entscheidungen der Arbeitnehmervertreter im Kontext der Unternehmensmitbestimmung und Aufsichtsratsarbeit respektive als Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma aufgefasst werden.

Die Managemententscheidungen selbst werden in aller Regel in Übereinstimmung mit dem DCGK im Einklang mit dem Unternehmensinteresse, d.h. zur Sicherung des Fortbestandes und der nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Belange aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Gruppen, getroffen.<sup>511</sup> Derartige Entscheidungen, welche die mutmaßlich konkurrierenden Belange aller Stakeholder eines Unternehmens bestmöglich zu integrieren versuchen, können letztlich lediglich Kompromisse darstellen und demzufolge nicht vollständig deckungsgleich mit dem partikularen Interesse der Arbeitnehmer sein. Zwischen den Managemententscheidungen im Unternehmensinteresse und dem partikularen Interesse der Arbeitnehmer kommt es daher zur Ausbildung eines „Spannungsverhältnisses“<sup>512</sup>. Folglich stehen die Arbeitnehmervertreter bei ihren Stellungnahmen in aller Regel vor der Herausforderung, sich zwischen den beiden Interessenlagen positionieren zu müssen.

<sup>506</sup>Zum Rollenbegriff siehe Kapitel 3.2

<sup>507</sup>Verstanden als die geäußerte Meinung bzw. Ansicht des Arbeitnehmervertreters. (Vgl. Dudenredaktion (2022c).)

<sup>508</sup>Unmittelbar auf den Vorstand zurückzuführende Entscheidungen werden im Verständnis dieser Arbeit durch den Vorstand selbst getroffen.

<sup>509</sup>Mittelbar auf den Vorstand zurückzuführende Entscheidungen werden im Verständnis dieser Arbeit durch andere Instanzen getroffen, welche die Interessen des Vorstandes vertreten (z.B. Arbeitgeberverbände, Lobbyverbände) oder aber gegenüber dem Vorstand weisungsgebunden sind (z.B. die Betriebsleitung).

<sup>510</sup>Zum Gegenstand der Unternehmensmitbestimmung und zum Kompetenzbereich des Aufsichtsrates siehe Kapitel 2.1

<sup>511</sup>Vgl. Präambel Abs. 1 in Verbindung mit Grundsatz 1, Grundsatz 10 und Grundsatz 20 DCGK (2022).

<sup>512</sup>Vgl. Seifert (2007), S. 259.

Damit erlaubt die von den Arbeitnehmervertretern in den Stellungnahmen signalisierte Position<sup>513</sup> bezüglich der Managemententscheidung den Schluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma. Eine signalisierte konforme Position entspricht einer Positionierung des Arbeitnehmervertreters auf der Seite des Unternehmensinteresses; eine signalisierte konträre Position hingegen entspricht einer Positionierung des Arbeitnehmervertreters auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses.

Anhand ihres Inhaltes und ggf. zusätzlich verfügbarer externer Informationen liefern die öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen ferner konkrete Informationen über den Kontext der Stellungnahmen, beziehungsweise über den Kontext der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma. Damit eignen sie sich grundlegend für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

Im Hinblick auf eine möglichst leichte Zugänglichkeit und einfache Handhabbarkeit werden in dieser Untersuchung die Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen in den Presstexten deutschsprachiger Pressequellen betrachtet.<sup>514</sup> Die Stellungnahmen selbst müssen in den Presstexten in Form direkter oder indirekter Rede<sup>515</sup> wiedergegeben sein. Aufgrund des in Deutschland geltenden Pressekodex<sup>516</sup> kann für derartige Presstexte von einem hohen Maß an Authentizität<sup>517</sup> bezüglich der Wiedergabe der Stellungnahmen ausgegangen werden.

Neben den eigentlichen Stellungnahmen liefern die Presstexte zumeist umfangreiche Kontextinformationen zu dem in den Stellungnahmen adressierten Sachverhalt. Sie eignen sich daher besonders für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.

---

<sup>513</sup>Verstanden als die grundsätzliche Auffassung bzw. der Standpunkt des Arbeitnehmervertreters bezüglich der Managemententscheidung. (Vgl. Dudenredaktion (2022b).)

<sup>514</sup>Dazu zählen Volltexte lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Zeitungen, Zeitschriften, Magazine und Journals sowie Newsletter und Agenturmeldungen. (Vgl. LexisNexis (2022a).)

<sup>515</sup>Während bei direkten Zitaten das Gesagte wortwörtlich protokolliert und in direkter Rede mit Anführungszeichen niedergeschrieben wird, werden bei der indirekten Rede Aussagen lediglich sinngemäß wiedergegeben. (Vgl. Liesem (2015), S. 61 f.)

<sup>516</sup>Die Publizistischen Grundsätze (Pressekodex) dienen zur Wahrung der Berufsethik der Presse. Sie legen Maßstäbe für die Berichterstattung und das journalistische Verhalten fest. (Vgl. Büllles und Stich (2019), S. 23.)

<sup>517</sup>Im Einklang mit den Publizistischen Grundsätzen müssen die Verfasser deutschsprachiger Presstexte wahrheitsgetreu und sorgfältig arbeiten. (Vgl. Ziffer 1 und Ziffer 2 Pressekodex (2019).)



### 4.1.2 Datenbasis und Festlegung der Stichprobe

Die empirische Untersuchung zum Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma basiert auf Daten, die an den öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen erhoben werden.

Die Stellungnahmen gehen analog zur ersten Untersuchung zurück auf Arbeitnehmervertreter, die innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 ein Aufsichtsratsmandat in einem Unternehmen innehatten, das in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet war.<sup>518</sup> Die Stellungnahmen selbst müssen während dem Bestehen des Aufsichtsratsmandates und innerhalb des Untersuchungszeitraumes abgegeben worden sein. Außerdem müssen sie gemäß Festlegung<sup>519</sup> in einer deutschsprachigen Pressequelle erschienen und in Form direkter oder indirekter Rede wiedergegeben worden sein.

Die Suche und Auswahl der entsprechenden Presstexte erfolgt anhand definierter Kriterien.<sup>520</sup> Für die Sammlung der Presstexte wird auf die umfangreiche Datenbank an Periodika, Presse- und Wirtschaftsinformationen des Anbieters LexisNexis und dessen Online-Recherche-Tool Nexis zurückgegriffen, das den Zugang zu aktuellen und historischen Datenbeständen von über 300 deutschsprachigen Pressequellen ermöglicht.<sup>521</sup>

Da die im Rahmen dieser Untersuchung für die Merkmalerhebung zum Einsatz kommenden Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse überwiegend manuelle, zeit- und arbeitsintensive Analyseschritte beinhalten,<sup>522</sup> ist aufgrund der Vielzahl der prinzipiell zu berücksichtigenden Presstexte aus ökonomischen Gesichtspunkten die Beschränkung der Grundgesamtheit und die Fortsetzung der Untersuchung anhand einer verkleinerten Stichprobe erforderlich.<sup>523</sup> Zur Beschränkung der Grundgesamtheit wird ein zweistufiges Auswahlverfahren durchgeführt, mit dem sowohl die Anzahl der im Rahmen der Untersuchung zu berücksichtigenden Arbeitnehmervertreter (Stufe 1) als auch die Anzahl der je Arbeitnehmervertreter zu berücksichtigenden Stellungnahmen (Stufe 2) begrenzt wird.<sup>524</sup> Hierbei wird im Hinblick auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der späteren Untersuchungsergebnisse darauf geachtet, dass der Stichprobenumfang ausreichend ist und keine systematischen Fehler in der Auswahl induziert werden und die resultierende

<sup>518</sup>Siehe zur Definition der Datenbasis weiterführend Kapitel 3.3.2

<sup>519</sup>Zu den Festlegungen der Datenquelle siehe Kapitel 4.1.1

<sup>520</sup>Für eine Übersicht über die definierten Such- bzw. Auswahlkriterien siehe Anhang A.5

<sup>521</sup>Vgl. LexisNexis (2022a); LexisNexis (2022b); sowie für eine Übersicht der verfügbaren Pressequellen zum Zeitpunkt der Sammlung im Jahr 2017 LexisNexis (2017a).

<sup>522</sup>Zu den Analysetechniken siehe Kapitel 4.3.3

<sup>523</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 53 f.; sowie Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 294 ff.

<sup>524</sup>Vgl. Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 315 f.

Stichprobe somit ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit dieser Untersuchung darstellt.<sup>525</sup>

Die Anzahl der zu berücksichtigenden Arbeitnehmervertreter (Stufe 1) wird dem Pareto-Prinzip folgend auf 20% der insgesamt 2086 identifizierten Arbeitnehmervertreter (418 Arbeitnehmervertreter) begrenzt.<sup>526</sup> Die anschließende Auswahl der Arbeitnehmervertreter erfolgt per einfacher Zufallsziehung.<sup>527</sup>

Die Anzahl der je Arbeitnehmervertreter zu berücksichtigenden Stellungnahmen (Stufe 2) wird indirekt durch die Beschränkung auf einen Presstext pro Halbjahr begrenzt, um eine zeitlich möglichst ausgewogene Verteilung der Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter über die Dauer des Aufsichtsratsmandates zu erhalten.<sup>528</sup> Die Auswahl der Presstexte erfolgt per geschichteter Zufallsziehung.<sup>529</sup>

Da eine abschließende Identifikation derjenigen Presstexte, die tatsächlich Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen enthalten, nach objektiven Kriterien nicht möglich ist und daher im Hinblick auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse zu erfolgen hat,<sup>530</sup> werden zur Gewährleistung einer hohen Trefferquote<sup>531</sup> für die Auswahl der Presstexte im Rahmen der Stichprobenziehung zwei zusätzliche objektive Kriterien definiert. So werden lediglich diejenigen Presstexte in die Stichprobe aufgenommen, die neben den bereits genannten Kriterien (deutschsprachige Pressequelle, direkte oder indirekte Rede) einen objektiv erkennbaren Bezug zu wirtschaftlichen Themen<sup>532</sup> und zu dem betreffenden Unternehmen<sup>533</sup> aufweisen.<sup>534</sup>

---

<sup>525</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 53 f.; sowie Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 294 ff.

<sup>526</sup>Gemäß Pareto-Prinzip können statistisch mit 20% des Gesamtaufwandes 80% der Ergebnisse erreicht werden. (Vgl. J. Schneider, Kulms und Roehder (2017), S. 79.)

<sup>527</sup>Bei einer einfachen Zufallsstichprobe wird nach dem Zufallsprinzip aus der Menge aller Objekte der Zielpopulation eine Anzahl von Objekten ausgewählt, wobei alle Objekte eine gleich große Auswahlwahrscheinlichkeit besitzen. (Vgl. Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 310 ff.)

<sup>528</sup>Hierbei wird angenommen, dass der Veröffentlichungszeitpunkt des Presstextes dem Abgabezeitpunkt der Stellungnahme entspricht.

<sup>529</sup>Bei einer geschichteten Stichprobe wird die Zielpopulation zunächst anhand von einem oder mehreren Merkmalen in Teilpopulationen (Schichten) unterteilt und aus jeder dieser Teilpopulationen eine Zufallsstichprobe entnommen. (Vgl. Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 312 ff.) In dieser Untersuchung stellen die Halbjahre die Schichten dar.

<sup>530</sup>Zum Vorgehen bei der Identifikation der Presstexte mit Stellungnahmen siehe Kapitel 4.3.4

<sup>531</sup>Meint den Anteil der Presstexte in der Stichprobe, die tatsächlich eine Stellungnahme des Arbeitnehmervertreter zu einer Managemententscheidung enthalten.

<sup>532</sup>Presstexte zu wirtschaftsfernen Themen (z.B. Lifestyle und Unterhaltung, Geburts- und Hochzeitsanzeigen, Nachrufe, Veranstaltungen in der Gemeinde, Sport, Wetter) werden per Filtereinstellung im Online-Recherche-Tool Nexis aus den Suchergebnissen entfernt. (Vgl. LexisNexis (2017b).)

<sup>533</sup>Ein objektiv erkennbarer Bezug zu dem betreffenden Unternehmen besteht bei Nennung des Unternehmensnamens innerhalb des Presstextes.

<sup>534</sup>Für eine Übersicht über die definierten Such- bzw. Auswahlkriterien siehe Anhang A.5

Nach sorgfältiger Recherche konnte so eine Stichprobe von insgesamt 376 Presstexten generiert werden, die Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter in Form direkter oder indirekter Rede mit objektiv erkennbarem Bezug zu wirtschaftlichen Themen und zum betreffenden Unternehmen enthalten und innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 abgegeben worden sind. Sie bilden das Ausgangsmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse und gehen zurück auf 98 Arbeitnehmervertreter (89 Individuen) aus 48 Unternehmen, die im selben Zeitraum an mindestens einem Tag in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren.<sup>535</sup>

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Stellungnahmen der Presstexte anschließend hinsichtlich der ausgewählten Merkmale analysiert und damit einhergehend auch diejenigen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter identifiziert, in denen sich die Arbeitnehmervertreter bezüglich einer Managemententscheidung positionieren.<sup>536</sup> So konnte schließlich eine Stichprobe von insgesamt 283 Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter in Form direkter oder indirekter Rede zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen (im Folgenden kurz *Stellungnahmen* genannt) generiert werden. Sie gehen zurück auf 227 Presstexte von 70 Arbeitnehmervertretern (63 Individuen) aus 35 Unternehmen, die im Zeitraum 2001 bis 2015 an mindestens einem Tag in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren.<sup>537</sup>

Abbildung 4.1 fasst die wichtigsten Zahlen zur Datenbasis und Stichprobe dieser Untersuchung zusammen.

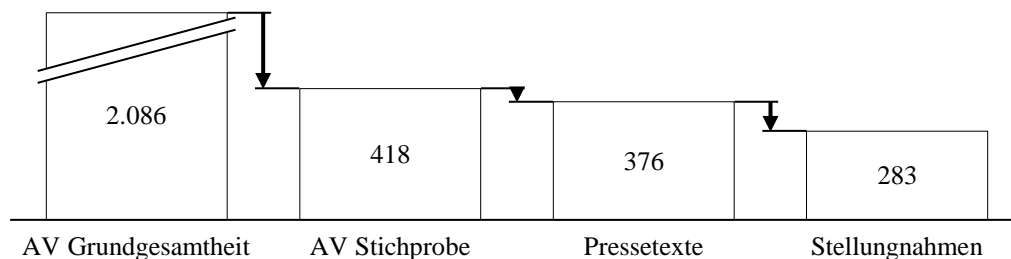


Abbildung 4.1: Übersicht Datenbasis und Stichprobe an Stellungnahmen

<sup>535</sup>Für eine ausführliche Betrachtung der Stichprobenstruktur der Presstexte siehe Anhang A.6

<sup>536</sup>Auf die qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen wird ausführlich in Kapitel 4.3 eingegangen.

<sup>537</sup>Einzelne Presstexte der Stichprobe können eine beliebige Zahl an Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen enthalten. Derartige Stellungnahmen wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse separat analysiert, was zu einer unterschiedlichen Gewichtung einzelner Presstexte respektive einzelner Arbeitnehmervertreter in der Stichprobe führt. Der Anteil derartiger Presstexte (56 Presstexte) ist mit 25% bezogen auf die Menge aller Presstexte mit Stellungnahmen zu Managemententscheidungen (227 Presstexte) in der Stichprobe jedoch vergleichsweise gering und auch die maximale Anzahl an Stellungnahmen pro Presstext fällt mit 5 Stellungnahmen vernachlässigbar niedrig aus. Entsprechend kommt es trotz der leicht unterschiedlichen Gewichtung einzelner Presstexte respektive einzelner Arbeitnehmervertreter in der Stichprobe zu keinen nennenswerten Verzerrungen in den Analyseergebnissen und die Auswertung kann an den 283 identifizierten Stellungnahmen durchgeführt werden.

### 4.1.3 Struktur der Stichprobe

Nachfolgend wird die Stichprobenstruktur der Stellungnahmen ausführlich beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Verteilung der Stellungnahmen und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum und anschließend auf die Verteilung der Stellungnahmen und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes eingegangen. Die Sektor- und Indexzuordnung entspricht der Indizierung des betreffenden Unternehmens in den Supersektorindizes sowie in den Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX der Deutschen Börse in dem Kalenderjahr, in dem die Stellungnahme veröffentlicht wurde.<sup>538,539,540</sup> Um als Unternehmensjahr zu zählen, muss für ein Unternehmen mindestens eine Stellungnahme im jeweiligen Kalenderjahr vorliegen.

Die Verteilung der Stellungnahmen und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum ist in Tabelle 4.1 dargestellt. Es zeigt sich grundlegend ein leichter

Jahr	Stellungnahmen		Unternehmen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
2001	10	4%	6	4%
2002	5	2%	3	2%
2003	9	3%	7	5%
2004	15	5%	10	7%
2005	15	5%	6	4%
2006	18	6%	13	9%
2007	12	4%	8	6%
2008	23	8%	11	8%
2009	31	11%	10	7%
2010	24	8%	8	6%
2011	24	8%	11	8%
2012	20	7%	10	7%
2013	30	11%	14	10%
2014	24	8%	14	10%
2015	23	8%	10	7%

Tabelle 4.1: Zeitraumverteilung der Stellungnahmen und der betreffenden Unternehmen

Anstieg im zeitlichen Verlauf sowohl bei der Anzahl an Stellungnahmen als auch bei der Anzahl der betreffenden Unternehmen, der wohl insbesondere mit der Zunahme digital verfügbarer Presstexte über die Jahre im Allgemeinen und in der Nexis-Datenbank im

<sup>538</sup>Vgl. STOXX (2022b); sowie weiterführend Qontigo (2022).

<sup>539</sup>Die Sektorindizes bilden die Entwicklung einzelner Branchen, d.h. von Anbietern gleichartiger Produkte oder Dienstleistungen, ab. Die Zuordnung der Unternehmen zu den Sektoren richtet sich nach ihrem Umsatzschwerpunkt. Insgesamt unterscheidet die Deutsche Börse im Betrachtungszeitraum neun Supersektoren. (Vgl. Wöhe et al. (2013), S. 137; sowie STOXX (2016), S. 6.)

<sup>540</sup>Im Falle eines Sektor- bzw. Indexwechsels innerhalb des Jahres gilt die Indizierung zum Jahresende.

Speziellen zu erklären ist.<sup>541</sup> Bemerkenswert ist dabei insbesondere die hohe Zahl an Stellungnahmen im Jahr 2009 mit einem Anteil von 11% (31 Stellungnahmen), die auf einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Stellungnahmen und der weltweiten konjunkturellen Entwicklung, welche über das Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsproduktes (BIP-Wachstum-Global) abgebildet wird, hindeutet.<sup>542</sup>

In Tabelle 4.2 ist ferner die Verteilung der Stellungnahmen und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes dargestellt. Über die Sektoren zeigt sich sowohl bei den Stel-

	Stellungnahmen		Unternehmensjahre	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
<b>Sektor-Zugehörigkeit</b>				
Industrials	122	43%	51	36%
Consumer Goods	72	25%	31	22%
Utilities	24	8%	13	9%
FIRE	16	6%	11	8%
Basic Materials	14	5%	10	7%
Pharma & Healthcare	12	4%	10	7%
Information Technology	12	4%	7	5%
Consumer Services	10	4%	7	5%
Tele-Communications	1	0%	1	1%
<b>Index-Zugehörigkeit</b>				
DAX	229	81%	99	70%
MAX	42	15%	30	21%
TecDAX	6	2%	6	4%
/	6	2%	6	4%

/ = Außerhalb der betrachteten Auswahlindizes

Tabelle 4.2: Sektor- und Indexverteilung der Stellungnahmen und Unternehmensjahre

lungnahmen als auch bei den Unternehmensjahren eine ungleichmäßige Verteilung. Mehr als ein Drittel der Stellungnahmen (43%, 122 Stellungnahmen) und Unternehmensjahre (36%, 51 Unternehmensjahre) entfallen auf den Sektor Industrials, gefolgt von dem Sektor Consumer Goods mit einem Anteil an Stellungnahmen von 25% (72 Stellungnahmen) und einem Anteil an Unternehmensjahren von 22% (31 Unternehmensjahre). Der Sektor Tele-Communications hingegen ist mit nur einer einzigen Stellungnahme und entsprechend einem einzigen Unternehmensjahr vertreten. Auch bei den Indizes zeigt sich eine ungleichmäßige Verteilung der Stellungnahmen und Unternehmensjahre. Mehr als zwei

<sup>541</sup>Für die Zeitraumverteilung der Presstexte siehe Anhang A.6

<sup>542</sup>Während auf das Jahr 2009, das innerhalb des Untersuchungszeitraumes als einziges ein negatives weltweites Wirtschaftswachstum aufweist (BIP-Wachstum-Global 2009 = -1.72%), am meisten Stellungnahmen entfallen, vereinen die übrigen Jahre mit jeweils positivem weltweitem Wirtschaftswachstum eine durchweg geringere Anzahl an Stellungnahmen auf sich. (Vgl. UNCTADstat (2018); sowie weiterführend zur Theorie der Konjunkturzyklen Conrad (2017), S. 211 ff.)

Drittel der Stellungnahmen (81%, 229 Stellungnahmen) und Unternehmensjahre (70%, 99 Unternehmensjahre) entfallen auf den Auswahlindex DAX, obwohl die Anzahl identifizierter AV-Mandate im Auswahlindex MDAX überwiegt.<sup>543</sup> Zurückzuführen ist dies mutmaßlich auf das höhere öffentliche Interesse und die entsprechende Medienpräsenz der DAX-Unternehmen verglichen mit den Unternehmen in und außerhalb der weiteren betrachteten Auswahlindizes.<sup>544</sup>

### 4.2 Definition der zu erhebenden Merkmale

Der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird in dieser Untersuchung mit der Suche nach Mustern nachgegangen, die in den Häufigkeitsverteilungen zwischen ausgewählten Kontextindikatoren der öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen und der in den Stellungnahmen signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter bestehen. Entsprechend stellen die signalisierte Position des Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung sowie die Kontextindikatoren der Stellungnahme die an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebenden Merkmale dar. Ihre Definition und Operationalisierung wird in diesem Kapitel behandelt.<sup>545</sup>

In Kapitel (4.2.1) wird zunächst die von den Arbeitnehmervertretern bezüglich der Managemententscheidung signalisierte Position als Merkmal definiert. Kapitel (4.2.2) behandelt daran anschließend die Definition der Kontextindikatoren der Stellungnahmen. In Kapitel (4.2.3) wird abschließend eine Übersicht über die an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebenden Merkmale gegeben.

#### 4.2.1 Definition der signalisierten Position

Der Schluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma erfolgt in dieser Untersuchung ausgehend von der in den Stellungnahmen signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung.<sup>546</sup> Das an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebende Merkmal *Position* wird entsprechend

---

<sup>543</sup>Für die Indexverteilung der identifizierten AV-Mandate siehe Anhang A.1

<sup>544</sup>Für die Sektor- und Indexverteilung der Presstexte siehe Anhang A.6

<sup>545</sup>Bei der Formulierung der Merkmalsausprägungen wird auf die Einhaltung allgemeiner Gütekriterien (plausibel, erschöpfend, trennscharf bzw. disjunkt, verständlich und nachvollziehbar) geachtet. (Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 63 ff.; nach Kuckartz und Rädiker (2020), S. 34 ff.)

<sup>546</sup>Zur Definition der Managemententscheidung siehe 4.1.1

definiert als die von dem Arbeitnehmervertreter signalisierte Position bezüglich der Managemententscheidung. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist einzig relevant, ob die Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung, die in aller Regel im Unternehmensinteresse getroffen wird und in einem Spannungsverhältnis mit dem partikularen Arbeitnehmerinteresse steht, eine eindeutig übereinstimmende oder aber eine eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren. Das Merkmal *Position* wird entsprechend nominalskaliert erhoben und kann die Ausprägungen *Konform* für eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende, *Konträr* für eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte sowie *Nicht zu klassifizieren* für eine nicht eindeutig übereinstimmende oder eindeutig entgegengesetzte Position des Arbeitnehmervertreter annehmen. Für die Merkmalerhebung kommt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse die Analysetechnik der deduktiven Kategorienanwendung zum Einsatz.

### 4.2.2 Definition der Kontextindikatoren

Die Identifikation von Merkmalen des Entscheidungskontextes, die einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma haben, erfolgt in dieser Untersuchung ausgehend von Merkmalen, die den Kontext der Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter bezeichnen (im Folgenden kurz *Kontextindikatoren* genannt). Derartige Kontextindikatoren, namentlich der Gegenstand der betreffenden Managemententscheidung, die Phase im Entscheidungsprozess der betreffenden Managemententscheidung und der Zeitraum der Stellungnahme, werden in den nachfolgenden Abschnitten mit dem Ziel definiert, den Kontext der Stellungnahmen zu erheben. Hierbei wird unterschieden zwischen dem engeren Kontext der Stellungnahmen, d.h. mit Bezug auf die betreffende Managemententscheidung und dem weiteren Kontext der Stellungnahmen, d.h. über die konkrete Managemententscheidung hinausgehende Gegebenheiten im Inneren des betreffenden Unternehmens und in dessen Umwelt zum Zeitpunkt der Stellungnahme (wirtschaftliche Lage, politische Ereignisse, ...).

**Gegenstand der betreffenden Managemententscheidung** Der engere Kontext der Stellungnahmen wird mutmaßlich wesentlich durch den Inhalt der betreffenden Managemententscheidung (tarifliche Rahmenbedingungen, Standortwahl, Einsatz von Zeitarbeit, ...) bestimmt. Als Indikator für den sich aus dem Inhalt der betreffenden Managemententscheidung ergebenden Kontext der Stellungnahme soll an den Stellungnahmen der Stichprobe das Merkmal *Gegenstand* erhoben werden, das definiert ist als der Gegen-

stand<sup>547</sup> der Managemententscheidung bezüglich der sich der Arbeitnehmervertreter positioniert. Auf eine theoretische Herleitung etwaiger Merkmalsausprägungen, d.h. Kategorien<sup>548</sup> an Gegenständen von Managemententscheidungen im Vorfeld der qualitativen Inhaltsanalyse, wird in dieser Untersuchung dabei bewusst verzichtet. Die entsprechenden Kategorien sollen vielmehr induktiv am Material entwickelt werden, um möglichst unvoreingenommen, d.h. ohne eine vorherige Beschränkung der Perspektive, all jene Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen erheben zu können, zu denen die Arbeitnehmervertreter öffentlich Stellung nehmen.<sup>549</sup> Aufgrund des hohen Aufwandes für die induktive Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wird für die Erhebung des Merkmals *Gegenstand* ein hohes Abstraktionsniveau gewählt. Ziel der Erhebung ist nicht die Abbildung des kompletten Spektrums an Gegenständen von Managemententscheidungen, sondern vielmehr die Gewinnung eines ersten Überblicks über die Landschaft an Gegenständen von Managemententscheidungen, d.h. die wesentlichen Gegenstandsfelder von Managemententscheidungen, zu denen die Arbeitnehmervertreter öffentlich Stellung nehmen. Die einzelnen Gegenstandsfelder sind hierfür stark verallgemeinert zu erheben, jedoch voneinander trennscharf abzugrenzen. Das Merkmal *Gegenstand* wird entsprechend nominalskaliert erhoben mit den Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen als Ausprägungen. Für die Merkmalerhebung kommt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse die Analysetechnik der induktiven Kategorienbildung zum Einsatz.

**Phase im Entscheidungsprozess der betreffenden Managemententscheidung** Der engere Kontext der Stellungnahmen wird mutmaßlich ferner durch den Entscheidungsprozess der betreffenden Managemententscheidung bestimmt. Als Indikator für den sich aus dem Entscheidungsprozess der betreffenden Managemententscheidung ergebenden Kontext der Stellungnahme soll an den Stellungnahmen der Stichprobe das Merkmal *Phase* erhoben werden, das definiert ist als die Phase im Entscheidungsprozess der Managemententscheidung, in der sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert. Entscheidungsprozesse können gemäß Heinen grundlegend in die Phase der Willensbildung, die mit dem Treffen der Entscheidung endet und in die darauffolgende Phase der Willensdurchsetzung, in der die Realisierung der getroffenen Entscheidung stattfindet, unterteilt werden.<sup>550</sup> Dieser Unterteilung folgend wird das Merkmal *Phase* nominalskaliert erhoben und kann die Ausprägungen *Willensbildung* für eine in der

---

<sup>547</sup>Verstanden als der gedankliche Mittelpunkt der Managemententscheidung bzw. das, worum es in der Managemententscheidung geht. (Vgl. Dudenredaktion (2022a).)

<sup>548</sup>Die Ausprägungen eines Merkmals werden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse auch als Kategorien eines Kategoriensystems aufgefasst. (Siehe Kapitel 4.3.3)

<sup>549</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 85.

<sup>550</sup>Vgl. Heinen (1984), S. 32 ff.



Phase der Willensbildung abgegebene Stellungnahme, *Willensdurchsetzung* für eine in der Phase der Willensdurchsetzung abgegebene Stellungnahme sowie *Nicht zu klassifizieren* für eine nicht eindeutig einer der beiden Phasen zuzuordnende Stellungnahme annehmen. Auf eine differenziertere Erfassung des Entscheidungsprozesses wird aufgrund des hohen Aufwandes für die Erhebung latenter Merkmale im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse bewusst verzichtet. Für die Merkmalerhebung kommt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse die Analysetechnik der deduktiven Kategorienanwendung zum Einsatz.

**Zeitraum der Stellungnahme** Der weitere Kontext der Stellungnahmen wird mutmaßlich durch die Gegebenheiten im Inneren des betreffenden Unternehmens und in dessen Umwelt zum Zeitpunkt der Stellungnahme bestimmt. Als Indikator für den sich aus den Gegebenheiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens ergebenden Kontext der Stellungnahme soll an den Stellungnahmen der Stichprobe das Merkmal *Zeitraum* erhoben werden, das definiert ist als der Zeitraum, in dem sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert. Um auch die Einflüsse kurzfristiger<sup>551</sup> Gegebenheiten auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter betrachten zu können, wird die Länge des zu erhebenden Zeitraumes in dieser Untersuchung auf ein Jahr festgesetzt. Für den Zeitraum der Stellungnahme wird ferner festgelegt, dass dieser mit dem Kalenderjahr, in dem die Stellungnahme abgegeben wird, zusammenfällt. Das Merkmal *Zeitraum* ist entsprechend nominalskaliert und kann innerhalb des Untersuchungszeitraumes die Ausprägungen *2001 bis 2015* sowie *Nicht zu klassifizieren* für eine nicht eindeutig einem Zeitraum zuzuordnende Stellungnahme annehmen. Die Merkmalerhebung erfolgt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse anhand des Veröffentlichungsdatums des Presstextes, in dem die Stellungnahme enthalten ist, durch Ablesen des Veröffentlichungsjahres. Hierbei wird angenommen, dass der Zeitraum, in dem die Stellungnahme abgegeben wird, mit dem Veröffentlichungsjahr des Presstextes übereinstimmt.

### 4.2.3 Merkmalsübersicht

Tabelle 4.3 liefert eine Übersicht über die an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebenden Merkmale und die hierfür jeweils zum Einsatz kommende Analysetechnik.<sup>552</sup>

---

<sup>551</sup> Kurzfristige Gegebenheiten sind im Verständnis dieser Arbeit Gegebenheiten mit einer Zeitspanne von bis zu einem Jahr. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2022).)

<sup>552</sup> Auf die explizite Nennung der Ausprägung *Nicht zu klassifizieren* wird in der Tabelle verzichtet.

Merkmal	Ausprägungen	Analysetechnik
Position	Konform / Konträr	Deduktive Kategorienanwendung
Gegenstand	»Kategorien (z.B. Standortwahl)«	Induktive Kategorienbildung
Phase	Willensbildung / Willensdurchsetzung	Deduktive Kategorienanwendung
Zeitraum	2001 / ... / 2015	/

Tabelle 4.3: Übersicht der zu erhebenden Merkmale

### 4.3 Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse

Um die im vorangegangenen Kapitel definierten Merkmale an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erheben, kommt in dieser Untersuchung die von Mayring<sup>553</sup> entwickelte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz.

In Kapitel 4.3.1 wird einleitend die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring als Methode für die Erhebung der definierten Merkmale an den Stellungnahmen begründet. Kapitel 4.3.2 beschreibt im Anschluss daran das allgemeine Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse und Kapitel 4.3.3 die in dieser Untersuchung zum Einsatz kommenden Analysetechniken. In Kapitel 4.3.4 folgt schließlich die Beschreibung des spezifischen Vorgehens dieser Untersuchung zur Analyse der Stellungnahmen der Stichprobe hinsichtlich der definierten Merkmale.

#### 4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Methode zur Merkmalerhebung

Für die Analyse der Stellungnahmen der Stichprobe hinsichtlich der definierten Merkmale bedarf es einer Methode, die neben der Erhebung des manifesten Merkmals *Zeitraum* auch die Erhebung der latenten Merkmale *Gegenstand*, *Position* und *Phase* ermöglicht. Diesem Anspruch genügt die von Mayring entwickelte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse mit den Analysetechniken *Induktive Kategorienbildung* und *Deduktive Kategorienanwendung*. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine interpretative Form der Inhaltsanalyse,<sup>554</sup> bei der neben den manifesten Merkmalen auch die Erhebung der latenten Bedeutung von Texten oder allgemeiner von Kommunikationsmaterial im Mittelpunkt steht.<sup>555</sup> Mayring zielt mit seiner Arbeit auf die Entwicklung einer Methode systematischer Interpretation, die an den qualitativen Bestandteilen der Inhaltsanalyse ansetzt und sie durch das Aufstellen von Analyseschritten und Analyseregeln systematisiert und

---

<sup>553</sup>Mayring (2022).

<sup>554</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 44.

<sup>555</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 35 f. und S. 38 f.; mit Bezug auf Kracauer (1952).

überprüfbar macht.<sup>556</sup> Kernaspekte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sind die Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang, ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen, die Verwendung von Kategorien als zentrales Instrumentarium der Analyse, der Vorrang des Gegenstandsbezugs gegenüber der Technik, die Verwendung von Pilotstudien zur Überprüfung der spezifischen Verfahren und Techniken, die Theoriegeleitetheit der Analyse sowie der Einbezug quantitativer Analyseschritte und schließlich die Einschätzung der Analyseergebnisse anhand definierter Gütekriterien.<sup>557</sup> Aufgrund ihres systematischen, regelgeleiteten Vorgehens sowie der Arbeit mit Kategorien im Zentrum der Analyse erreicht die Methode Mayrings ein hohes Maß an intersubjektivität im Vorgehen und ermöglicht eine gute Nachvollziehbarkeit der Analyse.<sup>558</sup> Außerdem können dank des systematischen, regelgeleiteten Vorgehens selbst größere Materialmengen bearbeitet werden.<sup>559</sup> Damit eignet sich die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring für die im Rahmen dieser Untersuchung an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebenden manifesten und latenten Merkmale.

### 4.3.2 Allgemeines Ablaufmodell

Mayring definiert für die qualitative Inhaltsanalyse das in Abbildung 4.2 dargestellte und nachfolgend beschriebene allgemeine Ablaufmodell. Zu Beginn des Ablaufmodells steht mit den Schritten *Festlegung des Materials*, *Analyse der Entstehungssituation* und *Formale Charakteristika des Materials* die genaue Analyse des Ausgangsmaterials. Bei der Festlegung des Materials ist zunächst genau zu definieren und einzugrenzen, welches Material Gegenstand der Analyse ist. Im Rahmen der Analyse der Entstehungssituation ist daraufhin genau zu beschreiben, wer der Verfasser des Materials ist und unter welchen Bedingungen dieser das Material produziert hat. Anschließend ist auf die formalen Charakteristika des Materials einzugehen, d.h. es ist genau zu beschreiben, in welcher Form das Material für die Analyse vorliegt.

Auf die Beschreibung des Ausgangsmaterials folgt mit den Schritten *Richtung der Analyse* und *Theoretische Differenzierung der Fragestellung* die Bestimmung der spezifischen Fragestellung der Analyse. Da sich ausgehend von sprachlichem Material Aussagen in ganz unterschiedlicher Richtung ableiten lassen, ist bereits im Vorfeld der Analyse zu bestimmen, in welcher Richtung das Material analysiert werden soll. Um einen Erkenntnisfortschritt zu erzielen, muss die Analyse zudem einer inhaltlichen Fragestellung folgen, die präzise und theoretisch begründet ist.

---

<sup>556</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 49.

<sup>557</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 49 ff.

<sup>558</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 50 und S. 60.

<sup>559</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 126.

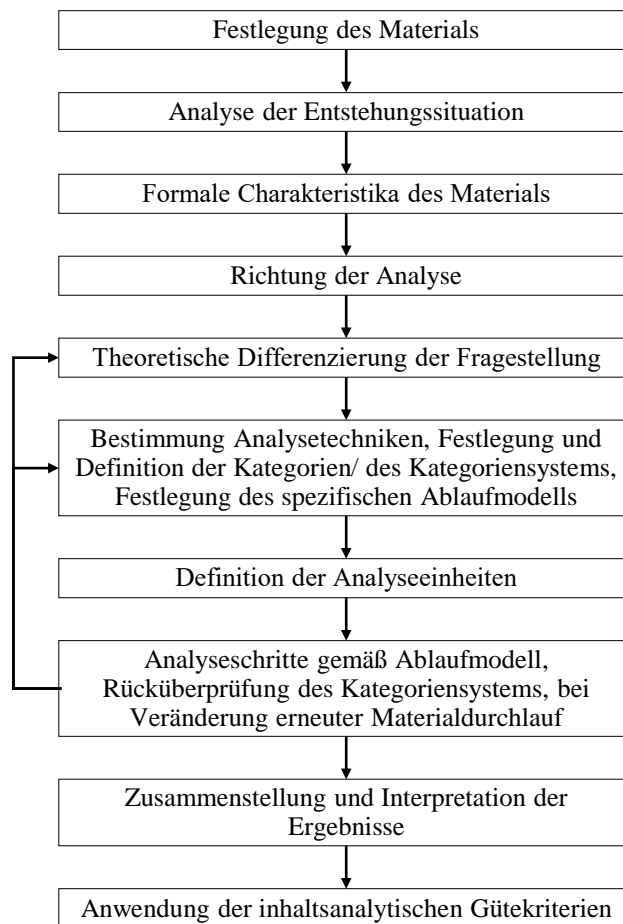


Abbildung 4.2: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 61)

Nachdem die Fragestellung der Analyse geklärt ist, folgt die Bestimmung der dazu passenden Analysetechniken samt Festlegung und Definition der Kategorien<sup>560</sup> bzw. des zu entwickelnden Kategoriensystems sowie die Festlegung des spezifischen, an Material und Fragestellung angepassten Ablaufmodells der Analyse.

Um die Präzision der Inhaltsanalyse zu erhöhen, sind zudem die nachfolgend genannten Analyseeinheiten zu definieren:

**Auswahleinheit** Die Auswahleinheit ist die Grundeinheit der Inhaltsanalyse. Sie wird aus der Menge aller potenziellen Untersuchungsobjekte (Grundgesamtheit) mit Hilfe bestimmter Auswahlverfahren selektiert.<sup>561</sup>

<sup>560</sup>Als Kategorien (engl. Code) werden Begriffe bezeichnet, die einen mehr oder weniger hohen Grad an Komplexität besitzen und die erst durch ihre genaue Definition, d.h. die Umschreibung ihres Inhaltes sowie die Angabe von Indikatoren und konkreten Beispielen, zu Kategorien einer Inhaltsanalyse werden. (Vgl. Kuckartz (2016), S. 37.)

<sup>561</sup>Vgl. Kuckartz (2016), S. 30; mit Bezug auf Krippendorff (2004); und Rössler (2010).

**Analyseeinheit** Als Analyseeinheit werden Abschnitte innerhalb einer Auswahlinheit bezeichnet, die auf gleiche Art in die inhaltsanalytische Auswertung einbezogen werden.<sup>562</sup>

**Codiereinheit** Als Codiereinheit wird eine Textstelle bezeichnet, die in Verbindung mit einer bestimmten Kategorie oder einem bestimmten Inhalt steht. Sie kann eine Fundstelle sein, die einer bestimmten Kategorie zugeordnet wird (Subsumierung) oder aber Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kategorien direkt am Material sein (Generierung).<sup>563</sup>

**Kontexteinheit** Die Kontexteinheit ist die größte Einheit, die bei der Kategorisierung der Codiereinheit hinzugezogen werden darf.<sup>564</sup>

Die Definition der Analyseeinheiten ist insbesondere für quantitative Analyseschritte von großer Wichtigkeit.

Im Anschluss an die Festlegung des spezifischen Ablaufmodells und die Definition der Analyseeinheiten erfolgt mit der Ausführung der einzelnen Analyseschritte die Entwicklung des Kategoriensystems am konkreten Material. Während des Analyseprozesses wird das Kategoriensystem außerdem an Theorie und Fragestellung rücküberprüft und ggf. angepasst.

Die Analyseergebnisse sind abschließend in Richtung der Fragestellung zu interpretieren und anhand inhaltsanalytischer Gütekriterien hinsichtlich ihrer Aussagekraft zu beurteilen.<sup>565</sup>

### 4.3.3 Analysetechniken

In den folgenden Abschnitten werden die von Mayring entwickelten und in dieser Untersuchung zum Einsatz kommenden Analysetechniken *Induktive Kategorienbildung* und *Deduktive Kategorienanwendung* beschrieben.

---

<sup>562</sup>Ebenda.

<sup>563</sup>Vgl. Kuckartz (2016), S. 41.

<sup>564</sup>Vgl. Kuckartz (2016), S. 44.

<sup>565</sup>Vgl. falls nicht anders angegeben Mayring (2022), S. 53 bis S. 61.

**Induktive Kategorienbildung** Bei der induktiven Kategorienbildung handelt es sich um einen reduzierenden Textanalyseprozess, bei dem nur bestimmte, anhand eines Selektionskriteriums festgelegte Bestandteile des zu untersuchenden Materials berücksichtigt und systematisch auf das Wesentliche reduziert werden.<sup>566</sup> *Induktiv* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Kategorien ohne Bezug auf zuvor formulierte Theoriekonzepte direkt aus dem Material heraus abgeleitet werden.<sup>567</sup> Die induktive Kategorienbildung strebt in den Worten von Mayring „nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahe Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstandes in der Sprache des Materials.“<sup>568</sup> Mayring definiert für die induktive Kategorienbildung das in Abbildung 4.3 dargestellte und nachfolgend beschriebene Prozessmodell.

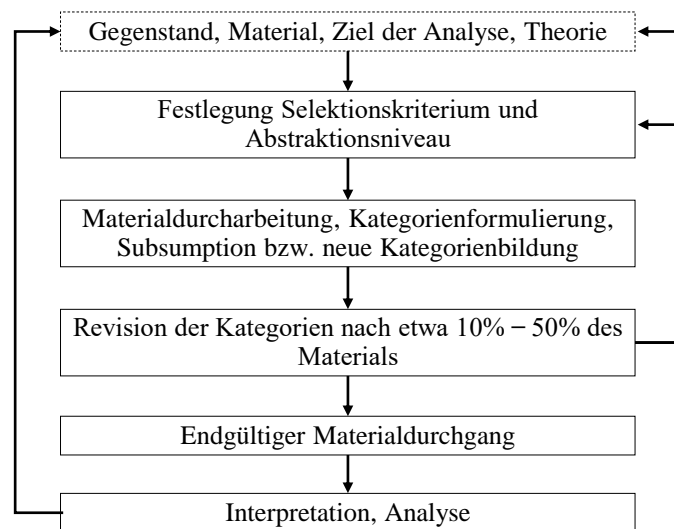


Abbildung 4.3: Prozessmodell Induktive Kategorienbildung (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 85)

Zu Beginn der induktiven Kategorienbildung ist ausgehend von der spezifischen Fragestellung der Analyse festzulegen, welche Teile des vorliegenden Materials Ausgangspunkt der Kategorienbildung sein sollen und welche davon ausgeschlossen sind. Die Bestimmung des entsprechenden Selektionskriteriums kann dabei theoriegeleitet erfolgen. Neben der Festlegung des Selektionskriteriums ist außerdem das gewünschte Abstraktionsniveau der zu bildenden Kategorien festzulegen, also welche Nähe die Kategorien zu den Formulierungen des Materials aufweisen sollen.

---

<sup>566</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 66 f.

<sup>567</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 84.

<sup>568</sup>Mayring (2022), S. 85.

Im Anschluss an die Festlegung von Selektionskriterium und Abstraktionsniveau wird damit begonnen, das Material Zeile für Zeile zu bearbeiten. Ist das Selektionskriterium im Material erstmalig erfüllt, wird unter Beachtung des Abstraktionsniveaus möglichst nah an der Textformulierung die erste Kategorie als kurzer Satz oder Begriff formuliert. Anschließend wird jedes weitere Mal, wenn das Selektionskriterium erfüllt ist, entschieden, ob die Textstelle einer bereits gebildeten Kategorie zugeordnet werden kann (Subsumption) oder aber eine neue Kategorie zu bilden ist (Generierung).

Sobald ein ausreichend großer Teil (zwischen 10-50%) des Materials auf diese Weise bearbeitet wurde und kaum mehr neue Kategorien gebildet werden müssen, ist das Kategoriensystem einer gründlichen Revision zu unterziehen. Dabei ist zu überprüfen, ob die Kategorien dem Ziel der Analyse nahe kommen und ob Selektionskriterium und Abstraktionsniveau im Sinne der Forschungsfrage richtig gewählt wurden. Sollten hier Änderungen nötig sein, ist das gesamte Material von Beginn an erneut zu durchlaufen. Auf die Revision des Kategoriensystems folgt die Codierung des noch verbleibenden Teiles des Materials.

Das nach Abschluss des endgültigen Materialdurchlaufes vorliegende System an Kategorien kann auf verschiedene Wege ausgewertet werden. Hauptkategorien können durch eine weitere Aggregation des Kategoriensystems (induktiv) oder mithilfe theoretischer Erwägungen (deduktiv) gebildet, quantitative Analysen angestellt oder aber das gewonnene Kategoriensystem vollumfänglich im Sinne der Fragestellung interpretiert werden.<sup>569</sup>

**Deduktive Kategorienanwendung** Die deduktive Kategorienanwendung zielt darauf ab, eine zuvor aus der Fragestellung der Untersuchung abgeleitete und theoretisch begründete Struktur aus dem zu untersuchenden Material herauszufiltern.<sup>570</sup> Dazu wird die Struktur in Form eines genau definierten Kategoriensystems an das Material herangetragen und alle unter eine Kategorie fallenden Textbestandteile systematisch aus dem Material extrahiert.<sup>571</sup> Mayring definiert für die deduktive Kategorienanwendung das in Abbildung 4.4 dargestellte und nachfolgend beschriebene Ablaufmodell.

Die deduktive Kategorienanwendung beginnt mit der theoriegeleiteten Definition der Kategorien des anzuwendenden Kategoriensystems, wobei grundlegend Kategoriensysteme mit Nominalcharakter (Liste gleicher Aspekte) und Ordinalcharakter (Aspekte in Rangreihe, z.B. positiv - neutral - negativ) möglich sind.

---

<sup>569</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 85 f.

<sup>570</sup>Vgl. Mayring (2022), S. 96.

<sup>571</sup>Ebenda.

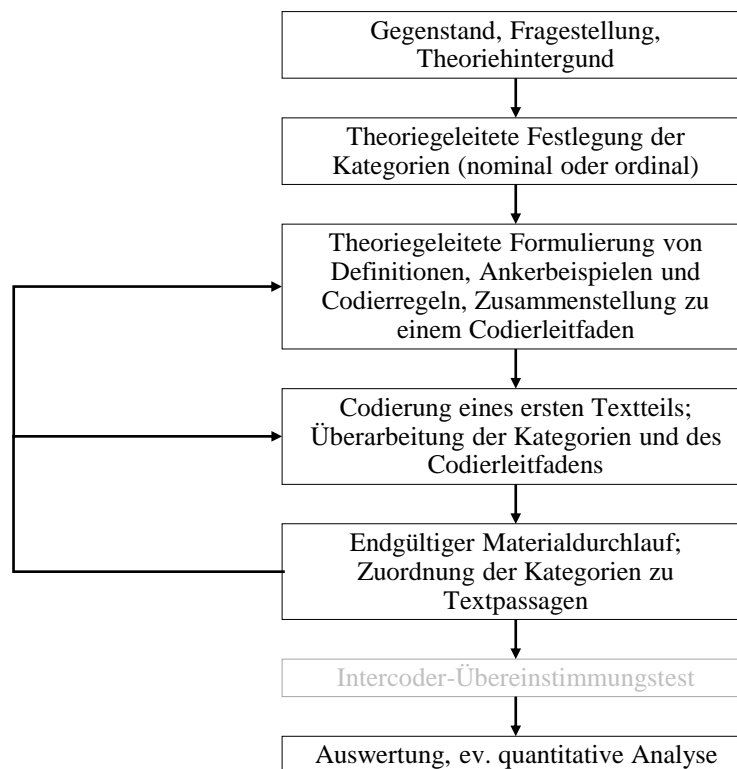


Abbildung 4.4: Ablaufmodell Deduktive Kategorienanwendung (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 97)

Die einzelnen Kategorien des Kategoriensystems sind daraufhin mit Definitionen, Ankerbeispielen und Codierregeln zu beschreiben, um genau festzulegen, wann ein Materialbestandteil einer bestimmten Kategorie zuzuordnen ist. Hierfür empfiehlt sich in drei Schritten vorzugehen:

1. Exakte Definition der Kategorien, d.h. der Textbestandteile, die unter eine Kategorie fallen.
2. Anführung konkreter Textstellen, deren Inhalt unter eine Kategorie fällt und die als Beispiele (Ankerbeispiele) für die jeweilige Kategorie dienen.
3. Formulierung von Codierregeln für eine eindeutige Zuordnung dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen.

Definitionen, Ankerbeispiele und Codierregeln werden schließlich zu einem Codierleitfaden<sup>572</sup> zusammengefasst und den Codierenden<sup>573</sup> zur Verfügung gestellt.

<sup>572</sup>Durch den Codierleitfaden wird der interpretative, qualitative Akt der Zuordnung von Textstellen zu deduktiv aufgestellten Kategorien regelgeleitet konzipiert. (Vgl. Mayring (2022), S. 96 f.)

<sup>573</sup>Als *Codierer* werden gemäß Kuckartz diejenigen Personen bezeichnet, die die Zuordnung des Untersuchungsmaterials zu den Kategorien vornehmen. Der Begriff *Codierung* steht in diesem Zusammenhang für eine einzelne Zuordnung dieser Art. (Vgl. Kuckartz (2016), S. 44.)



Bei der anschließenden Materialbearbeitung wird nach all jenen Textstellen gesucht, die unter eine Kategorie fallen und diese entsprechend zugeordnet. Parallel hierzu wird der Codierleitfaden kontinuierlich um Ankerbeispiele (bei besonders eindeutigen Fällen) und zusätzliche Codierregeln (bei besonders uneindeutigen Fällen) ergänzt. Sollte sich bei der Materialbearbeitung herausstellen, dass das ursprünglich definierte Kategoriensystem unzureichend war oder aber frühere Kategorienzuschreibungen durch neu formulierte Codierregeln ungültig werden, wird entsprechend revidiert. Sobald sich die Codierarbeit stabilisiert hat, d.h. sich nur noch wenige Abgrenzungsprobleme ergeben, erfolgt eine abschließende Revision der Kategorien und des Codierleitfadens.

Im Anschluss an die Revision und an eine ggf. erfolgte Überarbeitung von Kategoriensystem und Definitionen beginnt der finale Materialdurchlauf. Die Ergebnisse des finalen Materialdurchlaufes sind schließlich<sup>574</sup> im Sinne der Fragestellung der Untersuchung geeignet auszuwerten.<sup>575</sup>

### 4.3.4 Durchführung

In diesem Kapitel wird das spezifische Vorgehen dieser Untersuchung zur Analyse der Stellungnahmen der Stichprobe hinsichtlich der definierten Merkmale beschrieben. Das übergeordnete Vorgehen entspricht dabei grundlegend dem von Mayring definierten allgemeinen Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse.<sup>576</sup>

Das Ausgangsmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse bilden die insgesamt 376 Presstexte, die Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter in Form direkter oder indirekter Rede mit objektiv erkennbarem Bezug zu wirtschaftlichen Themen und zum betreffenden Unternehmen enthalten und innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2001 bis 2015 abgegeben worden sind.<sup>577,578</sup> Unter diesen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter sind zunächst diejenigen zu identifizieren, in denen sich die Arbeitnehmervertreter bezüglich einer Managemententscheidung positionieren. All jene Stellungnahmen sind anschließend hinsichtlich der definierten Merkmale (Position, Gegenstand, Phase, Zeitraum) zu analysieren.<sup>579</sup>

---

<sup>574</sup>Auf den in Abbildung 4.4 aufgeführten Intercoder-Übereinstimmungstest wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da er aufgrund des für diese Untersuchung gewählten konsensuellen Codierens (Siehe Kapitel 4.3.4) hinfällig ist.)

<sup>575</sup>Vgl. falls nicht anders angegeben Mayring (2022), S. 96 bis S. 98.

<sup>576</sup>Zum allgemeinen Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Kapitel 4.3.2

<sup>577</sup>Zum Ausgangsmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Kapitel 4.1.2

<sup>578</sup>Für den formalen Aufbau der Presstexte siehe Anhang A.7

<sup>579</sup>Zu den Merkmalsdefinitionen siehe Kapitel 4.2

Für die Analyse der Stellungnahmen hinsichtlich der definierten Merkmale kommen die von Mayring entwickelten Analysetechniken *Induktive Kategorienbildung* und *Deduktive Kategorienanwendung* zum Einsatz.<sup>580</sup> Die Analysetechnik der induktiven Kategorienbildung wird dazu verwendet, um den Gegenstand der Managemententscheidung bezüglich der sich der Arbeitnehmervertreter positioniert zu erheben (Merkmal *Gegenstand*) und damit einhergehend die Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen, zu denen die Arbeitnehmervertreter öffentlich Stellung nehmen, induktiv am Material zu entwickeln. Die Analysetechnik der deduktiven Kategorienanwendung wird dazu verwendet, um die von dem Arbeitnehmervertreter signalisierte Position bezüglich der Managemententscheidung (Merkmal *Position*) sowie die Phase im Entscheidungsprozess der Managemententscheidung, in der sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert (Merkmal *Phase*), zu erheben. Die Erhebung des Zeitraumes, in dem sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert (Merkmal *Zeitraum*), erfolgt schließlich durch Ablesen des Veröffentlichungsjahres anhand des Veröffentlichungsdatums des Presstextes, in dem die Stellungnahme enthalten ist.

Vor Beginn der eigentlichen Analyse stehen daher die Festlegung des Selektionskriteriums und des Abstraktionsniveaus für das mit der Analysetechnik der induktiven Kategorienbildung zu erhebende Merkmal *Gegenstand* und die Festlegung der Ausprägungen für die mit der Analysetechnik der deduktiven Kategorienanwendung zu erhebenden Merkmale<sup>581</sup> *Position* und *Phase*.<sup>582</sup>

Ebenfalls vor Beginn der eigentlichen Analyse steht die Definition der Analyseeinheiten.<sup>583</sup> Die einzelnen Presstexte stellen die Auswahlinheit und damit die Grundeinheit der Analyse dar. Die innerhalb der Presstexte enthaltenen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter in Form direkter oder indirekter Rede zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen bilden die Codiereinheiten der Analyse.<sup>584</sup> Eine Auswahlinheit kann dabei mehrere Codiereinheiten enthalten.<sup>585</sup> Als Kontexteinheit und damit als größte Einheit, die bei der Kategorisierung der Codiereinheiten hinzugezogen werden darf, wird schließlich der gesamte Presstext festgelegt, um anhand der darin enthalte-

---

<sup>580</sup>Zu den Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Kapitel 4.3.3

<sup>581</sup>Die im Zentrum der deduktiven Kategorienanwendung stehenden Hauptkategorien werden in dieser Untersuchung als *Merkmale* und deren Unterkategorien als *Ausprägungen* bezeichnet.

<sup>582</sup>Zu den Merkmalsdefinitionen siehe Kapitel 4.2

<sup>583</sup>Zu den Analyseeinheiten siehe Kapitel 4.2

<sup>584</sup>Auch Einzelentscheidungen, die Teil einer übergeordneten Managemententscheidung sind, wie etwa bei der Entscheidung des Vorstandes über die Anpassung der Arbeitskapazität und die gleichzeitige Schließung von Standorten im Rahmen von Restrukturierungsprogrammen, werden getrennt voneinander erhoben.

<sup>585</sup>Im Rahmen der Analyse werden zunächst sämtliche Codiereinheiten innerhalb eines Presstextes erhoben. (Siehe dazu auch Kapitel 4.1.2)

nen Hintergrundinformationen eine fundierte Codierung der jeweiligen Stellungnahme gewährleisten zu können.

Das spezifische Ablaufmodell dieser Untersuchung zur Analyse der Stellungnahmen der Stichprobe hinsichtlich der definierten Merkmale ist in Abbildung 4.5 dargestellt und wird nachfolgend beschrieben.

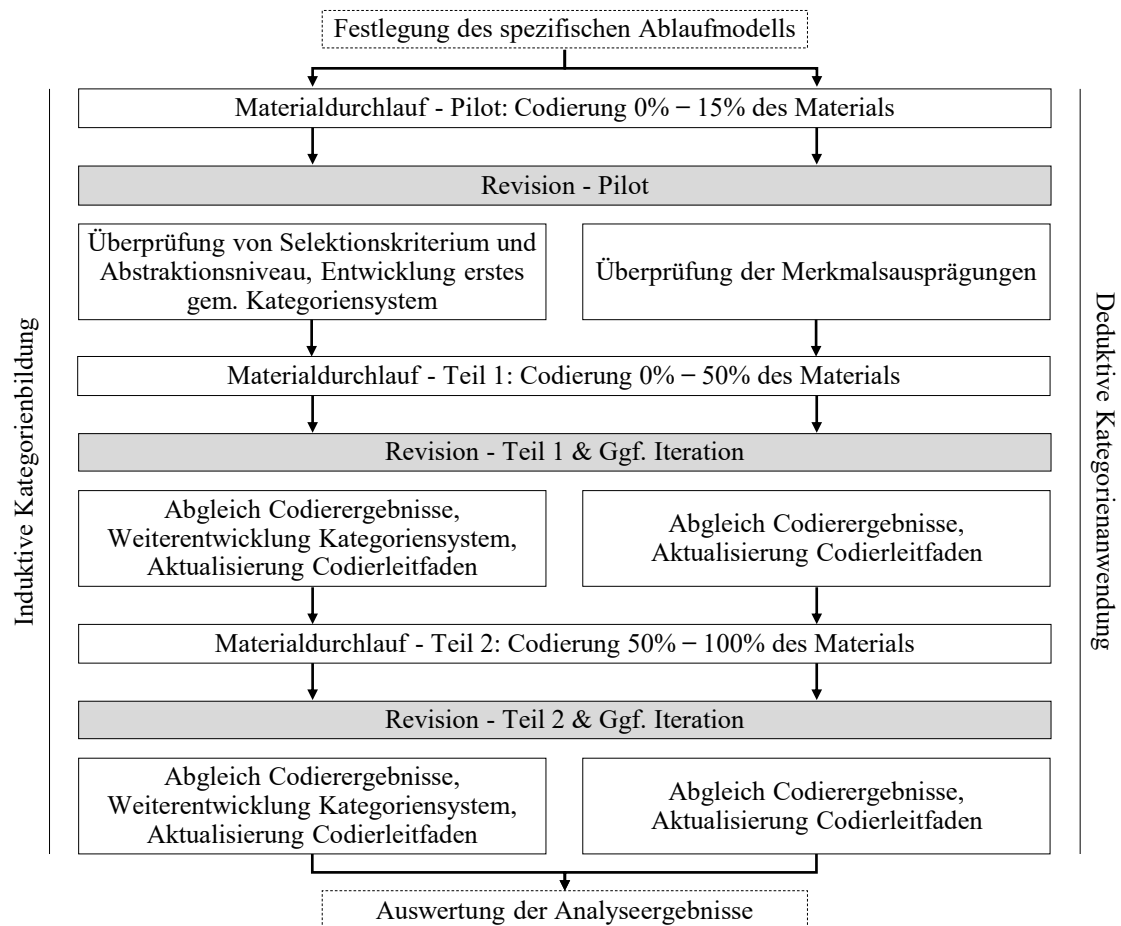


Abbildung 4.5: Spezifisches Ablaufmodell der Analyse

Das gesamte Ausgangsmaterial wird, um die Übereinstimmung der Codierenden in der Anwendung der Kategoriensysteme<sup>586</sup> und damit eine hohe Güte der Codierung sicherzustellen, konsensuell codiert.<sup>587</sup> Die in den Presstexten enthaltenen Stellungnahmen werden hierbei von drei Personen zunächst unabhängig voneinander codiert und die Codiererergebnisse anschließend in planmäßig vorgesehenen Revisions-Schritten abgeglichen.

<sup>586</sup>D.h. der induktiv gebildeten Kategorien zum Merkmal *Gegenstand*, sowie der Merkmale *Position*, *Phase* und *Zeitraum* und deren Ausprägungen.

<sup>587</sup>Vgl. dazu und im Folgenden Schmidt (2015), S. 453 f.; sowie Kuckartz und Rädiker (2022), S. 136 f. und S. 244 f.

Im Falle von Diskrepanzen zwischen den Codierenden wird dann in ausführlicher Diskussion versucht, einen Konsens zu erreichen. Um den Analyseprozess mit drei Codierenden optimal koordinieren und dokumentieren zu können, erfolgt die Analyse des Ausgangsmaterials computerunterstützt, anhand für die Dokumentation der Analyseergebnisse geeignet angepasster und den Codierenden zur Verfügung gestellter Excel-Dokumente.

Die eigentliche Analyse beginnt mit einem Pilotdurchlauf, im Zuge dessen die ersten 15% des Ausgangsmaterials codiert werden. Dabei wird überprüft, ob das Selektionskriterium und das Abstraktionsniveau für die induktiv zu bildenden Kategorien zum Merkmal *Gegenstand*<sup>588</sup> sowie die Merkmale *Position*, *Phase* und *Zeitraum* und deren Ausprägungen im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage richtig gewählt wurden und ob anhand der jeweiligen Definitionen eine eindeutige Codierung der Presstexte möglich ist.

Im darauffolgenden Revisions-Schritt wird anhand der im Pilotdurchlauf von den Codierenden induktiv gebildeten Kategoriensysteme zum Merkmal *Gegenstand* ein erstes gemeinsames Kategoriensystem an Gegenständen von Managemententscheidungen entwickelt. Außerdem wird auf Basis der Codierergebnisse ein erster digitaler Codierleitfaden<sup>589</sup> mit Definitionen, Ankerbeispielen und Codierregeln erstellt. Im Anschluss an den ersten Revisions-Schritt wird das gesamte Ausgangsmaterial in zwei Schritten vollständig codiert. Die Presstexte werden dabei in randomisierter Reihenfolge bearbeitet, um der Gefahr von Verzerrungen vorzubeugen.<sup>590</sup> Jeweils am Ende der beiden Teile des Materialdurchlaufes folgt ein Revisions-Schritt, in dem die bis dahin gewonnenen Codierergebnisse im Sinne des konsensuellen Codierens unter Zuhilfenahme des Codierleitfadens abgeglichen werden. Besonders markante oder uneindeutige Fälle werden dabei in der Gruppe diskutiert und ggf. in Form von Ankerbeispielen oder Codierregeln in den Codierleitfaden aufgenommen. Außerdem wird überprüft, ob anhand der Definitionen, Ankerbeispiele und Codierregeln eine eindeutige Codierung der Presstexte möglich ist. Das primäre Ziel des Revisions-Schrittes zwischen den beiden Teilen des Materialdurchlaufes ist es, das gemeinsame Verständnis der Codierenden und damit die Konvergenz der Codierergebnisse zu erhöhen und entsprechend den Zeitbedarf für das konsensuelle Codieren zu minimieren. Während der Revisions-Schritte wird ferner das gemeinsame, induktiv gebildete Kategoriensystem an Gegenständen von Managemententscheidungen weiterentwickelt. Im Falle signifikanter Anpassungen an den Kategorien, den Kategoriendefinitionen oder den Codierregeln werden die betroffenen Codiereinheiten anschließend erneut bearbeitet. Zum Abschluss des zweiten Revisions-Schrittes werden die Codierergebnisse zudem für die weitere Auswertung aufbereitet.

---

<sup>588</sup>Zum Selektionskriterium und Abstraktionsniveau siehe Kapitel 4.2

<sup>589</sup>Für den Codierleitfaden siehe Anhang A.8

<sup>590</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 91.

Die Analyse der einzelnen Presstexte während der Materialdurchläufe untergliedert sich in den Schritt der Identifikation der Codiereinheiten und in den sich daran anschließenden Schritt der Codierung der entsprechenden Textstellen hinsichtlich der definierten Merkmale. Das detaillierte Vorgehen bei der Analyse der einzelnen Presstexte ist in Abbildung 4.6 dargestellt und wird nachfolgend beschrieben.

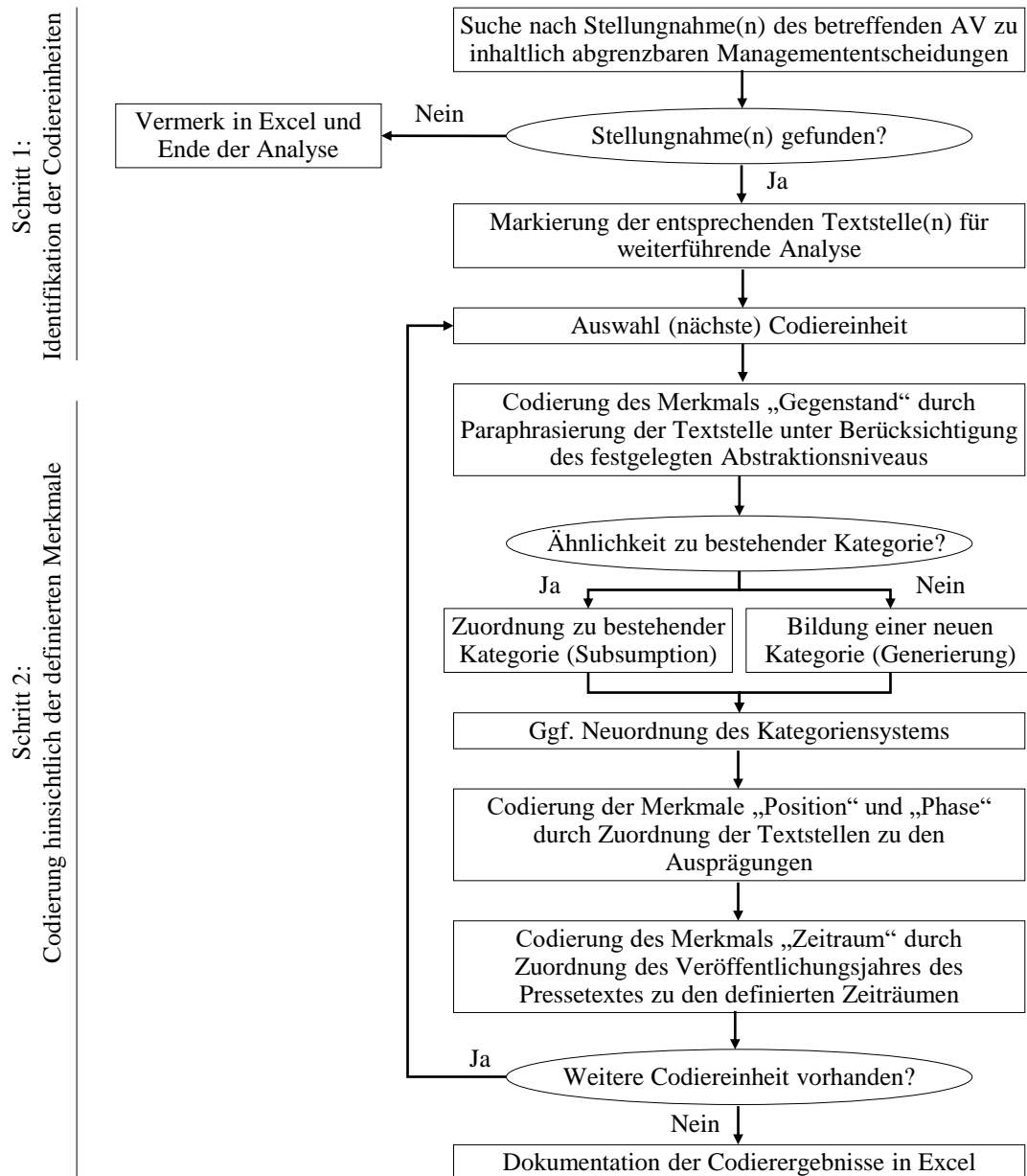


Abbildung 4.6: Analyse der einzelnen Presstexte

Im ersten Schritt wird der Presstext nach den Stellungnahmen des Arbeitnehmervertreters zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen durchsucht. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass in einem Presstext keine solche Stellungnahme enthalten

ist.<sup>591</sup> In diesem Fall wird die Analyse des betreffenden Presstextes beendet, ein entsprechender Vermerk im bereitgestellten Excel-Dokument für die spätere, gemeinsame Betrachtung im Rahmen der Revisions-Schritte gemacht und mit dem nächsten Presstext fortgefahren.

Im zweiten Schritt werden auf die in den Presstexten identifizierten Codiereinheiten die beiden Analysetechniken *Induktive Kategorienbildung* und *Deduktive Kategorienanwendung* angewandt. Bei der Codierung des Merkmals *Gegenstand* werden die entsprechenden Textstellen unter Berücksichtigung des festgelegten Abstraktionsniveaus<sup>592</sup> zunächst in möglichst wenigen Worten paraphrasiert und im Anschluss daran zu einer bereits bestehenden Kategorie zugeordnet (Subsumption) oder aber für die Bildung einer neuen Kategorie herangezogen (Generierung). Da in den Presstexten sämtliche Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen erhoben werden sollen, wird für das an den Stellungnahmen zu erhebende Merkmal *Gegenstand* als Selektionskriterium *inhaltlich abgrenzbare Managemententscheidung* festgelegt. Immer dann, wenn die Anzahl der gebildeten Kategorien zu groß wird, ist das Kategoriensystem zudem sinnvoll zu ordnen, indem ähnliche Kategorien zusammengefasst oder aber zu einer allgemeineren Oberkategorie gebündelt werden.<sup>593</sup> Dabei wird auf die Einhaltung allgemeiner Gütekriterien (plausibel, erschöpfend, trennscharf bzw. disjunkt, verständlich und nachvollziehbar) geachtet.<sup>594</sup> Bei der Codierung der Merkmale *Position* und *Phase* werden die entsprechenden Textstellen den definierten Ausprägungen zugeordnet. Die Codierung des Merkmals *Zeitraum* erfolgt schließlich für jede der identifizierten Codiereinheiten durch Zuordnung des Veröffentlichungsjahres des Presstextes zu den definierten Zeiträumen. Die Codierergebnisse zu den Codiereinheiten eines Presstextes werden abschließend, ebenso wie Anmerkungen bei besonders markanten oder unklaren Fällen, im bereitgestellten Excel-Dokument für die spätere, gemeinsame Betrachtung im Rahmen der Revisions-Schritte dokumentiert.

### 4.4 Deskriptive Auswertung

Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse an den Stellungnahmen der Stichprobe erhobenen Merkmale werden innerhalb dieses Kapitels deskriptiv ausgewertet.

---

<sup>591</sup>Dies ist dem Umstand geschuldet, dass bei der Generierung des Datensatzes eine abschließende Identifikation derjenigen Presstexte, die tatsächlich Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen enthalten, nach objektiven Kriterien nicht abschließend möglich war. (Siehe Kapitel 4.1.2)

<sup>592</sup>Zum festgelegten Abstraktionsniveau siehe Kapitel 4.2

<sup>593</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 92.

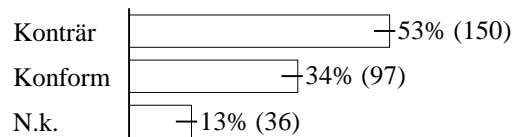
<sup>594</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 63 ff.; nach Kuckartz und Rädiker (2020), S. 34 ff.

In Kapitel 4.4.1 werden die erhobenen Merkmale zunächst charakterisiert, bevor im darauffolgenden Kapitel 4.4.2 weiterführende Analysen für einzelne Merkmale präsentiert werden.

#### 4.4.1 Charakterisierung der untersuchten Merkmale

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Häufigkeitsverteilungen der an den Stellungnahmen der Stichprobe erhobenen Merkmale beschrieben und anhand von Balkendiagrammen visualisiert. Die Verteilungen werden dabei jeweils in prozentualen Häufigkeiten und absoluten Häufigkeiten (in Klammern) angegeben.

**Merkmals *Position*** Abbildung 4.7 zeigt die Häufigkeitsverteilung zum Merkmal *Position*. Die Ausprägungen des Merkmals sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Bezüglich des Merkmals *Position* war in 247 von 283 Fällen eine



N.k. = Nicht zu klassifizieren

Abbildung 4.7: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Position*

eindeutige Codierung möglich. Für die Ausprägung *Konträr* ergibt sich eine prozentuale Häufigkeit von 53% sowie für die Ausprägung *Konform* eine prozentuale Häufigkeit von 34%. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervorteiler in 53% (150 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte und in 34% (97 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren.

Zu Managemententscheidungen scheinen die Arbeitnehmervorteiler (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach überwiegend eine eindeutig entgegengesetzte Position einzunehmen. Sie positionieren sich also mehrheitlich auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses und damit auf der Seite der Arbeitnehmer, durch die sie (direkt oder indirekt)<sup>595</sup> in ihr Amt gewählt wurden bzw. durch die sie (direkt oder indirekt) in ihrem Amt bestätigt werden. An dieser Stelle zu schlussfolgern, die Arbeitnehmervorteiler würden sich (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) opportunistisch verhalten<sup>596</sup>

<sup>595</sup>Zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder durch die Arbeitnehmer bzw. durch die von diesen gewählten Repräsentanten siehe Kapitel 3.1.1

<sup>596</sup>Zur Verhaltensstruktur und den Handlungsdeterminanten der Arbeitnehmervorteiler siehe Kapitel 3.1

und in erster Linie eine erfolgreiche Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und/oder eine erneute Entsendung in den Aufsichtsrat im Sinn haben, greift jedoch zu kurz. Der mit 34% relativ hohe Anteil an Stichproben-Stellungnahmen, die eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren, deutet vielmehr darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter das Unternehmensinteresse (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) keinesfalls gänzlich außer Acht lassen, sondern regelmäßig bei ihrer Positionierung im Interessendilemma mit einbeziehen. Daraus lässt sich vielmehr schlussfolgern, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) ihre Doppelrolle<sup>597</sup> als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse vollumfänglich wahrnehmen.

**Merkmal *Gegenstand*** Durch Einsatz der Analysetechnik der induktiven Kategorienbildung konnten zum Merkmal *Gegenstand* insgesamt elf Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen induktiv am Material gebildet werden. Ihre Definition wird nachfolgend im Zuge der Beschreibung der Häufigkeitsverteilung behandelt. Die Häufigkeitsverteilung zum Merkmal *Gegenstand* ist in Abbildung 4.8 dargestellt. Die Kategorien sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Bezüglich des Merk-

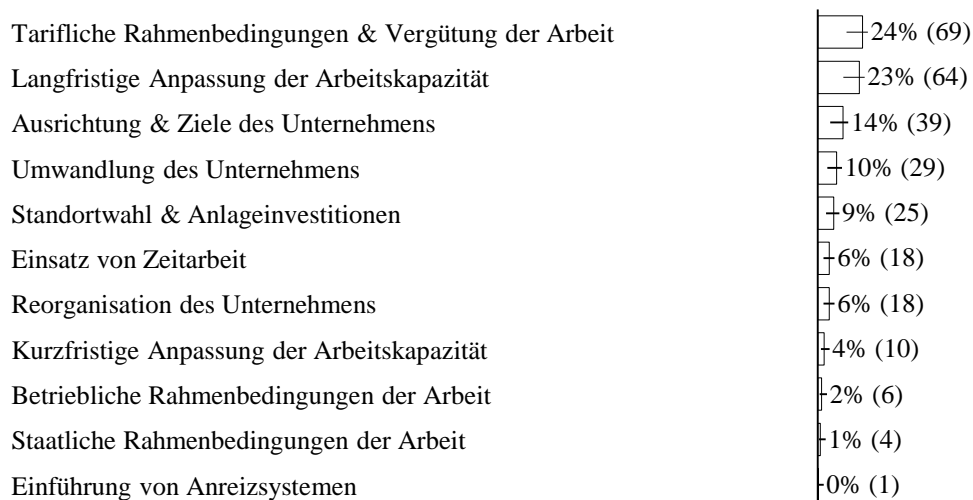


Abbildung 4.8: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Gegenstand*

mals *Gegenstand* war in allen 283 Fällen eine eindeutige Codierung möglich.

Die beiden mit Abstand größten prozentualen Häufigkeiten ergeben sich mit 24% für die Kategorie *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit* und 23% für die Kategorie *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität*. Die Kategorie *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit* vereint Entscheidungen der an den Tarifverhandlungen

<sup>597</sup>Zum Rollenbegriff siehe Kapitel 3.2



mit den Gewerkschaften beteiligten Arbeitgeberverbände zur Gestaltung der tariflichen Rahmenbedingungen der Arbeit für die in den betreffenden Unternehmen beschäftigten (tarifgebundenen) Arbeitnehmer<sup>598</sup> sowie Entscheidungen des Vorstandes über die Gewährung von Sonderzahlungen. Empirische Beispiele sind einerseits Entscheidungen der Arbeitgeberverbände über die Höhe des tariflichen Arbeitsentgeltes und die Wochenarbeitszeit der Arbeitnehmer sowie Regelungen zur Beschäftigungssicherung und zur Altersteilzeit und andererseits Entscheidungen des Vorstandes über die Höhe der Gewinnbeteiligung. Die Kategorie *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* hingegen umfasst Entscheidungen des Managements zur Anpassung der Anzahl und zur Qualifikation der in dem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer.<sup>599</sup> Empirische Beispiele hierfür sind Entscheidungen zur Schaffung oder zum Abbau von Arbeitsplätzen sowie zur Einführung von Weiterbildungsprogrammen. In den Stellungnahmen der Stichprobe nehmen die Arbeitnehmervertreter mit 24% (69 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen also am häufigsten Stellung zu Managemententscheidungen, welche die tariflichen Rahmenbedingungen und die Vergütung der Arbeit für die in dem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer zum Gegenstand haben und mit 23% (64 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen dicht gefolgt am zweit häufigsten zu Managemententscheidungen, welche die langfristige Anpassung der Arbeitskapazität im Unternehmen zum Gegenstand haben.

Weitere 14% (39 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen entfallen auf die Kategorie *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens*. Sie vereint Entscheidungen des Vorstandes zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und zu den Unternehmenszielen. Empirische Beispiele hierfür sind Entscheidungen über die Ausrichtung des Unternehmens auf neue Märkte sowie die Definition von Wachstums- und Einsparungszielen. Die drei Kategorien *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit*, *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* und *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens* vereinen zusammen 61% (172 Stellungnahmen) und damit mehr als die Hälfte der Stichproben-Stellungnahmen auf sich.

Auf die am nächst häufigsten vorkommende Kategorie *Umwandlung des Unternehmens* entfallen 10% (29 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen. Sie umfasst Entscheidungen des Vorstandes zur Umwandlung der Rechtsform des Unternehmens.<sup>600</sup> Em-

<sup>598</sup> Der fehlende Rechtsanspruch von Nicht-Gewerkschaftsmitgliedern auf die in den Tarifverträgen vereinbarten Leistungen ist in der Praxis ohne Bedeutung. Sie profitieren gleichermaßen wie die Gewerkschaftsmitglieder von den Vereinbarungen (Vgl. dazu und weiterführend Franz (2013), S. 245.)

<sup>599</sup> Langfristige Ereignisse sind im Verständnis dieser Arbeit Ereignisse mit einer Zeitspanne von mehr als fünf Jahren. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2022).)

<sup>600</sup> Das für Rechtsträger mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland geltende Umwandlungsgesetz (UmwG) unterscheidet vier Arten der Umwandlung: Verschmelzung, Spaltung, Vermögensübertragung und Formwechsel. (Vgl. § 1 Abs. 1 SEBG (2021); sowie weiterführend zu den Umwandlungsarten Huber und Rinnert (2019), S. 241 ff.)

pirische Beispiele sind Entscheidungen zur Änderung der Rechtsform, zur Verschmelzung oder zur Spaltung des Unternehmens. Weitere 9% (25 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen entfallen auf die Kategorie *Standortwahl & Anlageinvestitionen*. Sie vereint Entscheidungen des Managements zur Wahl der Standorte (Standortentscheidungen) und zur Investition in die Anlagen des Unternehmens. Empirische Beispiele sind Entscheidungen zur Neugründung, Verlagerung oder Schließung von Standorten sowie zur Investition in bestehende Standorte. Insgesamt entfallen auf die fünf bisher behandelten Kategorien rund 80% (226 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen.

Die verbleibenden 20% (57 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen verteilen sich auf die sechs nachfolgend definierten Kategorien:<sup>601</sup> Die Kategorie *Einsatz von Zeitarbeit* vereint Entscheidungen des Managements zum Einsatz von Zeitarbeit sowie zur Integration der Zeitarbeiter im Unternehmen.<sup>602</sup> Empirische Beispiele sind Entscheidungen zur Ausweitung oder Einschränkung der Zeitarbeit im Unternehmen sowie Entscheidungen zur Stellung der Zeitarbeiter im Vergleich zur Stammelegschaft. Die Kategorie *Reorganisation des Unternehmens* umfasst Entscheidungen des Managements zur Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Empirische Beispiele sind Entscheidungen über die Auslagerung einzelner Abteilungen oder ganzer Sparten und den Abschluss von Werkverträgen sowie Entscheidungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen. Die Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität* vereint Entscheidungen des Managements zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität im Unternehmen.<sup>603</sup> Empirische Beispiele hierfür sind Entscheidungen über vorübergehende Produktionsstopps oder die vorübergehende Einführung von Kurzarbeit. Die Kategorie *Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit* umfasst Entscheidungen des Managements zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit für die in den Betrieben des Unternehmens beschäftigten Arbeitnehmer. Empirische Beispiele sind Entscheidungen über die Arbeitsplatzgestaltung und die generelle Arbeitsbelastung in den Betrieben des Unternehmens. Die Kategorie *Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit* vereint Entscheidungen der Staatsorgane zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit für die in der Bundesrepublik Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer. Empirische Beispiele hierfür sind Regelungen zum Mindestlohn, zur Erreichbarkeit nach Feierabend sowie zum Einsatz von Zeitarbeit. Die Kategorie *Einführung von Anreizsystemen* schließlich geht zurück auf ei-

---

<sup>601</sup> Auf eine explizite Nennung der Häufigkeiten wird für diese Kategorien verzichtet.

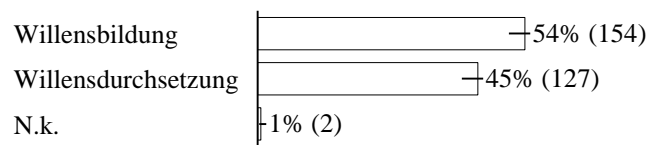
<sup>602</sup> Zeitarbeit (fälschlicherweise häufig auch *Leiharbeit* genannt) bezeichnet eine spezielle Vertragsform, bei der einem Kunden (dem Entleiher) seitens eines Anbieters (dem Verleiher) Mitarbeiter überlassen (sog. Arbeitnehmerüberlassung) werden. (Vgl. Gutmann und Kilian (2013), S. 17 f.; sowie Sitte und Lehmann (2013), S. 118.) Hierbei kommt es zu einem für die Zeitarbeit charakteristischen Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Mitarbeiter. (Vgl. Sitte und Lehmann (2013), S. 118.)

<sup>603</sup> Kurzfristige Ereignisse sind im Verständnis dieser Arbeit Ereignisse mit einer Zeitspanne von bis zu einem Jahr. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2022).)

ne einzelne Entscheidung des Vorstandes, welche die Einführung eines Anreizsystems in Form einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer zum Gegenstand hat.

Insgesamt zeigt sich eine große Vielfalt an Gegenständen von Managemententscheidungen, mit denen sich die Arbeitnehmersvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auseinandersetzen. Unter den insgesamt elf Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen der Stichproben-Stellungnahmen finden sich sowohl solche mit unmittelbarem Bezug zu den Arbeitnehmern (z.B. Kurzarbeit, Vergütung) als auch solche mit unmittelbarem Bezug zu dem betreffenden Unternehmen (z.B. Ausrichtung & Ziele, Reorganisation). Dies deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmersvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) sowohl mit Belangen der Arbeitnehmer als auch mit Belangen des gesamten Unternehmens auseinandersetzen. Daraus lässt sich erneut schlussfolgern, dass die Arbeitnehmersvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) ihre Doppelrolle als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse vollumfänglich wahrnehmen. Die Arbeitnehmersvertreter scheinen sich allerdings (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) mit bestimmten Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen (etwa den tariflichen Rahmenbedingungen und der Vergütung der Arbeit) häufiger auseinanderzusetzen als mit anderen Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen (etwa den staatlichen Rahmenbedingungen der Arbeit). Der hohe Anteil an Stichproben-Stellungnahmen zu Managemententscheidungen, welche die tariflichen Rahmenbedingungen und Vergütung der Arbeit (24%) sowie die langfristige Anpassung der Arbeitskapazität (23%) betreffen, deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmersvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) insbesondere mit den Gegenständen von Managemententscheidungen besonders häufig auseinandersetzen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen. Bei Managemententscheidungen (im Unternehmensinteresse), welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, scheinen die Arbeitnehmersvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) vermehrt bestrebt Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung zu nehmen, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Managemententscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) sensibilisieren. Daraus lässt sich zusätzlich schlussfolgern, dass die Arbeitnehmersvertreter öffentliche Stellungnahmen bewusst als Mittel zur Mitgestaltung und Kommunikation im Rahmen von Managemententscheidungen einsetzen.

**Merkmal *Phase*** Abbildung 4.9 zeigt die Häufigkeitsverteilung zum Merkmal *Phase*. Die Ausprägungen des Merkmals sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Bezüglich des Merkmals *Phase* war in 281 von 283 Fällen eine eindeutige



N.k. = Nicht zu klassifizieren

Abbildung 4.9: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Phase*

Codierung möglich. Für die Ausprägung *Willensbildung* ergibt sich eine prozentuale Häufigkeit von 54% sowie für die Ausprägung *Willensdurchsetzung* eine prozentuale Häufigkeit von 45%. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervertreter in 54% (154 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen in der Phase der Willensbildung und in 45% (127 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der Managemententscheidung zu der betreffenden Managemententscheidung Stellung nehmen.

Im Entscheidungsprozess von Managemententscheidungen scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach überwiegend bereits in der Phase der Willensbildung aktiv zu werden. Sie werden (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) offenbar also mehrheitlich bereits in der Phase des Entscheidungsprozesses aktiv, in der die Managemententscheidung (im Unternehmensinteresse) noch nicht final getroffen ist und entsprechend die Möglichkeit zur Beeinflussung der Managemententscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) besteht. Das deutet zunächst darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) mehrheitlich bestrebt sind Managemententscheidungen aktiv mitzugestalten, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Managemententscheidung sensibilisieren und so Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung nehmen. Der mit 45% relativ hohe Anteil an Stichproben-Stellungnahmen, die in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der Managemententscheidung abgegeben werden, deutet ferner darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auch in der Phase Willensdurchsetzung einer Managemententscheidung aktiv sind, etwa um die im Konsens getroffene Entscheidung der Öffentlichkeit und insbesondere ihrer Wählerschaft zu vermitteln bzw. ihren Dissens kund zu tun. Daraus lässt sich zusammenfassend erneut schlussfolgern, dass die Arbeitnehmervertreter öffentliche Stellungnahmen bewusst als Mittel zur Mitgestaltung und Kommunikation im Rahmen von Managemententscheidungen einsetzen.

**Merkmal *Zeitraum*** Die Häufigkeitsverteilung zum Merkmal *Zeitraum* ist in Abbildung 4.10 dargestellt. Die Ausprägungen des Merkmals sind darin in chronologischer Reihenfolge geordnet. Bezüglich des Merkmals *Zeitraum* war in allen 283 Fällen eine eindeutige

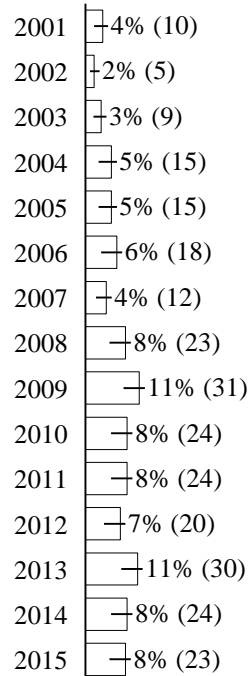


Abbildung 4.10: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Zeitraum*

Codierung möglich. Die beiden größten prozentualen Häufigkeiten ergeben sich mit 11% für die Ausprägungen 2009 und 2013. Die niedrigste prozentuale Häufigkeit ergibt sich mit 2% für die Ausprägung 2002. In den Stellungnahmen der Stichprobe nehmen die Arbeitnehmervvertreter also am häufigsten in den Zeiträumen 2009 und 2013 mit jeweils 11% (31 Stellungnahmen im Zeitraum 2009 und 30 Stellungnahmen im Zeitraum 2013) der Stichproben-Stellungnahmen und am seltensten im Zeitraum 2002 mit lediglich 2% (5 Stellungnahmen) der Stichproben-Stellungnahmen zu einer Managemententscheidung Stellung.

Selbst unter Berücksichtigung der Stichprobenstruktur der Presstexte<sup>604</sup> scheinen die Arbeitnehmervvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in bestimmten Zeiträumen (etwa im Zeitraum 2009) häufiger aktiv zu werden als in anderen Zeiträumen. Das deutet zunächst darauf hin, dass die Arbeitnehmervvertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) bei bestimmten externen Ereignissen oder beim Vorliegen gewisser äußerer Rahmenbedingungen häufiger aktiv werden. Die hohe Anzahl an Stichproben-Stellungnahmen im Zeitraum 2009 deutet ferner darauf hin, dass die Arbeitnehmervvertreter

<sup>604</sup>Die Stichprobe weist einen leichten Anstieg in der Anzahl an Presstexten im zeitlichen Verlauf auf. (Siehe Anhang A.6)

(im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in konjunkturell schlechteren Zeiten (in Zeiträumen mit einem niedrigen bzw. negativen BIP-Wachstum) häufiger als in konjunkturell besseren Zeiten (in Zeiträumen mit einem hohen BIP-Wachstum) aktiv werden, also dann, wenn das partikulare Arbeitnehmerinteresse mutmaßlich in einem besonders großen Spannungsverhältnis zum Unternehmensinteresse steht.<sup>605</sup>

### 4.4.2 Weiterführende Analysen einzelner Merkmale

Die in diesem Kapitel präsentierten weiterführenden Analysen sollen zu einem breiteren Verständnis über die an den Stellungnahmen der Stichprobe erhobenen und im Rahmen der explorativen Auswertung untersuchten Merkmale beitragen. Gleichzeitig soll die Übertragbarkeit der im vorangegangenen Kapitel gewonnenen Erkenntnisse auf Gruppen von Unternehmen (mit der gleichen Sektor- und Index-Zugehörigkeit) und verschiedene Zeiträume untersucht werden.

Nachfolgend wird zunächst die Häufigkeitsverteilung des Merkmals *Position* nach Sektoren und Indizes betrachtet.<sup>606</sup> Im Anschluss daran werden die Häufigkeitsverteilungen der Merkmale *Gegenstand* und *Phase* nach Sektoren, Indizes und Jahren untersucht.

Die Analysen werden jeweils anhand von Balkendiagrammen visualisiert. Darin sind die Verteilungen der Merkmale in prozentualen und relativen Häufigkeiten (in Klammern) angegeben.

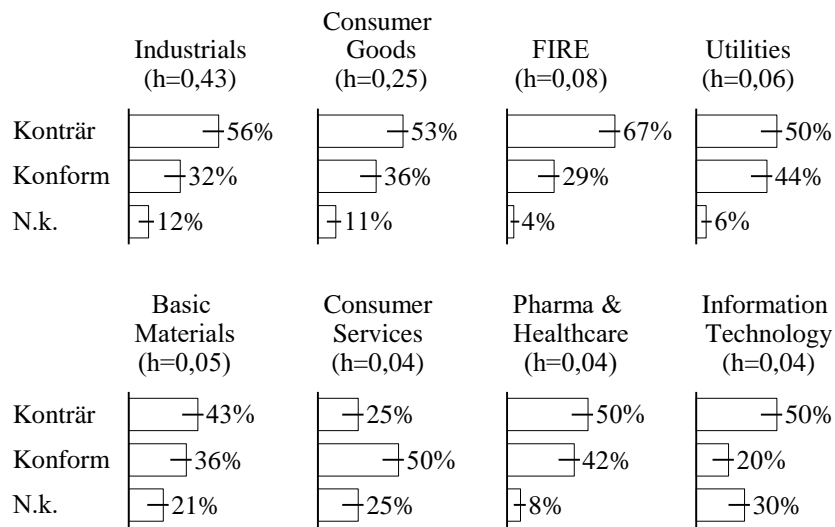
**Merkmal *Position* – Häufigkeitsverteilung nach Sektoren und Indizes** Die Häufigkeitsverteilung des Merkmals *Position* ist nach Sektoren in Abbildung 4.11 und nach Indizes in Abbildung 4.12 dargestellt.<sup>607</sup> Die Ausprägungen des Merkmals *Position*, die Sektoren und die Indizes sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Die prozentuale Häufigkeit der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren, variiert zwischen 25% im Sektor Consumer Services und 67% im Sektor FIRE sowie zwischen 38% in MDAX-Unternehmen und 56% in DAX-Unternehmen. Einzig im Sektor Consumer Services sowie in MDAX-Unternehmen überwiegt der Anteil der Stichproben-Stellungnahmen mit konformer Position den Anteil der Stichproben-Stellungnahmen mit konträrer Position.

---

<sup>605</sup>Zum BIP-Wachstum und der konjunkturellen Entwicklung siehe Kapitel 4.1.3

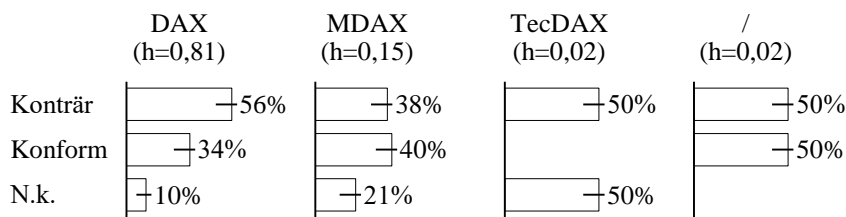
<sup>606</sup>Die Analyse der Verteilung nach Jahren ist Gegenstand der explorativen Auswertung. (Siehe Kapitel 4.5)

<sup>607</sup>Der Sektor Tele-Communications mit lediglich einer, nicht klassifizierten Stellungnahme ist in der Abbildung nicht aufgeführt und wird in der nachfolgenden Analyse nicht betrachtet.



N.k. = Nicht zu klassifizieren

Abbildung 4.11: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Position* nach Sektoren



N.k. = Nicht zu klassifizieren

Abbildung 4.12: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Position* nach Indizes

Zu Managemententscheidungen scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach mit Ausnahme im Sektor Consumer Services und insbesondere im Sektor FIRE sowie in DAX- und insbesondere TecDAX-Unternehmen häufiger eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position einzunehmen, während sie im Sektor Consumer Services sowie in MDAX-Unternehmen häufiger eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position einzunehmen scheinen. Trotz gleicher Mehrheitsverhältnisse in sieben von acht Sektoren und zwei von drei Indizes deutet dies auf eine gewisse Sektor- und Indexabhängigkeit der von den Arbeitnehmervertretern (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) zu Managemententscheidungen eingenommenen Position hin, die sich so auch in der Forschungsarbeit von Jansen<sup>608</sup> mit Hinblick auf die sich ausbildenden Basistypen des Umganges der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern mit dem Dilemma von Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat andeutet.<sup>609</sup>

<sup>608</sup>Jansen (2013).

<sup>609</sup>Zu den Ergebnissen der Studie von Jansen siehe Kapitel 2.2.1

Die in allen Sektoren (zwischen 20% im Sektor Information Technology und 50% im Sektor Consumer Services) sowie in den Auswahlindizes DAX (34%) und MDAX (40%) nicht zu vernachlässigenden Anteile an Stichproben-Stellungnahmen, die eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren, deuten ferner darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) das Unternehmensinteresse Sektor- und Index-übergreifend<sup>610</sup> keinesfalls gänzlich außer Acht lassen, sondern regelmäßig bei ihrer Positionierung im Interessendilemma mit einbeziehen.

Dies erlaubt zusammenfassend die Konkretisierung der Schlussfolgerung aus dem vorangegangenen Kapitel, demnach die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) ihre Doppelrolle als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse Sektor- und Index-übergreifend vollumfänglich wahrnehmen, wenngleich offenbar mit einem unterschiedlichen Schwerpunkt in der Positionierung je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens.

#### **Merkmal *Gegenstand* – Häufigkeitsverteilung nach Sektoren, Indizes und Jahren**

Die Häufigkeitsverteilung der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen ist nach Sektoren in Abbildung 4.13, nach Indizes in Abbildung 4.14 und nach Jahren (in 5-Jahres-Zeiträumen) in Abbildung 4.15 dargestellt.<sup>611</sup> Die Ausprägungen des Merkmals *Gegenstand*, die Sektoren und die Indizes sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Die 5-Jahres-Zeiträume sind in chronologischer Reihenfolge sortiert. Vergleicht man zunächst die Häufigkeitsverteilung der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen zwischen den einzelnen Sektoren, Indizes und Zeiträumen dann fällt auf, dass die Arbeitnehmervertreter in den Stichproben-Stellungnahmen in lediglich zwei von acht Sektoren (Industrials und Consumer Goods) sowie in zwei von drei Indizes (DAX und MDAX) und in allen Zeiträumen zu über 80% der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen öffentlich Stellung nehmen. Dabei nimmt die Anzahl der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen über die Jahre hinweg (von neun Kategorien im Zeitraum 2001 – 2005 auf zehn Kategorien im Zeitraum 2010 – 2015) sogar noch zu. Demgegenüber nehmen die Arbeitnehmervertreter in den Stichproben-Stellungnahmen in zwei von acht Sektoren (Utilities und Consumer Services) sowie in TecDAX-Unternehmen lediglich zu einem Drittel der

<sup>610</sup>Für TecDAX-Unternehmen mit einem Anteil von 0% an Stichproben-Stellungnahmen, die eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren und 50% an Stichproben-Stellungnahmen, die nicht eindeutig zu klassifizieren sind, kann eine derartige Aussage jedoch nur unter Vorbehalt weiterer Untersuchungen mit einer entsprechend erweiterten Stichprobe getroffen werden.

<sup>611</sup>Der Sektor Tele-Communications mit lediglich einer Stellungnahme in der Kategorie *Umwandlung des Unternehmens* ist in der Abbildung nicht aufgeführt und wird in der nachfolgenden Analyse nicht betrachtet.



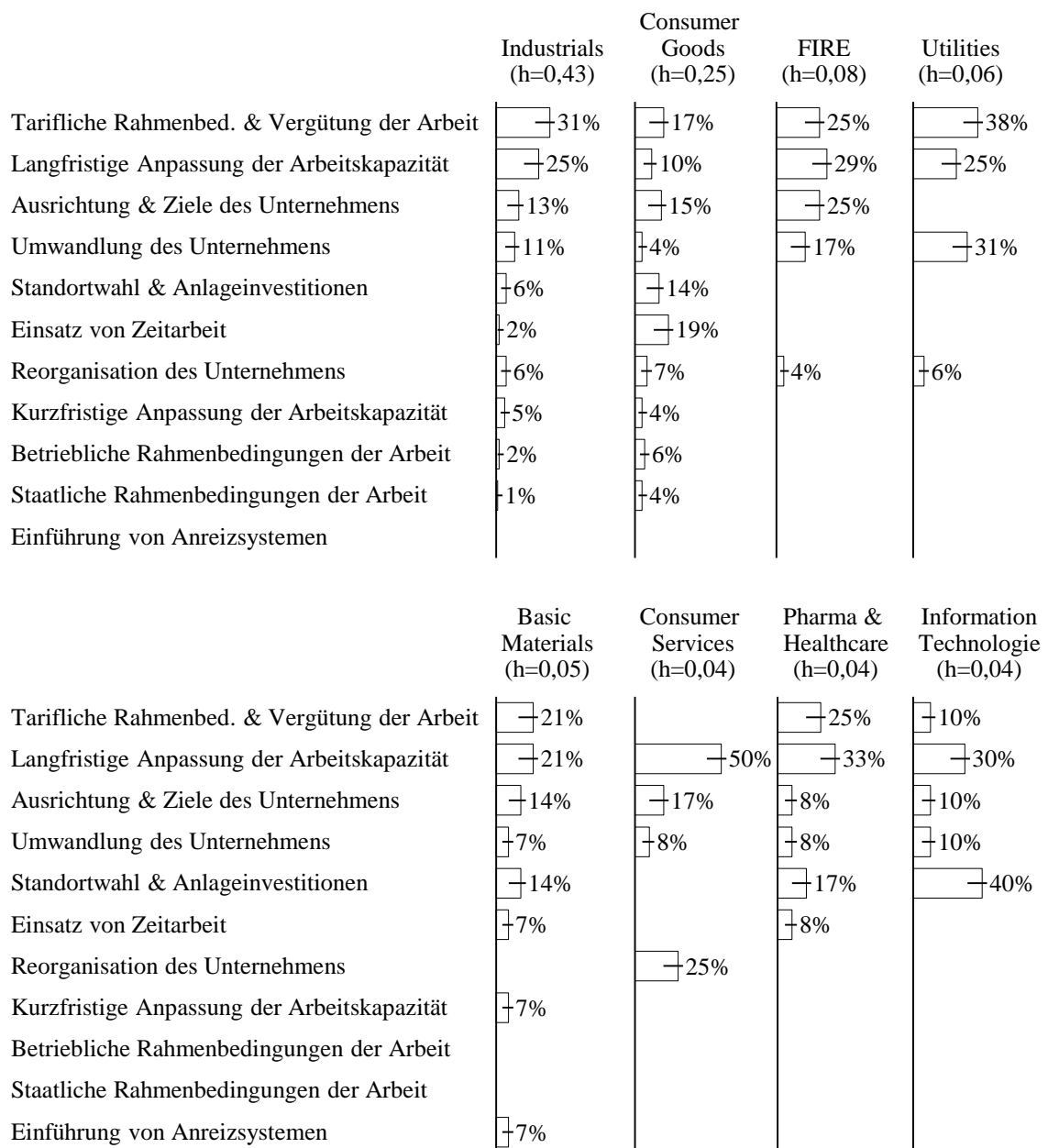


Abbildung 4.13: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Gegenstand* nach Sektoren

Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen öffentlich Stellung. Ferner nehmen sie nur zu zwei der elf Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen (*Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* und *Umwandlung des Unternehmens*) durchgängig in jedem der acht Sektoren öffentlich Stellung.

Die Vielfalt an Gegenständen von Managemententscheidungen, mit denen sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auseinandersetzen, scheint also je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein und insgesamt über die Jahre hinweg leicht zuzunehmen.

#### 4 Forschungsfrage II: Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes

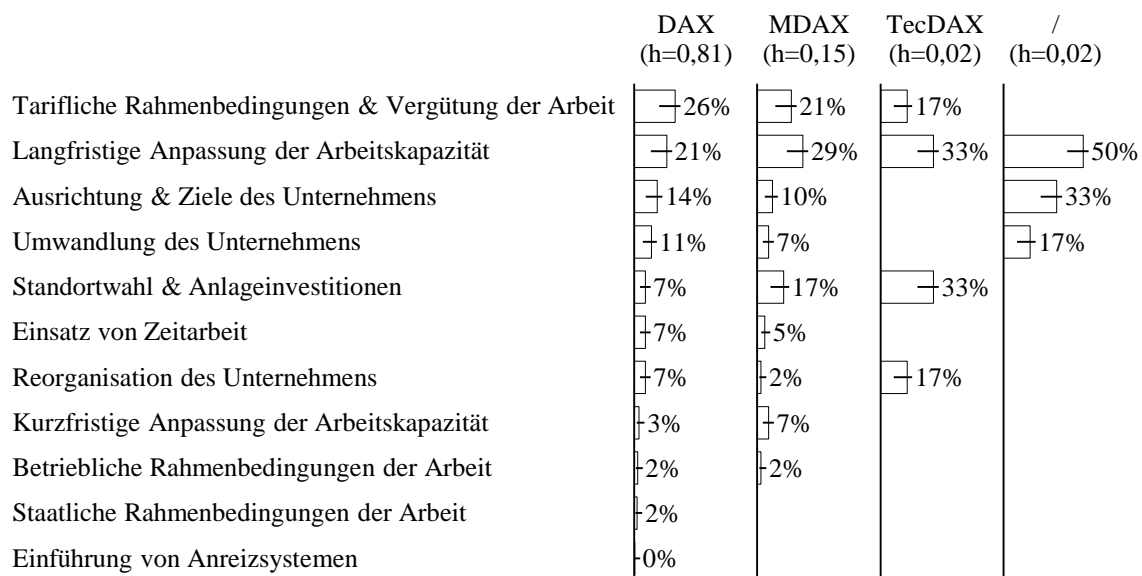


Abbildung 4.14: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Gegenstand* nach Indizes

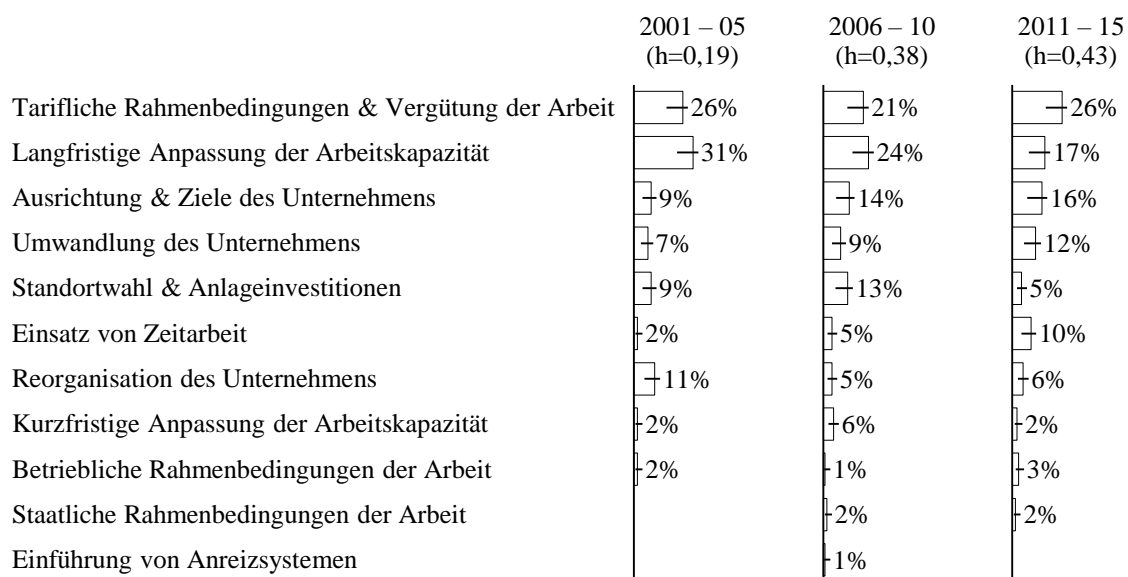


Abbildung 4.15: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Gegenstand* nach Jahren

Während sich in DAX- und MDAX-Unternehmen ebenso wie in den Sektoren Industrials und Consumer Goods eine besonders große Vielfalt an Gegenständen von Managemententscheidungen zeigt, fällt diese in TecDAX-Unternehmen und insbesondere in den Sektoren Utilities und Consumer Services deutlich geringer aus. Dies deutet zunächst auf eine gewisse Sektor-, Index- und Zeitraumabhängigkeit der Vielfalt an Gegenständen von Managemententscheidungen hin, mit denen sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auseinandersetzen.

Betrachtet man die jeweils vorkommenden Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen anschließend inhaltlich näher, dann zeigt sich, dass in jedem der Sektoren, Indizes und Zeiträume sowohl Kategorien mit unmittelbarem Bezug zu den Arbeitnehmern (z.B. Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität) als auch Kategorien mit unmittelbarem Bezug zu dem betreffenden Unternehmen (z.B. Umwandlung des Unternehmens) zu finden sind. Die Arbeitnehmervertreter scheinen sich (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit sowohl mit Belangen der Arbeitnehmer als auch mit Belangen des gesamten Unternehmens auseinanderzusetzen.

Dies erlaubt die weitere Konkretisierung der Schlussfolgerung aus dem vorangegangenen Kapitel, demnach die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) ihre Doppelrolle als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse Sektor- und Index-übergreifend und zu jeder Zeit vollumfänglich wahrnehmen, wenngleich offenbar mit Unterschieden in der Vielfalt an Gegenständen von Managemententscheidungen mit denen sich die Arbeitnehmervertreter je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens auseinandersetzen.

Widmet man sich daraufhin der konkreten Häufigkeitsverteilung der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen in den einzelnen Sektoren, Indizes und Zeiträumen, dann fällt auf, dass die Arbeitnehmervertreter in den Stichproben-Stellungnahmen ungeachtet der Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens und in jedem Zeitraum zu den weitestgehend gleichen Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen besonders häufig öffentlich Stellung zu nehmen scheinen. So entfällt der größte prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen in drei der acht betrachteten Sektoren (FIRE, Consumer Service und Pharma & Healthcare), in MDAX- und TecDAX-Unternehmen sowie in den Zeiträumen 2001 – 2005 und 2006 – 2010 auf die Kategorie *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* und in weiteren zwei Sektoren (Industrials und Utilities) sowie in DAX-Unternehmen und im Zeitraum 2010 – 2015 auf die Kategorie *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit*. Mit Ausnahme im Sektor Information Technology sowie in allen Indizes und Zeiträumen entfällt der größte prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen damit jeweils auf Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen.

Die Arbeitnehmervertreter scheinen sich (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) mit Ausnahme im Sektor Information Technology Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit insbesondere mit den Gegenständen von Managemententscheidungen besonders häufig auseinanderzusetzen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen. Bei Managemententscheidungen (im Unternehmensinteresse),

welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) vermehrt bestrebt Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung zu nehmen, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Managemententscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) sensibilisieren. Auffällig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass im Vergleich zwischen den Zeiträumen 2001 – 2005 und 2011 – 2015 ein Rückgang um 14% in den relativen Häufigkeiten für die Kategorie *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* zu verzeichnen ist, wohingegen in der gleichen Zeit die Kategorie *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens* einen Anstieg von 7% zu verzeichnen hat. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) mit den Jahren zunehmend häufig mit Gegenständen von Managemententscheidungen auseinandersetzen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen, während Gegenstände von Managemententscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, an Bedeutung verlieren.

Um der Frage nachzugehen, inwieweit etwaige mittelfristige Veränderungen in den prozentualen Häufigkeiten im Zeitraum 2006 – 2010 (etwa ein Anstieg für die Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität* von 4%) auf die besonderen Gegebenheiten im Jahr 2009 zurückzuführen sind, für das innerhalb des Untersuchungszeitraumes als einziges ein negatives weltweites Wirtschaftswachstum vorliegt<sup>612</sup>, ist in Abbildung 4.16 die Häufigkeitsverteilung der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen im Jahr 2009 der konsolidierten Häufigkeitsverteilung der Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen in den restlichen Jahren gegenübergestellt. Die Ausprägungen des Merkmals *Gegenstand* sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Der größte Unterschied in den prozentualen Anteilen innerhalb einzelner Kategorien zwischen dem Jahr 2009 und den restlichen Jahren ergibt sich für die Kategorie *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens* mit einem Delta von +17% gefolgt von der Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität* mit einem Delta von +14%. Auch insgesamt entfällt der größte prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen im Jahr 2009 auf die Kategorie *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens*, wohingegen der größte prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen in den übrigen Jahren auf die Kategorie *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit* entfällt.

Die Arbeitnehmervertreter scheinen sich (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach im Jahr 2009 besonders häufig mit Gegenständen von Managemententscheidungen auseinanderzusetzen, welche die strategische Ausrichtung und die Definition der Ziele sowie die kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität des betreffenden Unternehmens zum

---

<sup>612</sup>Zum BIP-Wachstum und der konjunkturellen Entwicklung siehe Kapitel 4.1.3

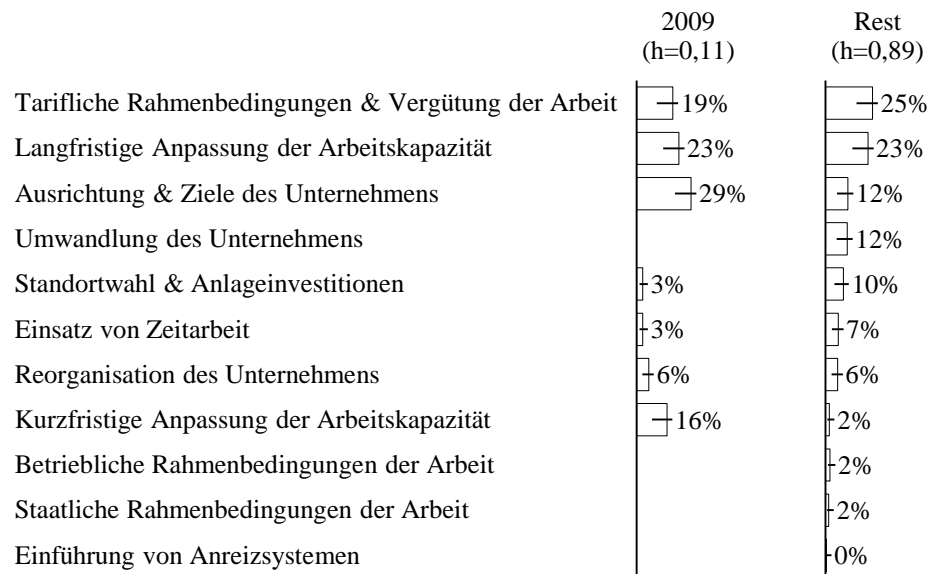


Abbildung 4.16: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Gegenstand* nach Jahren (2009 vs. Rest)

Gegenstand haben, während Managemententscheidungen, welche die Gestaltung der tariflichen Rahmenbedingungen und die Vergütung der Arbeit zum Gegenstand haben, in den Hintergrund zu treten scheinen. Dies deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in konjunkturell schlechteren Zeiten häufiger mit Gegenständen von Managemententscheidungen auseinandersetzen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen, während Gegenstände von Managemententscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, an Bedeutung verlieren. Daraus lässt sich allgemein schlussfolgern, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in der Auswahl der Gegenstände von Managemententscheidungen, mit denen sie sich auseinandersetzen, aktuelle Gegebenheiten, wie bestimmte externe Ereignisse oder das Vorliegen gewisser äußerer Rahmenbedingungen, bewusst mit einbeziehen bzw. auf eben diese reagieren. Vor allem scheinen sie sich (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in konjunkturell schlechteren Zeiten, wenn das partikulare Arbeitnehmerinteresse mutmaßlich in einem besonders großen Spannungsverhältnis zum Unternehmensinteresse steht, besonders häufig mit Gegenständen von Managemententscheidungen auseinanderzusetzen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen.

Dies erlaubt zusammenfassend die weitere Konkretisierung der Schlussfolgerung aus dem vorangegangenen Kapitel, demnach die Arbeitnehmervertreter öffentliche Stellungnahmen Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit bewusst als Mittel zur Mitgestaltung und Kommunikation im Rahmen von Managemententscheidungen einsetzen, wenngleich über die Jahre hinweg und besonders in konjunkturell schlechteren Zeiten offenbar

mit einer Verschiebung des Schwerpunktes hin zu Gegenständen von Managemententscheidungen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen, während Gegenstände von Managemententscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, mutmaßlich an Bedeutung verlieren.

**Merkmal *Phase* – Häufigkeitsverteilung nach Sektoren, Indizes und Jahren** Die Häufigkeitsverteilung des Merkmals *Phase* ist nach Sektoren in Abbildung 4.17, nach Indizes in Abbildung 4.18 und nach Jahren (in 5-Jahres-Zeiträumen) in Abbildung 4.19 dargestellt.<sup>613</sup> Die Ausprägungen des Merkmals *Phase*, die Sektoren und die Indizes sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Die 5-Jahres-Zeiträume sind in chronologischer Reihenfolge sortiert. Die prozentuale Häufigkeit der Stichproben-Stel-

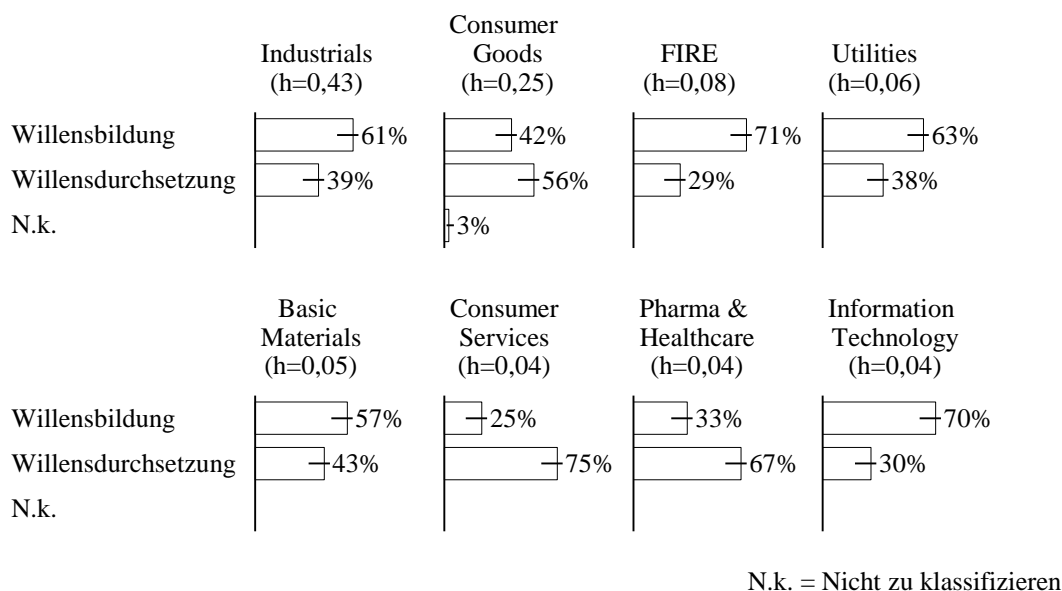
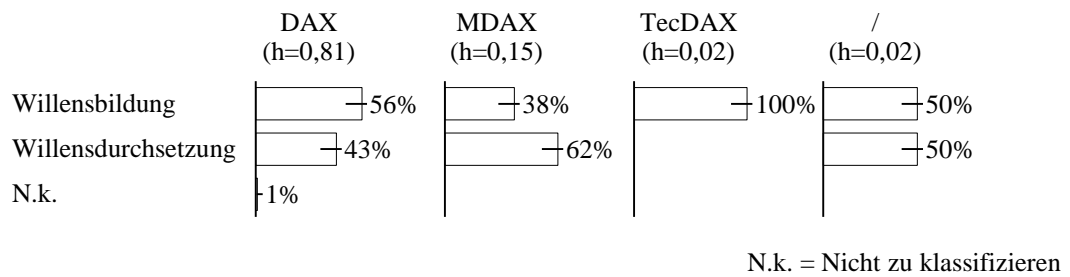
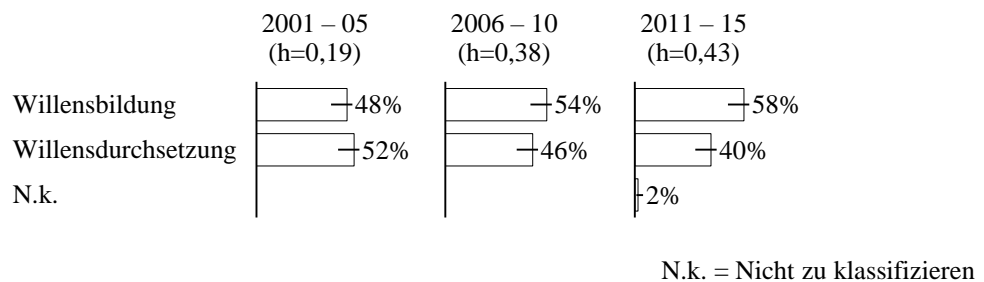


Abbildung 4.17: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Phase* nach Sektoren

lungnahmen, die in der Phase der Willensbildung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden, variiert zwischen 25% im Sektor Consumer Services und 71% im Sektor FIRE sowie zwischen 38% in MDAX-Unternehmen und 100% in TecDAX-Unternehmen und steigt von 48% im Zeitraum 2001 – 2005 über 54% im Zeitraum 2006 – 2010 auf 58% im Zeitraum 2011 – 2015 an. In den Sektoren Industrials, FIRE, Utilities, Basic Materials und Information Technology, in DAX- und insbesondere TecDAX-Unternehmen sowie im Zeitraum 2006 – 2010 und insbesondere im Zeitraum 2011 – 2015 überwiegt der Anteil der Stichproben-Stellungnahmen,

<sup>613</sup>Der Sektor Tele-Communications mit lediglich einer Stellungnahme in der Kategorie *Umwandlung des Unternehmens* ist in der Abbildung nicht aufgeführt und wird in der nachfolgenden Analyse nicht betrachtet.

Abbildung 4.18: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Phase* nach IndizesAbbildung 4.19: Häufigkeitsverteilung – Merkmal *Phase* nach Jahren

die bereits in der Phase der Willensbildung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden. Demgegenüber überwiegt in den Sektoren Consumer Goods, Consumer Services und Pharma & Healthcare, in MDAX-Unternehmen sowie im Zeitraum 2001 – 2005 der Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, die erst in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden.

Im Entscheidungsprozess von Managemententscheidungen scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) demnach je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens überwiegend bereits in der Phase der Willensbildung oder aber erst in der Phase der Willensdurchsetzung aktiv zu werden, wobei sie über die Jahre hinweg zunehmend häufig bereits in der Phase der Willensbildung aktiv zu werden scheinen. Sie werden (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in den Sektoren Industrials, FIRE, Utilities, Basic Materials und Information Technology, in DAX- und insbesondere TecDAX-Unternehmen sowie in späteren Jahren (in den Zeiträumen 2006 – 2010 und 2011 – 2015) offenbar also mehrheitlich bereits in der Phase des Entscheidungsprozesses aktiv, in der die Managemententscheidung (im Unternehmensinteresse) noch nicht final getroffen ist und entsprechend die Möglichkeit zur Beeinflussung der Managemententscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) besteht. Das deutet zunächst darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) hier mehrheitlich bestrebt sind Managemententscheidungen

aktiv mitzugestalten, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Managemententscheidung sensibilisieren und so Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung nehmen. Demgegenüber werden sie in den Sektoren Consumer Goods, Consumer Services und Pharma & Healthcare, in MDAX-Unternehmen und in früheren Jahren (im Zeitraum 2001 – 2005) offenbar mehrheitlich erst im Nachgang einer Managemententscheidung aktiv. Dies deutet darauf hin, dass für die Arbeitnehmervertreter hier mehrheitlich im Vordergrund steht, die im Konsens getroffene Entscheidung der Öffentlichkeit und insbesondere ihrer Wählerschaft zu vermitteln bzw. ihren Dissens kund zu tun. Insgesamt deutet sich damit eine gewisse Sektor-, Index- und Zeitraumabhängigkeit hinsichtlich des Zeitpunktes und der Intention der Involvierung der Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) im Entscheidungsprozess von Managemententscheidungen an.

In allen Sektoren, Indizes und Zeiträumen finden sich nicht zu vernachlässigende Anteile an Stichproben-Stellungnahmen, die in der Phase der Willensbildung oder in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden. Die Arbeitnehmervertreter scheinen demnach (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit aktiv zu sein, etwa um eine Managemententscheidung (im Unternehmensinteresse) durch die Abgabe einer öffentlichen Stellungnahme (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) aktiv mitzugestalten oder um die im Konsens getroffene Entscheidung der Öffentlichkeit und insbesondere ihrer Wählerschaft zu vermitteln bzw. ihren Dissens kund zu tun.

Dies erlaubt zusammenfassend die weitere Konkretisierung der Schlussfolgerung aus dem vorangegangenen Kapitel, demnach die Arbeitnehmervertreter öffentliche Stellungnahmen Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit bewusst als Mittel zur Mitgestaltung und Kommunikation im Rahmen von Managemententscheidungen einsetzen, allerdings offenbar mit einem unterschiedlichen Schwerpunkt in der Intention je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens und über die Jahre hinweg zunehmend häufig zum Zwecke der aktiven Mitgestaltung der Managemententscheidung.

### **4.5 Explorative Auswertung und Formulierung der Thesen**

In diesem Kapitel folgt die explorative Auswertung der Analyseergebnisse sowie davon ausgehend die Formulierung der Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma.



Die Kontextindikatoren der Stellungnahmen werden dazu der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter in Kreuztabellen<sup>614</sup> gegenübergestellt und die resultierenden Häufigkeitsverteilungen nach Mustern durchsucht. Ausgehend von den identifizierten Mustern werden anhand sachlogischer Überlegungen anschließend Thesen über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma formuliert.

Die Häufigkeitsverteilungen werden in den folgenden Abschnitten anhand von Balkendiagrammen visualisiert.<sup>615</sup> Darin sind die Häufigkeiten als Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position (Formel 4.1) je Ausprägung ( $i$ ) des Kontextindikators ( $j$ ) aufgeführt.

$$\Delta Position_i = (\text{Anteil Konform}_i - \text{Anteil Konträr}_i) \quad (4.1)$$

Die relativen Häufigkeiten der Ausprägungen des Kontextindikators sind zusätzlich in Klammern angegeben.<sup>616</sup>

Die Datenbasis der Häufigkeitsverteilungen bilden die erhobenen Merkmale an den 247 Stellungnahmen der Stichprobe, bei denen eine eindeutige Codierung bezüglich der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter möglich war.<sup>617</sup>

In Kapitel 4.5.1 werden zunächst die Häufigkeitsverteilungen zu den beiden Kontextindikatoren *Gegenstand* und *Phase* nach Mustern durchsucht und entsprechende Thesen über den Einfluss von Merkmalen des engeren Entscheidungskontextes formuliert. Kapitel 4.5.2 befasst sich daran anschließend mit der Suche nach Mustern in der Häufigkeitsverteilung zum Kontextindikator *Zeitraum* und der Formulierung entsprechender Thesen über den Einfluss von Merkmalen des weiteren Entscheidungskontextes. Die im Rahmen der explorativen Auswertung formulierten Thesen werden in Kapitel 4.5.3 schließlich zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>614</sup>In Kreuztabellen (oder Kontingenztafeln) lassen sich bivariate Häufigkeitsverteilungen darstellen und analysieren. Geeignet sind sowohl nominal-, ordinal- als auch in Kategorien zusammengefasste intervallskalierte Merkmale. (Vgl. dazu und weiterführend Kuckartz, Rädiker et al. (2013), S. 87 ff.)

<sup>615</sup>Die bivariaten Zusammenhänge einer Kreuztabelle lassen sich grafisch grundlegend in Form von Kreisdiagrammen sowie horizontalen und vertikalen Balkendiagrammen (Säulendiagrammen) darstellen. (Vgl. Kuckartz, Rädiker et al. (2013), S. 102.)

<sup>616</sup>Für die den Balkendiagrammen zu Grunde liegenden Kreuztabellen siehe Anhang A.9

<sup>617</sup>Zu den eindeutig bezüglich der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter codierten Stellungnahmen siehe Kapitel 4.4.1

#### 4.5.1 Einfluss von Merkmalen des engeren Entscheidungskontextes

**T1: Einfluss des Gegenstandes der betreffenden Vorstandsentscheidung** Abbildung 4.20 stellt die resultierende Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Gegenstand* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter dar. Die Ausprägungen des Kontextindikators *Gegenstand* sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Die Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer

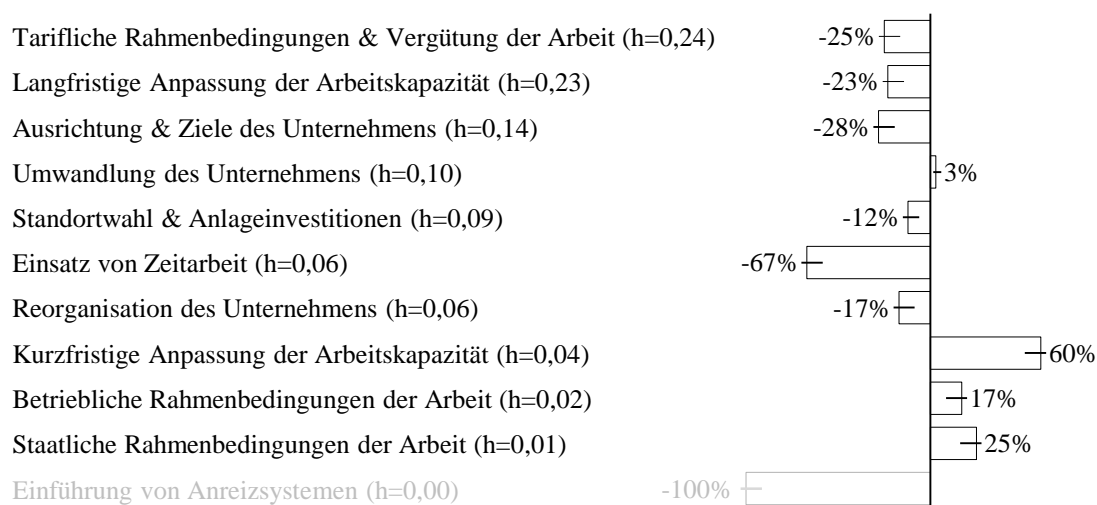


Abbildung 4.20: Häufigkeitsverteilung – *Gegenstand* und *Position*

Position variiert zwischen -67% für die Kategorie *Einsatz von Zeitarbeit* und +60% für die Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität*.<sup>618</sup> Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervertreter in den Stellungnahmen der Stichproben zu Managemententscheidungen, welche den Einsatz von Zeitarbeit im Unternehmen zum Gegenstand haben, deutlich häufiger eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte als eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren. Hingegen signalisieren sie in den Stellungnahmen der Stichproben zu Managemententscheidungen, welche die kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität im Unternehmen zum Gegenstand haben, deutlich häufiger eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende als eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position.

Die großen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen einzelnen Kategorien an Gegenständen

<sup>618</sup>Die Kategorie *Einführung von Anreizsystemen* mit lediglich einer einzelnen Stellungnahmen wird bei der Suche nach Mustern zwischen der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter und dem Kontextindikator *Gegenstand* nicht berücksichtigt.

von Managemententscheidungen deuten auf einen Zusammenhang zwischen dem Kontextindikator *Gegenstand* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter hin. Zu bestimmten Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen (etwa dem Einsatz von Zeitarbeit oder der langfristigen Anpassung der Arbeitskapazität) scheinen die Arbeitnehmervertreter eher eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position zu signalisieren, wohingegen sie zu anderen Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen (etwa der kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität oder den betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit) eher eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position zu signalisieren scheinen. Übertragen auf den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung<sup>619</sup> und von der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter in den Stellungnahmen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließend<sup>620</sup> deutet dies auf einen Zusammenhang zwischen dem Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung (Merkmal *Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung*) und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma hin.<sup>621</sup> Zu bestimmten Gegenständen von Vorstandsentscheidungen scheinen sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses zu positionieren, wohingegen sie sich zu anderen Gegenständen von Vorstandsentscheidungen eher auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren scheinen. Dabei erscheint im Hinblick auf die Kausalbeziehung zwischen dem Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma einzig der Gegenstand der Vorstandsentscheidung als Ursache für die Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Wirkung) sachlogisch nachvollziehbar. Daraus folgt als erste Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des (engeren) Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

T1: *Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung*: Entscheidungen etwa zum Einsatz von Zeitarbeit sowie der langfristigen Anpassung der Arbeitskapazität führen eher zu einer Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Entscheidungen etwa zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität oder den betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

---

<sup>619</sup>D.h. die Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen als Entscheidungen der Arbeitnehmervertreter im Kontext der Unternehmensmitbestimmung und Aufsichtsratsarbeit auffassend. (Siehe Kapitel 4.1.1)

<sup>620</sup>Für die Herleitung dieses Schlusses siehe Kapitel 4.1.1

<sup>621</sup>Ein derartiger induktiver Schluss ist allerdings immer mit einer gewissen Unsicherheit hinsichtlich der Richtigkeit der Verallgemeinerung behaftet. (Siehe dazu ausführlich Kapitel 4.7.2)

Welche Aspekte des Entscheidungsgegenstandes der betreffenden Vorstandsentscheidung hierbei eine Rolle spielen könnten, dazu erlaubt eine tiefergehende Betrachtung der Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Gegenstand* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter die Formulierung erster weiterführender Vermutungen:

Der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine mit der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren, überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von -67% am deutlichsten bei der Kategorie *Einsatz von Zeitarbeit*. Den Managemententscheidungen der Kategorie *Einsatz von Zeitarbeit* ist gemein, dass sie mit der Ausweitung oder Einschränkung der Zeitarbeit im Unternehmen sowie der Stellung der Zeitarbeiter im Vergleich zur Stammbeslegschaft in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen. Ähnliches gilt für die Managemententscheidungen der Kategorien *Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit*, *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit*, *Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit*, *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* und *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität*. Demgegenüber vereinen die übrigen Kategorien, namentlich *Ausrichtung & Ziele des Unternehmens*, *Umwandlung des Unternehmens*, *Standortwahl & Anlageinvestitionen* und *Reorganisation des Unternehmens*, Gegenstände von Managemententscheidungen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen. Bei Zusammenfassung der Kategorien, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen (Wirkungsgegenstand: Arbeitnehmer), überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von -21% der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren. Gleichwohl überwiegt bei Zusammenfassung der Kategorien, welche die Belange aller Stakeholder des jeweiligen Unternehmens betreffen (Wirkungsgegenstand: Alle Stakeholder), mit einem  $\Delta$ Position von -14% der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren.

Die geringen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen Managemententscheidungen mit den Arbeitnehmern bzw. allen Stakeholdern als Wirkungsgegenstand lassen vermuten, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma durch den Wirkungsgegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung (Merkmal *Wirkungsgegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung*) nicht beeinflusst wird. Die Arbeitnehmervertreter scheinen sich ungeachtet des Wirkungsgegenstandes der betreffenden Vorstandsentscheidung zu der jeweiligen Vorstandsentscheidung in ihrem Interessendilemma zu

positionieren. Daraus folgt als erste weiterführende Vermutung zur ersten Forschungsthese:

V1: *Wirkungsgegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung*: Entscheidungen mit Arbeitnehmern und allen Stakeholdern als Wirkungsgegenstand führen gleichermaßen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses.

Den Managemententscheidungen der Kategorie *Einsatz von Zeitarbeit* ist ferner gemein, dass sie mit der Ausweitung oder Einschränkung der Zeitarbeit im Unternehmen sowie der Stellung der Zeitarbeiter im Vergleich zur Stammebelegschaft zumeist weite Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens betreffen. Auch von den Managemententscheidungen der Kategorien *Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit, Ausrichtung & Ziele des Unternehmens, Umwandlung des Unternehmens, Reorganisation des Unternehmens* und *Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit* sind meistens weite Teil der Arbeitnehmer des Unternehmens betroffen. Sie unterscheiden sich von Managemententscheidungen der Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität* dahingehend, dass mit vorübergehenden Produktionsstopps oder der vorübergehenden Einführung von Kurzarbeit zumeist nur die Arbeitnehmer einzelner Produktionslinien oder Betriebe betroffen sind. Auch den Kategorien *Standortwahl & Anlageinvestitionen* und *Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit* ist gemein, dass meistens nur kleine Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens (die Arbeitnehmer einzelner Standorte, einzelner Betriebe respektive einzelner Organisations- oder Prozesseinheiten) von der jeweiligen Managemententscheidung betroffen sind.<sup>622</sup> Bei Zusammenfassung der Kategorien, bei denen zumeist weite Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens von der jeweiligen Managemententscheidung betroffen sind (Wirkungsbreite: Groß), überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von -23% der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren. Hingegen überwiegt bei Zusammenfassung der Kategorien, bei denen meistens nur kleine Teile der Arbeitnehmer eines Unternehmens von der jeweiligen Managemententscheidung betroffen sind (Wirkungsbreite: Klein), mit einem  $\Delta$ Position von +10% der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren.

Die großen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen Managemententscheidungen mit großer

---

<sup>622</sup>Die Kategorie *Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität* kann Managemententscheidungen enthalten, die sowohl kleine als auch weite Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens betreffen können und wird daher nicht berücksichtigt.

und kleiner Wirkungsbreite lassen vermuten, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma durch die Wirkungsbreite der betreffenden Vorstandsentscheidung bezogen auf die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens (Merkmal *Wirkungsbreite der betreffenden Vorstandsentscheidung*) beeinflusst wird. Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat scheinen sich die Arbeitnehmervertreter zu Vorstandsentscheidungen mit großer Wirkungsbreite im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses zu positionieren, wohingegen sie sich zu Vorstandsentscheidungen mit geringer Wirkungsbreite eher auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren scheinen. Daraus folgt als zweite weiterführende Vermutung zur ersten Forschungsthese:

*V2: Wirkungsbreite der betreffenden Vorstandsentscheidung: Entscheidungen mit großer Wirkungsbreite führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Entscheidungen mit kleiner Wirkungsbreite eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.*

Der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren, überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von +60% am deutlichsten bei der Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität*. Die Managemententscheidungen der Kategorie *Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität* unterscheiden sich von den übrigen, im Rahmen dieser Untersuchung erhobenen Managemententscheidungen, durch ihren explizit temporären Charakter. Entscheidungen des Managements zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität im Unternehmen, etwa in Form eines vorübergehenden Produktionsstopps oder aber einer vorübergehenden Einführung von Kurzarbeit, wirken sich lediglich über einen kurzen, zeitlich ausdrücklich begrenzten Zeitraum (Wirkungszeitraum: <1 Jahr) auf die Arbeitnehmer des Unternehmens aus. Bei Zusammenfassung der übrigen Kategorien mit Managemententscheidungen, die sich über einen längeren Zeitraum (Wirkungszeitraum: >1 Jahr) auf die Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens auswirken, überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von -21% hingegen klar der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren.

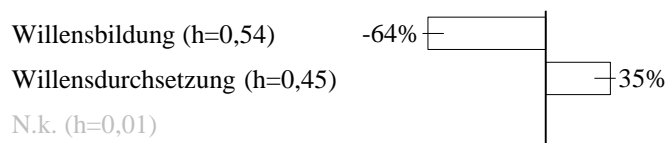
Die großen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen Managemententscheidungen mit kurzem und langem Wirkungszeitraum lassen daher vermuten, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma durch den Wirkungszeitraum der betreffenden Vorstandsentscheidung bezogen auf die Arbeitnehmer des Unternehmens (Merk-

mal *Wirkungszeitraum der betreffenden Vorstandsentscheidung*) beeinflusst wird. Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat scheinen sich die Arbeitnehmervertreter zu Vorstandsentscheidungen mit langem Wirkungszeitraum im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses zu positionieren, wohingegen sie sich zu Vorstandsentscheidungen mit kurzem Wirkungszeitraum eher auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren scheinen. Daraus folgt als dritte weiterführende Vermutung zur ersten Forschungsthese:

V3: *Wirkungszeitraum der betreffenden Vorstandsentscheidung*: Entscheidungen mit langem Wirkungszeitraum führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Entscheidungen mit kurzem Wirkungszeitraum eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

Die Ergebnisse der tiefgehenden Betrachtung der Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Gegenstand* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter zusammenfassend ist also zu vermuten, dass der Aspekt *Wirkungsgegenstand* der betreffenden Vorstandsentscheidung keinen und bezogen auf die Arbeitnehmer des Unternehmens die Aspekte *Wirkungsbreite* und *Wirkungszeitraum* der betreffenden Vorstandsentscheidung einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma haben. Die Überprüfung der entsprechenden Vermutungen auf ihre Gültigkeit verbleibt mangels geeigneter Datengrundlage allerdings Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten.

**T2: Einfluss des Status der betreffenden Vorstandsentscheidung** Abbildung 4.21 stellt die resultierende Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Phase* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter dar. Die Ausprägungen des Kontextindikators *Phase* sind darin in absteigender Reihenfolge der Häufigkeiten geordnet. Die



N.k. = Nicht zu klassifizieren

Abbildung 4.21: Häufigkeitsverteilung – *Phase* und *Position*

Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position beträgt

-64% für die Ausprägung *Willensbildung* und +35% für die Ausprägung *Willensdurchsetzung*. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervertreter in den Stellungnahmen der Stichproben, die in der Phase der Willensbildung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden, deutlich häufiger eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte als eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren. Demgegenüber signalisieren sie in den Stellungnahmen der Stichproben, die in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung abgegeben werden, deutlich häufiger eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende als eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position.

Diese großen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen den beiden Phasen des Entscheidungsprozesses der betreffenden Managemententscheidung deuten auf einen Zusammenhang zwischen dem Kontextindikator *Phase* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter hin. Zu Managemententscheidungen, die sich noch in der Phase der Willensbildung befinden, scheinen die Arbeitnehmervertreter eher eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position zu signalisieren, wohingegen sie zu Managemententscheidungen, die sich bereits in der Phase der Willensdurchsetzung befinden, eher eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position zu signalisieren scheinen. Die Stellungnahmen der beiden Phasen im Entscheidungsprozess der Managemententscheidung unterscheiden sich grundlegend hinsichtlich des Status der betreffenden Managemententscheidung. Den in der Phase der Willensbildung abgegebenen Stellungnahmen gemein ist, dass sie allesamt zu einem Zeitpunkt abgegeben werden, in dem die betreffende Managemententscheidung noch nicht final getroffen ist. Hingegen ist den in der Phase der Willensdurchsetzung abgegebenen Stellungnahmen gemein, dass sie allesamt zu einem Zeitpunkt abgegeben werden, in dem die betreffende Managemententscheidung bereits final getroffen ist. Übertragen auf den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung und auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließend deutet dies auf einen Zusammenhang zwischen dem Status der betreffenden Vorstandsentscheidung (Merkmal *Status der betreffenden Vorstandsentscheidung*) und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma hin. Zu Vorstandsentscheidungen, die noch nicht final getroffen sind, scheinen sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses zu positionieren, wohingegen sie sich zu Vorstandsentscheidungen, die bereits final getroffen sind, eher auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren scheinen. Im Hinblick auf die Kausalbeziehung zwischen dem Status der betreffenden Vorstandsentscheidung und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Inter-



essendilemma erscheinen prinzipiell beide Wirkungsrichtungen logisch nachvollziehbar. Die Änderung des Status der betreffenden Vorstandsentscheidung (Ursache) kann eine Veränderung der Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Wirkung) zur Folge haben. Ebenso kann eine Veränderung der Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Ursache) zu einer Veränderung im Status der betreffenden Vorstandsentscheidung (Wirkung) führen. Letzteres wäre etwa dann der Fall, wenn eine Vorstandsentscheidung erst durch das Einlenken eines einzelnen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat final getroffen werden kann. Da jedoch nicht zuletzt aufgrund der Mehrheitserfordernissen für die Beschlussfassung im mitbestimmten Aufsichtsrat<sup>623</sup> von einem vergleichsweise geringen derartigen Einfluss der Positionierung eines einzelnen Arbeitnehmervertreter auf den Status der betreffenden Vorstandsentscheidung auszugehen ist, erscheint einzig der Status der Vorstandsentscheidung als Ursache für die Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Wirkung) sachlogisch nachvollziehbar. Daraus folgt als zweite Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des (engeren) Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

*T2: Status der betreffenden Vorstandsentscheidung:* Noch nicht final getroffene Vorstandsentscheidungen führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bereits final getroffenen Vorstandsentscheidungen eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

### 4.5.2 Einfluss von Merkmalen des weiteren Entscheidungskontextes

**T3: Einfluss exogener Ereignisse** Abbildung 4.22 stellt die resultierende Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Zeitraum* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter dar. Die Ausprägungen des Kontextindikators *Zeitraum* sind darin in chronologischer Reihenfolge geordnet. Die Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position variiert zwischen -60% für die Ausprägung 2002 und +33% für die Ausprägung 2003. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervertreter in den Stellungnahmen der Stichproben, die im Zeitraum 2002 abgegeben werden, deutlich häufiger eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte als eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position signalisieren. Hingegen signalisieren sie in den Stellungnahmen der Stichproben, die im Zeitraum 2003 abgegeben werden, deutlich häufiger eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende als eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position.

---

<sup>623</sup>Zur Beschlussfassung und den Mehrheitserfordernissen siehe Kapitel 3.3.1

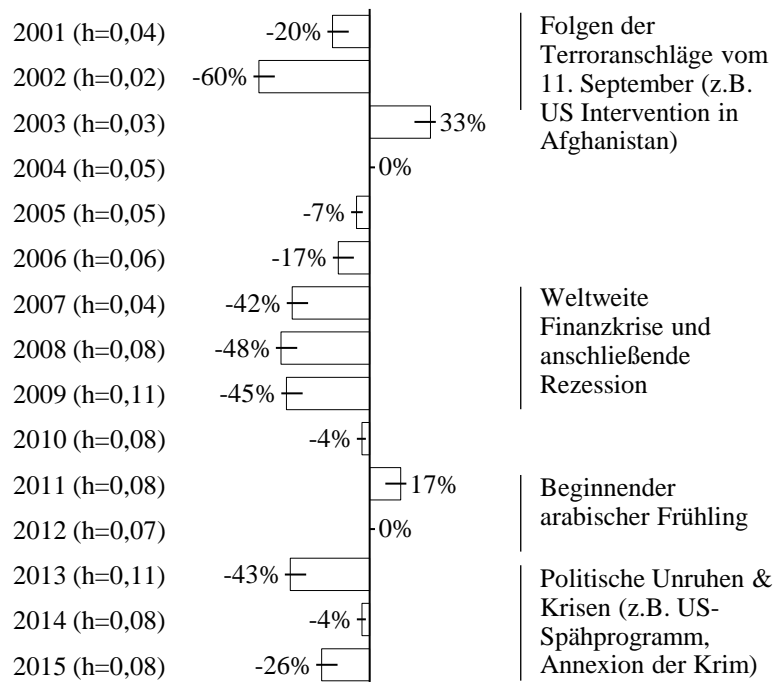


Abbildung 4.22: Häufigkeitsverteilung – *Zeitraum* und *Position*

Diese großen Unterschiede in den prozentualen Anteilen an Stichproben-Stellungnahmen mit konformer und konträrer Position zwischen einzelnen Zeiträumen deuten auf einen Zusammenhang zwischen dem Kontextindikator *Zeitraum* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter hin. In gewissen Zeiträumen scheinen die Arbeitnehmervertreter eher eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position zu signalisieren, wohingegen sie in anderen Zeiträumen eher eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position zu signalisieren scheinen. Den in einem bestimmten Zeitraum abgegebenen Stellungnahmen gemein sind die im jeweiligen Zeitraum für alle Arbeitnehmervertreter gleichermaßen und damit notwendigerweise in der Umwelt der Unternehmen vorherrschenden und von außen auf die Entscheidungssituation einwirkenden Gegebenheiten. Die Stellungnahmen verschiedener Zeiträume unterscheiden sich dabei grundlegend hinsichtlich der für den jeweiligen Zeitraum spezifischen und damit notwendigerweise kurzfristigen<sup>624</sup>, von außen auf die Entscheidungssituation einwirkenden Gegebenheiten (im Folgenden kurz *exogene Ereignisse* genannt). Übertragen auf den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung und auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließend deutet dies auf einen Zusammenhang zwischen exogenen Ereignissen (Merkmal *Exogene Ereignisse*) und der Po-

<sup>624</sup>Kurzfristige Gegebenheiten sind im Verständnis dieser Arbeit Gegebenheiten mit einer Zeitspanne von bis zu einem Jahr. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2022).)

sitionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma hin. In Gegenwart gewisser exogener Ereignisse scheinen sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses oder aber auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren. Dabei erscheinen im Hinblick auf die Kausalbeziehung zwischen den exogenen Ereignissen und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma einzig die exogenen Ereignisse als Ursache für die Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Wirkung) sachlogisch nachvollziehbar.

Der prozentuale Anteil der Stichproben-Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter eine mit der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position signalisieren, überwiegt mit einem  $\Delta$ Position von -60% am deutlichsten im Zeitraum 2002. Bedeutende Ereignisse in diesem Zeitraum stehen im Zusammenhang mit den weltwirtschaftlichen<sup>625</sup> und weltpolitischen<sup>626</sup> Folgen der Terroranschläge vom 11. September 2001. Dies deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmervertreter in Gegenwart weltwirtschaftlich und weltpolitisch bedeutender, negativer Ereignisse eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses positionieren. Ferner deuten die deutlich negativen  $\Delta$ Position in den Zeiträumen 2007 bis 2009, die überwiegend von einer weltweiten Finanzkrise und einer anschließenden weltweiten Rezession geprägt sind, darauf hin, dass sich die Arbeitnehmervertreter in Gegenwart weltwirtschaftlich bedeutender, negativer Ereignisse eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses positionieren. Gleichwohl existieren Zeiträume mit einem deutlich positiven  $\Delta$ Position, wie etwa der Zeitraum 2011, in dem mit dem beginnenden arabischen Frühling und der Hoffnung auf eine Verbesserung der Menschenrechtslage in den betroffenen Ländern der arabischen Welt eine positive politische und gesellschaftliche Entwicklungen im Vordergrund stand. Dies deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmervertreter in Gegenwart weltpolitisch und weltgesellschaftlich bedeutender, positiver Ereignisse eher auf der Seite des Unternehmensinteresses positionieren. Daraus folgt zusammenfassend als dritte Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des (weiteren) Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

T3: *Exogene Ereignisse*: Bedeutende, negative weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bedeutende, positive weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

---

<sup>625</sup>Zum BIP-Wachstum und der konjunkturellen Entwicklung siehe Kapitel 4.1.3

<sup>626</sup>Etwa die von den Vereinigten Staaten geführte Intervention in Afghanistan.

**T4: Einfluss exogener Entwicklungen** Bei Berücksichtigung der chronologischen Reihenfolge der Ausprägungen zeigt sich ferner ein über mehrere aufeinanderfolgende Zeiträume hinweg schwankender Verlauf in der Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position, wobei die Stärke der Schwankung im Laufe der Jahre tendenziell leicht abnimmt. Tiefpunkte der Schwankung stellen die Zeiträume 2002 (-60%), 2008 (-48%) und 2013 (-43%) dar, dazwischen liegen mit den Zeiträumen 2003 (+33%) und 2011 (+17%) die Hochpunkte der Schwankung. Der über mehrere aufeinanderfolgende Zeiträume hinweg schwankende Verlauf in der Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position deutet auf einen Zusammenhang zwischen fortwährenden Veränderungen in den exogenen Gegebenheiten (im Folgenden kurz *exogene Entwicklungen* genannt) und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter hin. Übertragen auf den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung und auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma schließend deutet dies auf einen Zusammenhang zwischen exogenen Entwicklungen (Merkmal *Exogene Entwicklungen*) und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma hin. In Gegenwart gewisser exogener Entwicklungen scheinen sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses oder aber auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren. Dabei erscheinen im Hinblick auf die Kausalbeziehung zwischen den exogenen Entwicklungen und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma einzig die exogenen Entwicklungen als Ursache für die Positionierung der Arbeitnehmervertreter (Wirkung) sachlogisch nachvollziehbar.

Der Tiefpunkt der Schwankung im Verlauf der Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position im Zeitraum 2008 und damit unmittelbar vor dem Jahr 2009, das innerhalb des Untersuchungszeitraumes als einziges über ein negatives weltweites Wirtschaftswachstum verfügt<sup>627</sup>, deutet darauf hin, dass sich die Arbeitnehmervertreter in konjunkturell schlechteren Zeiten (in Zeiträumen mit einem niedrigen bzw. negativen BIP-Wachstum) eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses positionieren, wohingegen Sie sich in konjunkturell besseren Zeiten (in Zeiträumen mit einem hohen BIP-Wachstum) eher auf der Seite des Unternehmensinteresses positionieren. Daraus folgt als vierte Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma:

T4: *Exogene Entwicklungen*: Konjunkturell schlechtere Zeiten führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen

---

<sup>627</sup>Zum BIP-Wachstum und der konjunkturellen Entwicklung siehe Kapitel 4.1.3

Arbeitnehmerinteresses, wohingegen konjunkturell bessere Zeiten eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

### 4.5.3 Zusammenfassung der Thesen

Tabelle 4.4 fasst die im Rahmen der explorativen Auswertung ausgehend von den identifizierten Mustern in den Häufigkeitsverteilungen anhand sachlogischer Überlegungen formulierten Thesen über den Einfluss von Merkmalen des engeren und weiteren Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zusammen.

These	Beschreibung
T1	<i>Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung</i> : Entscheidungen etwa zum Einsatz von Zeitarbeit sowie der langfristigen Anpassung der Arbeitskapazität führen eher zu einer Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Entscheidungen etwa zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität oder den betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.
T2	<i>Status der betreffenden Vorstandsentscheidung</i> : Noch nicht final getroffene Vorstandsentscheidungen führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bereits final getroffenen Vorstandsentscheidungen eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.
T3	<i>Exogene Ereignisse</i> : Bedeutende, negative weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bedeutende, positive weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.
T4	<i>Exogene Entwicklungen</i> : Konjunkturell schlechtere Zeiten führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen konjunkturell bessere Zeiten eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.

Tabelle 4.4: Zusammenfassung der formulierten Thesen

## 4.6 Thesenprüfung

Die im Rahmen der explorativen Auswertung formulierten Thesen über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma werden innerhalb dieses Kapitels durch Anwendung statistischer Tests auf ihre Gültigkeit überprüft.

Kapitel 4.6.1 behandelt zunächst die zur Überprüfung der Thesen angewandten statistischen Tests und stellt die empirischen Testergebnisse dar. In Kapitel 4.6.2 werden die empirischen Testergebnisse anschließend mit den im Rahmen der explorativen Auswertung formulierten Thesen abgeglichen.

### 4.6.1 Testbeschreibung und empirische Ergebnisse

Zur Überprüfung der Forschungsthese wird getestet, ob das den Thesen jeweils zu Grunde liegende Muster in der Häufigkeitsverteilung statistisch signifikant ist, d.h. auch für die der Stichprobe zu Grunde liegende Grundgesamtheit Gültigkeit besitzt.<sup>628</sup> Im Falle eines statistisch signifikanten Testergebnisses wird die auf Basis des jeweiligen Musters formulierte These beibehalten, andernfalls verworfen.

Für die Überprüfung der Thesen werden erneut die bereits im Rahmen der explorativen Auswertung verwendeten 247 Stellungnahmen der Stichprobe herangezogen, bei denen eine eindeutige Codierung bezüglich der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter möglich war. Die an eben diesen Stellungnahmen erhobenen Merkmale bilden somit die Datenbasis der zur Überprüfung der Thesen angewandten statistischen Tests.

Da die entsprechende Datenbasis bereits im Vorfeld der Thesenformulierung erhoben wurde, stellen die statistischen Tests allerdings keine Thesentests im eigentlichen Sinne dar, sondern sind vielmehr als Signifikanztests auf Probe aufzufassen.<sup>629</sup> Ferner erfolgt mit der Anwendung der statistischen Tests keine Kontrolle von Störgrößen, sodass eine Konfundierung<sup>630</sup> der untersuchten Merkmale nicht ausgeschlossen werden kann. Die ausgehend von den identifizierten Mustern in den Häufigkeitsverteilungen anhand sachlogischer Überlegungen formulierten Thesen über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma können im Falle signifikanter Testergebnisse daher lediglich unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen als gültig angesehen werden.<sup>631</sup>

Die maximal zulässige Irrtumswahrscheinlichkeit<sup>632</sup> für die statistischen Tests wird auf  $\alpha = 10\%$  festgesetzt. Die Signifikanzniveaus werden entsprechend definiert zu: *Schwache Signifikanz* bei  $p < 0,10$ , *Signifikanz* bei  $p < 0,05$  und *Hohe Signifikanz* bei  $p < 0,01$ .

---

<sup>628</sup>Vgl. Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 612 f. und S. 662 ff.

<sup>629</sup>Vgl. dazu und weiterführend Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 627.

<sup>630</sup>Konfundierung bezeichnet „die systematische Variation einer potenziellen Einflussgröße mit den Stufen einer oder mehrerer unabhängiger Variablen.“ (Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 121.)

<sup>631</sup>Zu den methodischen Einschränkungen siehe ausführlich Kapitel 4.7.2

<sup>632</sup>D.h. die Wahrscheinlichkeit, ein Stichprobenergebnis wie das beobachtete oder gar ein extremeres Stichprobenergebnis zu erhalten, obwohl die Verteilung zwischen den Merkmalen zufällig zustande gekommen ist. (Vgl. Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 664.)

**Überprüfung der Thesen T1 bis T3 per Unabhängigkeitstest** Die Überprüfung der Forschungsthesen T1 bis T3 erfolgt per Unabhängigkeitstest. Dieser erlaubt zu entscheiden, ob zwischen dem jeweiligen Kontextindikator und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht.

Für nominalskalierte Merkmale bieten sich prinzipiell die Unabhängigkeitstests nach Pearson (Chi-Quadrat-Test) und Fisher (Exakter Test) an.<sup>633</sup> Beide Tests verlangen grundlegend, dass die untersuchten Häufigkeiten das Resultat einer Zufallsstichprobe und entsprechend einzelne Beobachtungen voneinander unabhängig sind.<sup>634</sup> Jedes Element der Stichprobe darf demnach nur einer Merkmalskombination zugeordnet sein.<sup>635</sup> Unter Verweis auf die bereits in Kapitel 4.1.2 diskutierte und als vernachlässigbar eingestufte Mehrfachberücksichtigung einzelner Presstexte wird diese Voraussetzung in der vorliegenden Testsituation als erfüllt angesehen. Mit Blick auf die aus den Merkmalskombinationen gebildeten Kreuztabellen mit absoluten Zellenhäufigkeiten verlangt der Chi-Quadrat-Test nach Pearson zusätzlich, dass maximal 20% der Zellen weniger als 5 Beobachtungen enthalten.<sup>636</sup> Andernfalls ist der exakte Test nach Fisher vorzuziehen.<sup>637</sup> Der exakte Test nach Fisher selbst stellt keine weiteren Voraussetzungen an die untersuchten Häufigkeiten und darf demzufolge uneingeschränkt in den vorliegenden Testsituationen angewandt werden.<sup>638</sup> Ein Blick auf die zu den Merkmalen gebildeten Kreuztabellen mit absoluten Zellenhäufigkeiten<sup>639</sup> zeigt, dass die Voraussetzungen für die Durchführung des Chi-Quadrat-Tests hinsichtlich der erwarteten Zellenhäufigkeiten in den vorliegenden Testsituationen lediglich für die Überprüfung der Thesen T2 und T3 vollständig erfüllt sind. Für die Überprüfung der These T1 ist der Chi-Quadrat-Test hingegen nur eingeschränkt anwendbar. Das Hauptaugenmerk beim Treffen der Testentscheidung liegt in diesem Fall daher auf dem exakten Test nach Fisher. Dennoch wird in Ergänzung auch der Chi-Quadrat-Test nach Pearson berechnet.

Die Ergebnisse der Unabhängigkeitstests für die Thesen T1 bis T3 nach Fisher und Pearson sind in Tabelle 4.5 zusammenfassend dargestellt: Die Tabelle enthält die p-Wert-Statistiken der jeweiligen Unabhängigkeitstests, die Anzahl der zu Grunde liegenden Beobachtungen (N) und speziell für den Chi-Quadrat-Test nach Pearson das Chi-Quadrat und die Anzahl der Freiheitsgrade der Statistik (df). Statistisch signifikante Zusammen-

<sup>633</sup>Vgl. dazu und weiterführend zu den Unabhängigkeitstests Bortz und Lienert (2008), S. 83 f.; Bortz und Schuster (2010), S. 137; sowie Field (2018), S. 837 ff. und S. 849 f.

<sup>634</sup>Vgl. Bortz und Lienert (2008), S. 90; Bortz und Schuster (2010), S. 143 und S. 150; Pagano (2013), S. 497; sowie Field (2018), S. 849 f.

<sup>635</sup>Ebenda.

<sup>636</sup>Vgl. Bortz und Lienert (2008), S. 99; Bortz und Schuster (2010), S. 150; sowie Field (2018), S. 849 f.

<sup>637</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 141; sowie Field (2018), S. 839.

<sup>638</sup>Vgl. Bortz und Lienert (2008), S. 84 ff.; sowie Field (2018), S. 839.

<sup>639</sup>Zu den Zellenhäufigkeiten und weiterführend zur Überprüfung der Voraussetzungen siehe Anhang A.10.1

hänge werden je nach Signifikanzniveau markiert: Signifikanzen auf einem Niveau von mindestens 1% (5%, 10%) werden durch \*\*\* (\*\*, \*) gekennzeichnet.

These/ Merkmalskombination	Exakter Test	Chi-Quadrat-Test			N
	p-Wert	Chi-Quadrat	df	p-Wert	
T1: <i>Gegenstand</i> und <i>Position</i>	0,038**	16,982	9	0,049**	246
T2: <i>Phase</i> und <i>Position</i>	0,000***	82,806	1	0,000***	247
T3: <i>Zeitraum</i> und <i>Position</i>	0,200	18,153	14	0,200	247

Anmerkungen: \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ .

Tabelle 4.5: Ergebnisse Unabhängigkeitstests – Thesen T1 bis T3

Für die These T1 (Exakter Test:  $p=0,038^{**}$  / Chi-Quadrat-Test:  $p = 0,049^{**}$ ) liefern die Unabhängigkeitstests ein statistisch signifikantes Ergebnis und für die These T2 (Exakter Test:  $p=0,000^{***}$  / Chi-Quadrat-Test:  $p = 0,000^{***}$ ) ein statistisch hoch signifikantes Ergebnis. Die den Thesen T1 und T2 zu Grunde liegenden Muster in den Häufigkeitsverteilungen besitzen demnach auch für die der Stichprobe zu Grunde liegende Grundgesamtheit Gültigkeit und sind nicht rein stochastischer Natur. Für die These T3 (Exakter Test:  $p=0,200$  / Chi-Quadrat-Test:  $p = 0,200$ ) hingegen zeigen die Unabhängigkeitstests kein statistisch signifikantes Ergebnis. Von einer Gültigkeit der Häufigkeitsverteilung für die der Stichprobe zu Grunde liegende Grundgesamtheit kann in diesem Fall nicht ausgegangen werden. Das der These T3 zu Grunde liegende Muster in der Häufigkeitsverteilung ist mit großer Wahrscheinlichkeit rein stochastischer Natur.

**Überprüfung der These T4 per Rangkorrelationstest** Zur Überprüfung der Forschungsthese T4 werden exemplarisch die weltweite<sup>640</sup> konjunkturelle Entwicklung und die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma einem Korrelationstest unterzogen. Dieser erlaubt zu entscheiden, ob zwischen der weltweiten konjunkturellen Entwicklung und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht.<sup>641</sup>

Die weltweite konjunkturelle Entwicklung wird anhand des weltweiten realen Wirtschaftswachstums der einzelnen Jahre innerhalb des Untersuchungszeitraumes (Merkmal *BIP-Wachstum-Global*) gemessen. Für die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird die Differenz zwischen den prozentualen Anteile

<sup>640</sup>Weltweit, da die in der Datenbasis vertretenen Unternehmen weltweit agieren und entsprechend von der weltweiten konjunkturellen Entwicklung betroffen sind.

<sup>641</sup>In Anlehnung an Kohn wird in dieser Arbeit als kritische Größe für einen linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen ein Wert von mindestens 0,5 festgelegt. (Vgl. Kohn (2005), S. 145.)



len signalisierter konformer und konträrer Position der Arbeitnehmervertreter (Merkmal  $\Delta Position$ )<sup>642</sup> in den Stichproben-Stellungnahmen der einzelnen Jahre herangezogen.

Für die Untersuchung des Zusammenhanges zwischen zwei mindestens ordinalskalierten Merkmalen bietet sich grundsätzlich die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman (Spearman's  $\rho$ ) an, mit deren Hilfe der monotone Zusammenhang zwischen zwei abhängigen Beobachtungsreihen bestimmt und überprüft werden kann.<sup>643</sup> Die Rangkorrelation von Spearman ist anfällig gegenüber Ausreißerdifferenzen. Für ihre Berechnung wird daher gefordert, dass in den Daten keine Ausreißer vorhanden sind, die zu großen Differenzen in den Rangpaaren führen.<sup>644</sup> Ferner darf die Gesamtzahl aller verbundenen Ränge (d.h. gleiche Rangplätze) maximal 20% aller Rangplätze ausmachen.<sup>645</sup> Ein Blick auf die zu den beiden Merkmalen gebildeten Beobachtungsreihen<sup>646</sup> zeigt, dass die Voraussetzungen für die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman hinsichtlich der Eigenschaften der Rangwerte und der Gesamtzahl verbundener Ränge erfüllt sind.

Die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman ( $\rho (n = 15) = 0,553, p = 0,033^{**}$ ) liefert ein statistisch signifikantes Ergebnis. Zwischen der weltweiten konjunkturellen Entwicklung und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter besteht ein statistisch signifikanter positiver Zusammenhang. Das der These T4 zu Grunde liegende Muster in der Häufigkeitsverteilung besitzt demnach auch für die der Stichprobe zu Grunde liegende Grundgesamtheit Gültigkeit.

#### 4.6.2 Abgleich mit den Thesen

Die statistischen Tests für die Thesen T1, T2 und T4 liefern ein statistisch signifikantes Ergebnis. Entsprechend werden die Thesen T1 über den Einfluss des Gegenstandes der betreffenden Vorstandsentscheidung (\*\*), T2 über den Einfluss des Status der betreffenden Vorstandsentscheidung (\*\*\*) und T4 über den Einfluss exogener Entwicklungen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma beibehalten. Lediglich für die These T3 liefern die statistischen Tests kein signifikantes Ergebnis. Die These T3 über den Einfluss exogener Ereignisse auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma ist demzufolge abzulehnen.

<sup>642</sup>Siehe Formel 4.1

<sup>643</sup>Vgl. dazu und weiterführend zur Rangkorrelation Bortz und Lienert (2008), S. 276 f.; Bortz und Schuster (2010), S. 178; sowie Pagano (2013), S. 141 f.

<sup>644</sup>Vgl. Bortz und Lienert (2008), S. 279.

<sup>645</sup>Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 179.

<sup>646</sup>Zu den Beobachtungsreihen und weiterführend zur Überprüfung der Voraussetzungen siehe Anhang A.10.2

Tabelle 4.6 fasst die empirischen Ergebnisse der Thesenprüfung über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zusammen.

### 4.7 Diskussion der Ergebnisse und der methodischen Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse und das gewählte methodische Vorgehen dieser Untersuchung im Hinblick auf die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage diskutiert.

In Kapitel 4.7.1 werden die empirischen Ergebnisse über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zunächst inhaltlich interpretiert, bevor in Kapitel 4.7.2 eine kritische Auseinandersetzung mit der zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage gewählten methodischen Vorgehensweise erfolgt.

#### 4.7.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse

In dieser Untersuchung wurde der Frage nach dem Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma nachgegangen. Unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen<sup>647</sup> konnte dabei ein signifikanter Einfluss für die Merkmale

- *Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung,*
- *Status der betreffenden Vorstandsentscheidung und*
- *Exogene Entwicklungen*

nachgewiesen werden.

Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird demnach mitunter durch den Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung beeinflusst. Zu bestimmten Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (etwa dem Einsatz von Zeitarbeit) positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen sie sich zu anderen Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (etwa der kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität) eher auf der Seite des Unternehmensinteresses positionieren. Dies deutet darauf hin, dass sich

---

<sup>647</sup>Zu den methodischen Einschränkungen siehe ausführlich Kapitel 4.6

These	Beschreibung	Signifikanz	Prüfergebnis
T1	<i>Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung:</i> Entscheidungen etwa zum Einsatz von Zeitarbeit sowie der langfristigen Anpassung der Arbeitskapazität führen eher zu einer Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Entscheidungen etwa zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität oder den betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.	**	✓
T2	<i>Status der betreffenden Vorstandsentscheidung:</i> Noch nicht final getroffene Vorstandsentscheidungen führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bereits final getroffenen Vorstandsentscheidungen eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.	***	✓
T3	<i>Exogene Ereignisse:</i> Bedeutende, negative weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen bedeutende, positive weltpolitische, -wirtschaftliche und -gesellschaftliche Ereignisse eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.	/	X
T4	<i>Exogene Entwicklungen:</i> Konjunkturell schlechtere Zeiten führen eher zu einer Positionierung der Arbeitnehmervertreter auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen konjunkturell bessere Zeiten eher zu einer Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses führen.	**	✓

Anmerkungen: Signifikanz der Ergebnisse: / bei  $p \geq 0,10$ ; \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ . Ergebnis der Thesenprüfung: ✓ These angenommen, X These abgelehnt.

Tabelle 4.6: Zusammenfassung der Thesenprüfung

die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen zunächst mit dem Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung auseinandersetzen und sich anschließend in ihrem Interessendilemma positionieren. Damit unterstützt die vorliegende Untersuchung die empirischen Ergebnisse der Studie von Höpner<sup>648</sup> demnach die Arbeitnehmervertreter auf verschiedene Teilelemente von Shareholder-Value-Strategien je nach Entscheidungsgegenstand unterschiedlich reagieren, wenngleich sich bei genauerer Betrachtung konkreter Entscheidungsgegenstände unterschiedliche Tendenzen andeuten. So kann ein in der Regel einvernehmliches Verhalten der Arbeitnehmervertreter bei Restrukturierungsmaßnahmen in den empirischen Ergebnissen dieser Untersuchung zumindest auf den ersten Blick nicht nachvollzogen werden.<sup>649</sup>

Eine tiefergehende Betrachtung der empirischen Ergebnisse lässt vermuten, dass bei dieser Auseinandersetzung der Arbeitnehmervertreter der Aspekt *Wirkungsgegenstand* der betreffenden Vorstandsentscheidung keinen und bezogen auf die Arbeitnehmer des Unternehmens die Aspekte *Wirkungsbreite* und *Wirkungszeitraum* der betreffenden Vorstandsentscheidung einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma haben. Zu Vorstandsentscheidungen mit großer Wirkungsbreite (die weite Teile der Arbeitnehmer betreffen) und mit langem Wirkungszeitraum (die sich über einen längeren Zeitraum auf die Arbeitnehmer auswirken) scheinen sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses zu positionieren. Demgegenüber scheinen sie sich zu Vorstandsentscheidungen mit geringer Wirkungsbreite (die nur kleine Teile der Arbeitnehmer betreffen) und mit kurzem Wirkungszeitraum (die sich lediglich über einen kurzen, begrenzten Zeitraum auf die Arbeitnehmer auswirken) eher auf der Seite des Unternehmensinteresses zu positionieren. Der Wirkungsgegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung (ob dieser in erster Linie die Arbeitnehmer oder alle Stakeholder des jeweiligen Unternehmens betrifft) wird dabei augenscheinlich außer Acht gelassen. Im Falle der Gültigkeit dieser weiterführenden Vermutungen ließe sich die Auseinandersetzung der Arbeitnehmervertreter mit dem Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung bei ihrer Positionierung im Interessendilemma als opportunistisches Verhalten deuten. Vorstandsentscheidungen, die weite Teile der Arbeitnehmer betreffen und die sich über einen längeren Zeitraum auf die Arbeitnehmer auswirken, versuchen die Arbeitnehmervertreter, im Hinblick auf eine unmittelbar erfolgreiche Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und damit langfristig eine erneute Entsendung in den Aufsichtsrat, mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses im Sinne der Arbeitnehmer zu beeinflussen.

---

<sup>648</sup>Höpner (2003).

<sup>649</sup>Zu den Ergebnissen der Studie von Höpner siehe Kapitel 2.2.1

Hingegen versuchen sie bei Vorstandsentscheidungen, die nur kleine Teile der Arbeitnehmer betreffen und die sich lediglich über einen kurzen, begrenzten Zeitraum auf die Arbeitnehmer auswirken, im Hinblick auf eine unmittelbar bessere Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Anteilseignerseite und des Vorstandes und damit langfristig eine erfolgreichere Vertretung der Arbeitnehmerinteressen bei bedeutenderen<sup>650</sup> Entscheidungen, mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses ihre Kooperationsbereitschaft zu signalisieren.

Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird ferner durch den Status der betreffenden Vorstandsentscheidung beeinflusst. Zu Vorstandsentscheidungen, die noch nicht final getroffen sind, positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen sie sich zu Vorstandsentscheidungen, die bereits final getroffen sind, eher auf der Seite des Unternehmensinteresses positionieren. Da letztlich auch die unter Aufsicht oder Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter im Unternehmensinteresse getroffenen Vorstandsentscheidungen lediglich einen Kompromiss darstellen können, der nicht vollständig deckungsgleich mit dem partikularen Interesse der Arbeitnehmer ist, lässt dies einzig den Schluss zu, dass die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen auch verhandlungstaktische Überlegungen in ihre Positionierung im Interessendilemma miteinbeziehen. Noch nicht final getroffene Vorstandsentscheidungen (im Unternehmensinteresse) versuchen die Arbeitnehmervertreter, im Hinblick auf eine unmittelbar erfolgreiche Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und damit langfristig eine erneute Entsendung in den Aufsichtsrat, mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses im Sinne der Arbeitnehmer zu beeinflussen. Hingegen versuchen sie bei bereits final getroffener Vorstandsentscheidung, im Hinblick auf eine unmittelbar bessere Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Anteilseignerseite und des Vorstandes und damit langfristig eine erfolgreichere Vertretung der Arbeitnehmerinteressen bei zukünftigen Entscheidungen, mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses ihre Kooperationsbereitschaft zu signalisieren. Auch diese Miteinbeziehung verhandlungstaktischer Überlegungen lässt sich wiederum als opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmervertreter deuten.

Die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wird schließlich auch durch exogene Entwicklungen beeinflusst. In Gegenwart gewisser exogener Entwicklungen positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Auf-

---

<sup>650</sup> Bedeutender, da etwa bezüglich Vorstandsentscheidung mit einem längeren Wirkungszeitraum oder einer größeren Wirkungsbreite.

sichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses oder aber auf der Seite des Unternehmensinteresses. Offenbar beziehen die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen auch die in der Unternehmensumwelt stattfindenden Entwicklungen bei der Positionierung in ihrem Interessendilemma mit ein.

Konkret konnte in dieser Untersuchung ein Zusammenhang zwischen der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma und der konjunkturellen Entwicklung nachgewiesen werden. Die Arbeitnehmervertreter positionieren sich in konjunkturell schlechteren Zeiten (in Zeiträumen mit einem niedrigen bzw. negativen BIP-Wachstum) eher auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses, wohingegen Sie sich in konjunkturell besseren Zeiten (in Zeiträumen mit einem hohen BIP-Wachstum) eher auf der Seite des Unternehmensinteresses positionieren. Oder anders ausgedrückt: Je positiver die konjunkturelle Entwicklung in einem Jahr, desto eher positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen auf der Seite des Unternehmensinteresses. Auch die Miteinbeziehung der in der Unternehmensumwelt stattfindenden Entwicklungen lässt sich insbesondere mit Bezug auf die konjunkturelle Entwicklung als opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmervertreter deuten. In konjunkturell schlechteren Zeiten und entsprechend großen Bedrohungen für die Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer versuchen die Arbeitnehmervertreter, im Hinblick auf eine unmittelbar erfolgreiche Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und damit langfristig eine erneute Entsendung in den Aufsichtsrat, mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses etwaige Vorstandsentscheidungen im Sinne der Arbeitnehmer zu beeinflussen. Hierfür greifen sie vermehrt zum Mittel<sup>651</sup> der öffentlichen Stellungnahmen. In konjunkturell besseren Zeiten und entsprechend geringen Bedrohungen für die Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer versuchen die Arbeitnehmervertreter hingegen, im Hinblick auf eine unmittelbar bessere Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Anteilseignerseite und des Vorstandes und damit langfristig eine erfolgreichere Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in konjunkturell schlechteren Zeiten, den Anteilseignervertretern mit einer eindeutigen Positionierung auf der Seite des Unternehmensinteresses bei etwaigen Vorstandsentscheidungen ihre Kooperationsbereitschaft zu signalisieren.

Für exogene Ereignisse, d.h. für den jeweiligen Zeitraum spezifische und damit notwendigerweise kurzfristige, von außen auf die Entscheidungssituation einwirkende Gegeben-

---

<sup>651</sup>Zum vermehrten Einsatz von Stellungnahmen im Rahmen von Managemententscheidungen in konjunkturell schlechteren Zeiten siehe Kapitel 4.4

heiten, konnte hingegen kein Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma nachgewiesen werden. Offenbar beziehen die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen in der Unternehmensumwelt stattfindende Ereignisse in ihre Positionierung im Interessendilemma also nicht mit ein.

Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen zusammenfassend, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma sowohl durch Merkmale des engeren Entscheidungskontextes, namentlich durch den Gegenstand und den Status der betreffenden Vorstandsentscheidung, als auch durch Merkmale des weiteren Entscheidungskontextes, namentlich exogene Entwicklungen, beeinflusst wird.<sup>652</sup>

Darüber hinaus deuten die empirischen Ergebnisse auf eine gewisse Sektor- und Indexabhängigkeit der von den Arbeitnehmervertretern (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) zu Vorstandsentscheidungen eingenommenen Position sowie auf eine gewisse Sektor-, Index- und Zeitraumabhängigkeit hinsichtlich der Vielfalt an Gegenständen von Vorstandsentscheidungen, mit denen sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auseinandersetzen und hinsichtlich des Zeitpunktes und der Intention der Involvierung der Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) im Entscheidungsprozess von Vorstandsentscheidungen hin.<sup>653</sup>

Insgesamt zeigt sich eine große Vielfalt an Gegenständen von Vorstandsentscheidungen, mit denen sich die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) auseinandersetzen, wobei diese Vielfalt je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein und insgesamt über die Jahre hinweg leicht zuzunehmen scheint. Hierbei überwiegen offenbar diejenigen Vorstandsentscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen. Bei Vorstandsentscheidungen (im Unternehmensinteresse), welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) vermehrt bestrebt Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung zu nehmen, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Vorstandsentscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) sensibilisieren. Insbesondere in konjunkturell schlechteren Zeiten, wenn das partikulare Arbeitnehmerinteresse mutmaßlich in einem besonders großen Spannungsverhältnis zum Unternehmensinteresse steht, deutet sich allerdings (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) eine

---

<sup>652</sup>Die Ergebnisse dieser Untersuchung dürften untereinander korreliert/ konfundiert sein, wofür aufgrund der gewählten methodischen Vorgehensweise nicht kontrolliert werden konnte. Vgl. dazu und weiterführend auch Kapitel 4.7.2

<sup>653</sup>Zu den Ergebnissen der deskriptiven Auswertung siehe im Folgenden Kapitel 4.4

Verschiebung dieses Schwerpunktes hin zu Gegenständen von Vorstandsentscheidungen an, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen, während Gegenstände von Vorstandsentscheidungen, welche in erster Linie die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens betreffen, mutmaßlich an Bedeutung verlieren.

Im Entscheidungsprozess von Vorstandsentscheidungen scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) überwiegend und über die Jahre hinweg zunehmend häufig bereits in der Phase der Willensbildung aktiv zu werden. Sie werden (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) offenbar also mehrheitlich bereits in der Phase des Entscheidungsprozesses aktiv, in der die Vorstandsentscheidung (im Unternehmensinteresse) noch nicht final getroffen ist und entsprechend die Möglichkeit zur Beeinflussung der Vorstandsentscheidung (im Sinne des partikularen Arbeitnehmerinteresses) besteht. Dies deutet darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) mehrheitlich bestrebt sind Managemententscheidungen aktiv mitzugestalten, etwa indem sie die Öffentlichkeit und insbesondere die Arbeitnehmer über das Für und Wider einer anstehenden Managemententscheidung sensibilisieren und so Einfluss auf den Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung nehmen. Je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens deuten sich allerdings unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Phase im Entscheidungsprozess an, in der die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) aktiv werden. So scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in einigen Sektoren und Indizes besonders in der Phase Willensdurchsetzung einer Managemententscheidung aktiv sind, etwa um die im Konsens getroffene Entscheidung der Öffentlichkeit und insbesondere ihrer Wählerschaft zu vermitteln bzw. ihren Dissens kund zu tun.

Besonders aktiv scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) in konjunkturell schlechteren Zeiten (in Zeiträumen mit einem niedrigen bzw. negativen BIP-Wachstum) zu sein, wenn das partikulare Arbeitnehmerinteresse mutmaßlich in einem besonders großen Spannungsverhältnis zum Unternehmensinteresse steht.

Insgesamt scheinen die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) zu Managemententscheidungen überwiegend eine eindeutig entgegengesetzte Position einzunehmen. Sie positionieren sich also mehrheitlich auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses und damit auf der Seite der Arbeitnehmer, durch die sie (direkt oder indirekt) in ihr Amt gewählt wurden bzw. durch die sie (direkt oder indirekt) in ihrem Amt bestätigt werden. Allerdings zeigen die empirischen Ergebnisse auch, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) das Unternehmensinteresse Sektor- und Index-übergreifend keinesfalls gänzlich außer Acht lassen, sondern regelmäßig bei ihrer Positionierung im Interessendilemma mit einbeziehen.



Zusammenfassend erlaubt dies die abschließende Konkretisierung der bereits im Rahmen der deskriptiven Auswertung formulierten Schlussfolgerungen: Erstens, dass die Arbeitnehmervertreter öffentliche Stellungnahmen Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit bewusst als Mittel zur Mitgestaltung und Kommunikation im Rahmen von Managemententscheidungen einsetzen, wenngleich über die Jahre hinweg und besonders in konjunkturell schlechteren Zeiten offenbar mit einer Verschiebung des Schwerpunktes hin zu Gegenständen von Managemententscheidungen, welche das Unternehmen und damit die Belange aller Stakeholder betreffen und außerdem offenbar mit einem unterschiedlichen Schwerpunkt in der Intention je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens und über die Jahre hinweg zunehmend häufig zum Zwecke der aktiven Mitgestaltung der Managemententscheidung. Zweitens, dass die Arbeitnehmervertreter (im Rahmen öffentlicher Stellungnahmen) ihre Doppelrolle<sup>654</sup> als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse Sektor- und Index-übergreifend sowie zu jeder Zeit vollumfänglich wahrnehmen, wenngleich mit einem unterschiedlichen Schwerpunkt in der Positionierung je nach Gegenstand und Status der betreffenden Vorstandsentscheidung sowie in der Unternehmensumwelt stattfindenden Entwicklungen und offenbar mit einem unterschiedlichen Schwerpunkt in der Positionierung je nach Sektor- und Index-Zugehörigkeit des betreffenden Unternehmens. Die Arbeitnehmervertreter sind bei ihrer Positionierung im Interessendilemma also keiner der beiden Interessenlagen verhaftet. Vielmehr setzen sie sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen im Vorfeld ihrer Positionierung zunächst mit dem Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung auseinander und beziehen verhandlungstaktische Überlegungen ebenso wie in der Unternehmensumwelt stattfindende Entwicklungen bei ihrer Positionierung mit ein.

Welche (weiteren) Aspekte des Entscheidungsgegenstandes und welche weiteren exogenen Entwicklungen ggf. einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma haben, dazu erlauben die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung mangels ausreichender empirischer Daten allerdings keine abschließenden Aussagen. Wie bereits einleitend bemerkt, gelten die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen, namentlich die Überprüfung der Thesen anhand im Vorfeld der Thesenformulierung erhobener Daten und die fehlende Kontrolle von Störgrößen bei der Thesenüberprüfung selbst.<sup>655</sup> So bleibt offen, in wie fern etwa der Entscheidungsgegenstand der Vorstandsentscheidung durch die zum gleichen Zeitpunkt stattfindenden exogenen Entwicklungen bedingt wird und welche Wechselwirkungen darüber hinaus von der Sektor- und Index-Zugehörigkeit

---

<sup>654</sup>Zum Rollenbegriff siehe Kapitel 3.2

<sup>655</sup>Auf die methodischen Einschränkungen wird ausführlich in Kapitel 4.7.2 eingegangen.

der betreffenden Unternehmen ausgehen.<sup>656</sup> Dementsprechend sind auch die in diesem Kapitel angestellten Interpretationen der empirischen Ergebnisse insbesondere mit Hinblick auf deren Signifikanz und die Kausalität ausdrücklich als vorläufig anzusehen und bedürfen einer weiteren Überprüfung. Außerdem können keine Aussage über die Größe des Einflusses der einzelnen Merkmale auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma getroffen werden. All dies bleibt Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten.

### 4.7.2 Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise

**Zur explorativen Entwicklung der Forschungsthese** Die in dieser Untersuchung formulierten Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wurden explorativ am empirischen Material entwickelt. Konkret wurden die öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen herangezogen und mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zunächst hinsichtlich ausgewählter Kontextindikatoren und der von den Arbeitnehmervertretern bezüglich der Managemententscheidung signalisierten Position analysiert. Die Kontextindikatoren der Stellungnahmen wurden daran anschließend der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter in Kreuztabellen gegenübergestellt und die resultierenden Häufigkeitsverteilungen nach Mustern durchsucht. Ausgehend von den identifizierten Mustern wurden anhand sachlogischer Überlegungen anschließend Thesen über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma formuliert.

Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde ein induktives Vorgehen gewählt, da der Kontext der Entscheidungen der Arbeitnehmervertreter weitestgehend unbestimmt und wenig greifbar war.<sup>657</sup> Eine induktive (oder (hypo-)thesenerkundenden) Vorgehensweise ist immer dann hilfreich, wenn mit der Fragestellung wissenschaftliches Neuland betreten wird.<sup>658</sup> Allerdings besitzt der induktive Schluss (oder Induktionsschluss)<sup>659</sup> gegenüber dem wahrheitsbewahrenden deduktiven Schluss den gravierenden Mangel der Unsicherheit über die Richtigkeit der Ergebnisse.<sup>660</sup> „Induktive Schlüsse sind

---

<sup>656</sup>Auf entsprechende Wechselwirkungen deuten die im Rahmen der deskriptiven Auswertung betrachteten Verteilungen der Kontextindikatoren hin. (Siehe Kapitel 4.4.2)

<sup>657</sup>Zum Forschungsstand und den Rechtlichen und Gesetzlichen Grundlagen der Unternehmensmitbestimmung siehe Kapitel 2.1

<sup>658</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 30 f.

<sup>659</sup>Der Induktionsschluss führt stets vom Besonderen auf das Allgemeine. (Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 300.)

<sup>660</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 300.

immer unsichere Schlüsse, weil sie die Basis des konkret Beobachteten und logisch Eindeutigen verlassen.“<sup>661</sup> Dieser auch als Induktionsproblem bezeichneten Schwäche des induktiven Schlusses wurde bei der Entwicklung der Thesen im Rahmen der explorativen Auswertung mit dem Hinweis auf die Unsicherheit der Schlüsse Rechnung getragen.<sup>662</sup>

Als Explorationsstrategie wurde in dieser Untersuchung aufgrund der guten Verfügbarkeit geeigneten empirischen Materials die empiriebasierte Exploration gewählt.<sup>663</sup> Die empiriebasierte Exploration trägt durch eine besondere Darstellung und Aufbereitung der Daten dazu bei, bislang unberücksichtigte bzw. unentdeckte Muster und Regelmäßigkeiten in Messerwerten (bei quantitativen Daten) sichtbar bzw. bislang vernachlässigte Phänomene, Wirkungszusammenhänge und Verläufe (bei qualitativen Daten) erkennbar zu machen.<sup>664</sup>

Die Wahl der öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen als Untersuchungseinheit wurde ausführlich in Kapitel 4.1.1 diskutiert und begründet.

Da die Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse überwiegend manuelle, zeit- und arbeitsintensive Analyseschritte beinhalten, war aufgrund des Umfangs des prinzipiell für die Analyse zur Verfügung stehenden Materials aus ökonomischen Gesichtspunkten eine Beschränkung der Stichprobe und die Fortsetzung der Untersuchung anhand einer verkleinerten Stichprobe erforderlich.<sup>665</sup> Für die Beschränkung der Stichprobe wurden geeignete Auswahlkriterien definiert und Stichprobenziehungen durchgeführt. Dabei wurde im Hinblick auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der späteren Untersuchungsergebnisse darauf geachtet, dass der Stichprobenumfang ausreichend ist und keine systematischen Fehler in der Auswahl induziert werden und die resultierende Stichprobe somit ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit dieser Untersuchung darstellt.

Die an den Stellungnahmen der Stichprobe zu erhebenden Merkmale wurden direkt aus der Forschungsfrage dieser Untersuchung abgeleitet. Speziell die Definition und Operationalisierung der Kontextmerkmale erfolgte mit dem Ziel, sowohl den engeren als auch den weiteren Kontext der Stellungnahmen zu erheben.<sup>666</sup> Dem hohen manuellen Aufwand bei der Analyse der Stellungnahmen hinsichtlich der definierten Merkmale wurde mit der Formulierung möglichst weniger, prägnanter Ausprägungen bzw. mit der Festlegung eines hohen Abstraktionsniveaus für die Kategorien an Gegenständen von Managemententscheidungen Rechnung getragen. Bei der Formulierung der Merkmalsausprägungen

---

<sup>661</sup>Bortz und Döring (2006), S. 300.

<sup>662</sup>Vgl. dazu und weiterführend zum Induktionsproblem Bortz und Döring (2006), S. 300 ff.

<sup>663</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 358.

<sup>664</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 369 und S. 380.

<sup>665</sup>Zur Festlegung der Stichprobe dieser Untersuchung siehe Kapitel 4.1.2

<sup>666</sup>Zur Definition der zu erhebenden Merkmale siehe Kapitel 4.2

wurde außerdem auf die Einhaltung allgemeiner Gütekriterien (plausibel, erschöpfend, trennscharf bzw. disjunkt, verständlich und nachvollziehbar) geachtet.

Die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring als Methode für die Erhebung der definierten Merkmale an den Stellungnahmen der Stichprobe<sup>667</sup> wurde bereits ausführlich in Kapitel 4.3.1 begründet. Um die Übereinstimmung in den Codierergebnissen und damit eine hohe Güte der Codierungen<sup>668</sup> sicherzustellen, wurde den insgesamt drei Codierenden ein Codierleitfaden mit Definitionen, Ankerbeispielen und Codierregeln zur Verfügung gestellt und das gesamte Ausgangsmaterial konsensuell codiert. Auf die Berechnung etwaiger Übereinstimmungskoeffizienten zur Bewertung der Güte der Codierungen konnte, da überall Konsens hergestellt wurde, entsprechend verzichtet werden.<sup>669</sup> Zur optimalen Koordination und Dokumentation des gesamten Analyseprozesses mit drei Codierenden erfolgte die Analyse des Ausgangsmaterials zudem computerunterstützt anhand für die Dokumentation der Analyseergebnisse und zur Identifikation von Diskrepanzen in den Codierergebnissen geeignet angepasster und den Codierenden zur Verfügung gestellter Excel-Dokumente. Die Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse selbst wurden im Einklang mit der Fragestellung dieser Untersuchung und entsprechend der Operationalisierung der zu erhebenden Merkmale ausgewählt und methodisch korrekt angewandt.<sup>670</sup>

Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erhobenen Merkmale, namentlich die Kontextindikatoren der Stellungnahmen und die signalisierte Position der Arbeitnehmervertreter, wurden schließlich in Kreuztabellen gegenübergestellt. Kreuztabellen eignen sich grundlegend zur Darstellung und Identifikation von bivariaten Zusammenhängen und damit für das explorative Vorhaben dieser Untersuchung.<sup>671</sup> Bei der Suche nach den Mustern an sich wurde systematisch vorgegangen und die Merkmalsausprägungen ausgehend von Auffälligkeiten in den Häufigkeiten geordnet und verdichtet, um eventuelle Muster in den Häufigkeitsverteilungen besser sichtbar zu machen.<sup>672</sup>

---

<sup>667</sup>Zur qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen siehe Kapitel 4.3.4

<sup>668</sup>Die Beurteilung der Güte von Codierungen ist im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse, aufgrund der zentralen Rolle des Codierens, von großer Wichtigkeit. (Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 238.) Für die Anwendung eines zuvor definierten Kategoriensystems postuliert Kuckartz die Übereinstimmung von zwei oder mehr Codierenden als adäquates Gütekriterium. (Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 243 ff. und S. 249 f.)

<sup>669</sup>Vgl. zur Notwendigkeit der Berechnung der Intercoder-Übereinstimmung in der qualitativen Inhaltsanalyse Kuckartz und Rädiker (2022), S. 249.

<sup>670</sup>Vgl. dazu und weiterführend zu den Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse Kuckartz und Rädiker (2022), S. 236 ff.

<sup>671</sup>Vgl. Kuckartz und Rädiker (2022), S. 150 und S. 171 f.

<sup>672</sup>Zur explorativen Auswertung siehe Kapitel 4.5

**Zur statistischen Überprüfung der Forschungsthese** Die explorativ am empirischen Material entwickelten Forschungsthese über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma wurden anschließend durch Anwendung statistischer Tests auf ihre Gültigkeit überprüft. Konkret wurde überprüft, ob die den formulierten Thesen zu Grunde liegenden Muster statistisch signifikant sind, d.h. auch für die der Stichprobe zu Grunde liegende Grundgesamtheit Gültigkeit besitzen. Im Falle statistisch signifikanter Testergebnisse wurden die auf Basis der Muster formulierten Thesen beibehalten, andernfalls verworfen.

Für die Überprüfung der Thesen wurden erneut die bereits im Rahmen der explorativen Auswertung verwendeten 247 Stellungnahmen der Stichprobe herangezogen, bei denen eine eindeutige Codierung bezüglich der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter möglich war. Da die Datenbasis der statistischen Tests somit bereits im Vorfeld der Thesenformulierung erhoben wurde, stellen die statistischen Tests keine Thesentests im eigentlichen Sinne dar. (Hypo-)Thesentests liegen gemäß Bortz und Döring nur dann vor, „wenn die getesteten Hypothesen vor der Datenerhebung formuliert wurden (sog. A-priori-Hypothesen) und somit ein bestimmtes Ergebnis vorhersagen.“<sup>673</sup> Die angewandten statistischen Tests sind vielmehr als Signifikanztests auf Probe aufzufassen, mit Hilfe derer die gefundenen Muster in den Häufigkeitsverteilungen gegen den Zufall abgesichert werden können.<sup>674</sup> Außerdem handelt es sich bei der anschließenden Interpretation der Ergebnisse der Theseprüfung, da kein Einfluss vorab prognostiziert und anschließend systematisch untersucht wurde, lediglich um eine hypothetische Interpretation.<sup>675</sup> Diesem Umstand wurde bei der Überprüfung der Thesen mit dem Hinweis auf die Gültigkeit der Ergebnisse unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen sowie bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse mit dem Hinweis auf die Vorläufigkeit der gewonnenen Erkenntnisse Rechnung getragen.

Für die Überprüfung der den Thesen zu Grunde liegenden Muster auf statistische Signifikanz wurden geeignete statistische Tests, namentlich die Unabhängigkeitstests nach Pearson (Chi-Quadrat-Test) und Fisher (Exakter Test) sowie die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman (Spearman's  $\rho$ ), angewandt. Deren Eignung für die jeweilige Testsituation wurde ausführlich in Kapitel 4.6.1 überprüft und belegt.

Da mit der Anwendung der statistischen Tests jedoch keine Kontrolle von Störgrößen erfolgt ist und somit eine Konfundierung<sup>676</sup> der untersuchten Merkmale nicht ausge-

---

<sup>673</sup>Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 627.

<sup>674</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 379 f.; sowie Döring, Bortz und Pöschl-Günther (2016), S. 627 f.

<sup>675</sup>Vgl. Bortz und Döring (2006), S. 379 f.

<sup>676</sup>Konfundierung bezeichnet „die systematische Variation einer potenziellen Einflussgröße mit den Stufen einer oder mehrerer unabhängiger Variablen.“ (Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 121.)

geschlossen werden kann, können letztlich auch die anhand sachlogischer Überlegungen getroffenen Aussagen über die Kausalbeziehungen zwischen den Merkmalen des Entscheidungskontextes und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma nicht zweifelsfrei belegt werden.<sup>677</sup> Für einen entsprechenden Zugang zur Kausalität bedarf es letztlich eines experimentellen<sup>678</sup> Untersuchungsdesigns.<sup>679</sup> Diesem Umstand wurde bei der Überprüfung der Thesen mit dem Hinweis auf die Gültigkeit der Kausalbeziehung unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen sowie bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse mit dem Hinweis auf die Vorläufigkeit der gewonnenen Erkenntnisse Rechnung getragen.

Die in dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma sind daher mangels geeigneter, da im Nachgang der Thesenformulierung erhobener Daten und mangels ausreichender Kontrolle von Störgrößen ausdrücklich als vorläufig anzusehen. Sie dienen lediglich als Anhalts- bzw. Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben, von denen aus im Anschluss an eine ggf. theoretische Fundierung und weitere Differenzierung zunächst vollwertige Forschungshypothesen (A priori-Hypothesen) abgeleitet und daran anknüpfend mit Hilfe eines geeigneten Untersuchungsdesigns überprüft werden können.

---

<sup>677</sup>Vgl. Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 127.

<sup>678</sup>Als Experiment definieren Hussy, Schreier und Echterhoff „die systematische Beobachtung einer abhängigen Variablen unter verschiedenen Bedingungen einer unabhängigen Variablen bei gleichzeitiger Kontrolle der Störvariablen, wobei die zufällige Zuordnung von Probanden und experimentellen Bedingungen gewährleistet sein muss.“ (Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 120.)

<sup>679</sup>Vgl. Hussy, Schreier und Echterhoff (2013), S. 144 f. und S. 176.

## 5 Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen

### 5.1 Zusammenfassender Abgleich mit dem Forschungsziel

In der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss mandats- und kontextspezifischer Merkmale auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen in ihrem Interessendilemma untersucht.

Der Einfluss mandatspezifischer Merkmale wurde im Rahmen eines deduktiven Vorgehens untersucht.<sup>680</sup> Ausgehend von den durch die gesetzlichen Grundlagen und zusätzlichen Regelungen des DCGK weitestgehend bestimmten Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter wurden anhand geeigneter Theorien aus den Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften zunächst Hypothesen über den Einfluss von Merkmalen der Mandatsstrukturen auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma abgeleitet. Die Hypothesen wurden anschließend an empirisch erhobenen Daten mittels quantitativer statistischer Verfahren auf ihre Gültigkeit überprüft. Konkret wurde in der vorliegenden Arbeit die Methode der Mehrebenenanalyse eingesetzt, um den Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Mandatsstrukturen und der Dividendenposition der Arbeitnehmervertreter (unternehmens-/arbeitnehmerfreundlicher) zu messen und die Ergebnisse für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen. Dabei konnte ein signifikanter Einfluss für die Merkmale

- *Position des stellvertretenden Vorsitzenden,*
- *Zahl der Ausschussmitgliedschaften,*
- *Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat,*
- *Höhe der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat,*
- *Zahl der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*

sowie in Teilen für das Merkmal

- *Ebenen der Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen*

---

<sup>680</sup>Vgl. Kapitel 3

nachgewiesen werden. Bei Entscheidungen im Aufsichtsrat positionieren sich die Arbeitnehmervertreter im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen dann arbeitnehmerfreundlicher, wenn sie die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnehmen und umso arbeitnehmerfreundlicher, je mehr Mitgliedschaften sie in den Ausschüssen des Aufsichtsrates innehaben und je länger sie dem Aufsichtsrat zugehören. Außerdem positionieren sie sich dann arbeitnehmerfreundlicher, wenn sie Leitungspositionen auf Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernebene in den Betriebsräten des Unternehmens oder aber auf Ortsebene in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen. Hingegen positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen umso unternehmensfreundlicher, je höher die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat ist und je mehr Leitungspositionen sie in den Betriebsräten des Unternehmens bzw. in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen.

Der Einfluss kontextspezifischer Merkmale wurde im Rahmen eines induktiven Vorgehens untersucht.<sup>681</sup> Ausgehend vom empirischen Material wurden zunächst Thesen über den Einfluss von Merkmalen des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma formuliert und anschließend mittels statistischer Tests auf ihre Gültigkeit überprüft. Konkret wurden in dieser Arbeit ausgewählte Kontextindikatoren der öffentlichen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter zu Managemententscheidungen der in den Stellungnahmen signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter gegenübergestellt und die resultierenden Häufigkeitsverteilungen nach Mustern durchsucht. Ausgehend von den identifizierten Mustern wurden anschließend Thesen formuliert und per Unabhängigkeits- oder Rangkorrelationstest auf ihre Gültigkeit überprüft. Unter dem Vorbehalt der methodischen Einschränkungen konnte dabei ein signifikanter Einfluss für die Merkmale

- *Gegenstand der betreffenden Vorstandsentscheidung,*
- *Status der betreffenden Vorstandsentscheidung und*
- *Exogene Entwicklungen*

nachgewiesen werden. Zu bestimmten Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (etwa dem Einsatz von Zeitarbeit), zu Vorstandsentscheidungen, die noch nicht final getroffen sind sowie in Gegenwart gewisser exogener Entwicklungen (etwa in konjunkturell schlechteren Zeiten) positionieren sich die Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen eher

---

<sup>681</sup>Vgl. Kapitel 4



auf der Seite des partikularen Arbeitnehmerinteresses. Demgegenüber positionieren sie sich zu bestimmten anderen Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (etwa der kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität), zu Vorstandsentscheidungen, die bereits final getroffen sind, sowie in Gegenwart gewisser anderer exogener Entwicklungen (etwa in konjunkturell besseren Zeiten) eher auf der Seite des Unternehmensinteresses. Hinsichtlich des Gegenstandes der betreffenden Vorstandsentscheidung scheinen dabei bezogen auf die Arbeitnehmer des Unternehmens insbesondere die Aspekte Wirkungsbreite, d.h. ob weite oder nur kleine Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens von der jeweiligen Entscheidung betroffen sind, und Wirkungszeitraum, d.h. ob sich die Entscheidungen über einen kurzen oder längeren Zeitraum auf die Arbeitnehmer des Unternehmens auswirken, einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zu haben.

Die in den beiden Untersuchungsteilen gewonnenen, methodisch und statistisch gesicherten Erkenntnisse sind in Tabelle 5.1 zusammenfassend dargestellt. Sie zeigen, dass die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma sowohl durch Merkmale der Mandatsstrukturen als auch durch Merkmale des engeren und weiteren Entscheidungskontextes beeinflusst wird. Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit wird damit erreicht.

Die Arbeitnehmervertreter sind bei ihrer Positionierung im Interessendilemma demnach keinesfalls einer der beiden Interessenlagen verhaftet. Vielmehr zeigt sich, dass die Arbeitnehmervertreter ihre Doppelrolle<sup>682</sup> als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen und Überwacher des Vorstandes im Unternehmensinteresse vollumfänglich wahrnehmen. Sie setzen sich bei Entscheidungen im Aufsichtsrat, im Falle eines Spannungsverhältnisses zwischen den Interessenlagen, zunächst inhaltlich mit dem Gegenstand der betreffenden Entscheidung auseinander. Bei ihrer anschließenden Positionierung im Interessendilemma beziehen sie neben dem Gegenstand der betreffenden Entscheidung auch verhandlungstaktische Überlegungen und die in der Unternehmensumwelt stattfindenden Entwicklungen mit ein. Gleichzeitig berücksichtigen sie die mit ihren Mandatsstrukturen einhergehenden Erwartungen seitens der Arbeitnehmer und der Mitglieder der Unternehmensorgane sowie mögliche Implikationen auf ihren Anschluss und Einfluss im Unternehmens- und Mitbestimmungskontext. Ihre Positionierung im Interessendilemma erfolgt dabei stets in dem Bestreben, eine erneute Entsendung in den Aufsichtsrat sicherzustellen, um sich langfristig mit einem Gütemaßstab auseinandersetzen (Leistungsmotiv), Stärke und Wirksamkeit erleben (Machtmotiv) sowie zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen und pflegen (Anschlussmotiv) zu können. Sie verhalten sich in diesem Sinne stets opportunistisch.

---

<sup>682</sup>Zum Rollenbegriff siehe Kapitel 3.2

Position und Faktor	Signifikanz
<u>Arbeitnehmerfreundlicher / Auf der Seite des Arbeitnehmerinteresses...</u>	
...wenn sie die Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat einnehmen	**
...je mehr Mitgliedschaften sie in den Ausschüssen des Aufsichtsrates innehaben	***
...je länger sie dem Aufsichtsrat zugehören	**
...wenn sie Leitungspositionen auf Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernebene in den Betriebsräten des Unternehmens oder aber auf Ortsebene in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen	**
...zu bestimmten Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (u.a. Einsatz von Zeitarbeit, Ausrichtung & Ziele des Unternehmens, Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit)	**
...zu Gegenständen von Vorstandsentscheidungen mit großer Wirkungsbreite, d.h. von denen weite Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens betroffen sind	V
...zu Gegenständen von Vorstandsentscheidungen mit längerem Wirkungszeitraum, d.h. die sich über einen längeren Zeitraum auf die Arbeitnehmer des Unternehmens auswirken	V
...zu Vorstandsentscheidungen, die noch nicht final getroffen sind	***
...in Gegenwart gewisser exogener Entwicklungen (etwa in konjunkturell schlechteren Zeiten)	**
<u>Unternehmensfreundlicher / Auf der Seite des Unternehmensinteresses...</u>	
...je höher die Vergütung für das Aufsichtsratsmandat ist	**
...je mehr Leitungspositionen sie in den Betriebsräten des Unternehmens bzw. in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen	***
...zu bestimmten anderen Gegenständen von Vorstandsentscheidungen (u.a. Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität, Staatliche & Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit)	**
...zu Gegenständen von Vorstandsentscheidungen mit kleiner Wirkungsbreite, d.h. von denen nur kleine Teile der Arbeitnehmer des Unternehmens betroffen sind	V
...zu Gegenständen von Vorstandsentscheidungen mit kurzem Wirkungszeitraum, d.h. die sich nur über einen kurzen Zeitraum auf die Arbeitnehmer des Unternehmens auswirken	V
...zu Vorstandsentscheidungen, die bereits final getroffen sind	***
...in Gegenwart gewisser anderer exogener Entwicklungen (etwa in konjunkturell besseren Zeiten)	**

Anmerkungen: \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ ; V bei Vermutung.

Tabelle 5.1: Zusammenfassung der Erkenntnisse

## 5.2 Wertbeitrag der Arbeit und Implikationen der Ergebnisse

Mit den gewonnenen, methodisch und statistisch gesicherten Erkenntnissen über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen in ihrem Interessendilemma leistet die vorliegende Arbeit einen Wertbeitrag für Wissenschaft und Praxis. In der Auseinandersetzung mit der Unternehmensmitbestimmung erscheint unerlässlich, die mandats- und kontextspezifischen Rahmenbedingungen sowie die zu Grunde liegende Motivation der Arbeitnehmervertreter auf individueller Ebene mit einzubeziehen. Dies gilt gleichermaßen für die Forschung zu den Folgen und der Praxis der Unternehmensmitbestimmung, für die Stakeholder und Mitglieder der Unternehmensorgane deutscher börsennotierter Unternehmen bei der Beurteilung ihrer Arbeitnehmervertreter sowie für die mit der Validierung, Überarbeitung und Gestaltung von Rechtsnormen und Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance in der Bundesrepublik Deutschland bzw. der Europäischen Union (EU) befassten Instanzen.

Der Forschung zur Unternehmensmitbestimmung dienen die gewonnenen Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren als Erklärungsansätze für bereits bestehende Forschungsergebnisse und als Anhalts- bzw. Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben.<sup>683</sup> Für die Forschung zu den Folgen der Unternehmensmitbestimmung dienen die gewonnenen Erkenntnisse als Erklärungsansätze für die bereits identifizierten Folgen der Unternehmensmitbestimmung sowie als Anhaltspunkte für die in zukünftigen Forschungsvorhaben zu den Folgen der Unternehmensmitbestimmung zusätzlich zu berücksichtigenden Einflussfaktoren. Der Forschung zur Praxis der Unternehmensmitbestimmung dienen die gewonnenen Erkenntnisse als Erklärungsansätze für die bereits identifizierten Strukturen und beobachteten Prozesse der mitbestimmten Aufsichtsratsarbeit sowie als Anhaltspunkte für die in zukünftigen Forschungsvorhaben zur Praxis der Unternehmensmitbestimmung zusätzlich zu berücksichtigenden Bedingungsgrößen. Zukünftigen Forschungsvorhaben zu den Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen in ihrem Interessendilemma selbst, liefert die vorliegende Arbeit schließlich mit den bereits identifizierten Einflussfaktoren und darauf aufbauend formulierten Vermutungen sowie mit der dargelegten Methodik sowohl inhaltliche als auch methodische Anhalts- bzw. Anknüpfungspunkte für die Identifikation weiterer Einflussfaktoren.

Den Stakeholdern sowie den Mitgliedern der Unternehmensorgane deutscher börsennotierter Unternehmen dienen die gewonnenen Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren als Anhaltspunkte für die Einordnung der beobachteten bzw.

---

<sup>683</sup>Zu den bereits bestehenden Forschungsergebnissen siehe Kapitel 2.2

zur Antizipation der zu erwartenden Positionierung einzelner Arbeitnehmervertreter bei Entscheidungen im Aufsichtsrat. Sie ermöglichen darauf aufbauend das Treffen eigener, fundierter Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen im Hinblick auf die Erfüllung der eigenen Partikularinteressen. So sollten die Stakeholder des Unternehmens die von ihnen im Zusammenhang mit dem Unternehmen getroffenen Entscheidungen im Hinblick auf eine grundlegend zufriedenstellende Berücksichtigung ihrer Partikularinteressen bei Entscheidungen im Aufsichtsrat dann neu bewerten, wenn es zu Veränderungen in den Strukturen des Aufsichtsratsmandates einzelner, für sie bedeutender Arbeitnehmervertreter oder aber der gesammelten Arbeitnehmerseite kommt. Beispiele für derartige Veränderungen können etwa ein Wechsel unter den Arbeitnehmervertretern in der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat oder die Anpassung der Höhe der Vergütung für das Aufsichtsratsmandat sein.

Für die Mitglieder der Unternehmensorgane (Vorstand, Hauptversammlung und Aufsichtsrat) gilt es ihr eigenes Verhalten im Umgang mit den Arbeitnehmervertretern und beim Treffen von Entscheidungen mit dem Ziel einer möglichst vollumfänglichen Berücksichtigung der eigenen Partikularinteressen je nach Entscheidungskontext und insbesondere bei Veränderungen in den Mandatsstrukturen einzelner Arbeitnehmervertreter entsprechend anzupassen. So sollten die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat bei der Vorbereitung von Entscheidungen im Aufsichtsrat ihre Vorerfahrungen aus ähnlich gelagerten Entscheidungen in der Vorbereitung von Verhandlungen mit den jeweiligen Arbeitnehmervertretern einfließen lassen und insbesondere bei Veränderungen in den Mandatsstrukturen entsprechend anpassen. Gleichwohl sollten die Mitglieder der Hauptversammlung etwa eine Erhöhung der bislang an die Mitglieder des Aufsichtsrates gezahlten Vergütung in Betracht ziehen, falls ihre Partikularinteressen bei Entscheidungen im Aufsichtsrat bislang grundlegend keine zufriedenstellende Berücksichtigung fanden.

Speziell den Arbeitnehmern bzw. ihren Repräsentanten sowie den weiteren Mitgliedern der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ermöglichen die gewonnenen Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren das Treffen eigener, fundierter Entscheidungen bei der Wahl und Zusammensetzung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat. Mit dem Ziel einer möglichst vollumfänglichen Berücksichtigung ihres partikularen Arbeitnehmerinteresses sollten die Arbeitnehmer bzw. ihre Repräsentanten bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat ihre Vorerfahrungen aus vergangenen und für sie wichtigen Aufsichtsratsentscheidungen ebenso wie mögliche Veränderungen in den Mandatsstrukturen (etwa eine Veränderung in der Anzahl an Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen) einfließen lassen. Unter Kandidaten, deren bisherige Positionierung zu einem bestimmten Thema nur unzureichend zu beobachten war, sind die-

jenigen Kandidaten zu bevorzugen, die bei sonst vergleichbaren Eigenschaften bereits am längsten dem Aufsichtsrat zugehören, eine Leitungsposition in einem Betriebsrat des Unternehmens oder aber auf Ortsebene in den Organen der innerhalb des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften einnehmen und gleichzeitig die geringste Zahl an Leitungspositionen in weiteren Vertretungsorganen einnehmen. Gleiches gilt für die weiteren Mitgliedern der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat bei der Wahl des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat und bei der Entsendung der Vertreter in die Ausschüsse des Aufsichtsrates.

Den mit der Rechtssetzung und Formulierung von Regelwerken zur Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance in der Bundesrepublik Deutschland bzw. der Europäischen Union (EU) befassten Instanzen dienen die gewonnenen Erkenntnisse über mandats- und kontextspezifische Einflussfaktoren schließlich zur Validierung und Überarbeitung bereits bestehender sowie als Anhaltspunkte für die Gestaltung zukünftiger Rechtsnormen und Regelungen. Erforderlich erscheint eine Validierung und Überarbeitung der Rechtsnormen und Regelungen<sup>684</sup> nicht nur für die Harmonisierung der aktuellen Strukturen des Aufsichtsratsmandates zur Sicherstellung einer hohen Qualität der Entscheidungen des Aufsichtsrates wie bereits in Kapitel 3.8 erörtert sondern auch kontinuierlich zum Zwecke der Definition von praxisnahen Anforderungen, Empfehlungen und Grenzwerten für eine funktionierende Unternehmensmitbestimmung und gute Corporate Governance.

Um eine einseitige Beeinflussung der Arbeitnehmervertreter in ihrer Positionierung im Interessendilemma durch die Strukturen des Aufsichtsratsmandates zu begrenzen, sind die den identifizierten mandatspezifischen Einflussfaktoren zu Grunde liegenden Rechtsnormen und Regelungen stets in einer gesamtheitlichen Betrachtung zu überprüfen und geeignet zu ergänzen. So sollte grundlegend etwa eine Begrenzung der maximal zulässigen Zahl an Ausschussmitgliedschaften bei gleichzeitiger Einnahme der Position des stellvertretenden Vorsitzenden im Aufsichtsrat und unter Berücksichtigung der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat in Erwägung gezogen werden, um eine einseitig arbeitnehmerfreundliche Beeinflussung einzelner Arbeitnehmervertreter zu verhindern. Hierfür ist die bis zur Aktualisierung im Dezember 2019 im DCGK enthaltene Empfehlung zur Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wieder aufzunehmen und entsprechend zu ergänzen.<sup>685</sup> Ebenfalls sollte die Forderung des AktG nach der Angemessenheit der Vergütung mit Blick auf die Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und die Lage der Aktiengesellschaft<sup>686</sup> um weitere, die Mandatsstrukturen der Arbeitnehmervertreter betreffende Kriterien ergänzt oder gar durch die Definition von

---

<sup>684</sup>Zu den bisherigen Rechtsnormen und Regelungen siehe Kapitel 2.1

<sup>685</sup>Vgl. Ziffer 5.4.1 DCGK (2017); sowie Empfehlung C.3 DCGK (2022).

<sup>686</sup>Vgl. § 113 Abs. 1 AktG (2023).

Grenzwerten konkretisiert werden. Als Schritt in die richtige Richtung kann in diesem Zusammenhang die Aufnahme des § 162 in das AktG zum Jahresbeginn 2020 gewertet werden. Demnach haben Vorstand und Aufsichtsrat neuerdings jährlich einen klaren und verständlichen Bericht über die im letzten Geschäftsjahr jedem Mitglied gewährte Vergütung zu erstellen. Der Vergütungsbericht muss u.a. Angaben über alle festen und variablen Vergütungsbestandteile enthalten und erläutern, wie die jeweilige Vergütung die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert.<sup>687</sup>

Auch Rechtsnormen und Regelungen, die auf die Leitungspositionen der Arbeitnehmervertreter in weiteren Vertretungsorganen abzielen, existieren bislang nicht und sind entsprechend zu ergänzen. Die identifizierten, kontextspezifischen Einflussfaktoren geben darüber hinaus Anlass, die Einführung von Rechtsnormen und Regelungen für bestimmte Inhalte von Vorstandsentscheidungen oder in Gegenwart gewisser exogener Entwicklungen in Erwägung zu ziehen, um in Sondersituationen eine Positionierung der Arbeitnehmervertreter im Unternehmensinteresse zu fördern bzw. eine Bindung an das partikulare Arbeitnehmerinteresse sicherzustellen. Derartige Rechtsnormen und Regelungen könnten etwa die Einberufung von Sondersitzungen des Gremiums oder aber die Bildung von Sonderausschüssen bei Vorstandsentscheidungen mit besonders langfristigen Wirkungszeitraum und besonders großer Wirkungsbreite zum Gegenstand haben, um hier eine Positionierung der Arbeitnehmervertreter im Unternehmensinteresse zu fördern. Dass derartige Regelungen des AktG sowie Empfehlungen und Anregungen des DCGK für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung in den betrachteten Unternehmen insgesamt auf breite Akzeptanz stoßen und Anwendung finden wurde bereits in Kapitel 3.8 erörtert.

Für alle zuvor genannten Interessengruppen ist eine hohe Transparenz hinsichtlich der mandats- und kontextspezifischen Rahmenbedingungen sowie der letztlich getroffenen Entscheidungen der Arbeitnehmervertreter auf individueller Ebene essenziell. Darum regt die vorliegende Arbeit die Aufnahme einer Empfehlung in den DCGK an, demnach für jedes Mitglied des Aufsichtsrates die im Rahmen eines Geschäftsjahres eingenommenen Positionen bei Beschlüssen des Aufsichtsrates entlang eines standardisierten Kategoriensystems an Entscheidungsgegenständen samt weiterer mandats- und kontextspezifischer Rahmenbedingungen auf individueller Ebene erfasst und im Zuge der Veröffentlichung der Geschäftsberichte offengelegt werden sollten. Darauf aufbauend empfiehlt die vorliegende Arbeit, die Etablierung eines einmal jährlich stattfindenden Ausschusses zur Überprüfung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium, in dem auf Basis der tatsächlich getroffenen Beschlüsse und eingenommenen Positionen der Aufsichtsratsmitglieder neben der Frage nach der fachlichen Eignung auch die Frage nach der Unvoreingenom-

---

<sup>687</sup>Vgl. § 162 Abs. 1 AktG (2023).

menheit der Aufsichtsratsmitglieder strukturiert und fundiert entlang des standardisierten Kategoriensystems an Entscheidungsgegenständen diskutiert werden kann. Fehlende Kompetenzen oder einseitige Tendenzen in der Positionierung einzelner Mitglieder des Aufsichtsrates zu relevanten Entscheidungsgegenständen können auf diese Weise frühzeitig erkannt, bewertet und ggf. durch die Verabschiedung geeigneter Maßnahmen (etwa Unternehmens-spezifische Grenzwerte für einzelne oder für eine Kombination von Einflussfaktoren) im Rahmen des rechtlich Machbaren kontrolliert werden. Auf ganz ähnliche Weise sollten sich auch die mit der Validierung, Überarbeitung und Gestaltung von Rechtsnormen und Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance in der Bundesrepublik Deutschland bzw. der Europäischen Union (EU) befassten Instanzen auf Basis aggregierter Daten und in größeren zeitlichen Abständen mit den tatsächlichen mandats- und kontextspezifischen Rahmenbedingungen sowie den letztlich getroffenen Entscheidungen der Aufsichtsratsmitglieder befassen.

### **5.3 Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf**

Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen in ihrem Interessendilemma sind weder abschließend noch erheben sie einen Anspruch auf Vollständigkeit.

Gemäß Zielsetzung der Arbeit beschränken sich die gewonnenen Erkenntnisse auf die Strukturen des Aufsichtsratsmandates der Arbeitnehmervertreter sowie auf den Kontext der Entscheidungen im Aufsichtsrat. Welcher Einfluss darüber hinaus etwa von Merkmalen ausgeht, die charakteristisch für die Strukturen des Aufsichtsrates sind (beispielsweise die Sitzungszahl, Größe und Zusammensetzung der Ausschüsse und des Gremiums) oder auf die Person des Arbeitnehmervertreters selbst zurückzuführen sind (wie das Alter und Geschlecht sowie die Herkunft, Bildung und berufliche Erfahrung), bleibt Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten.<sup>688</sup> Auch bleibt mangels ausreichender empirischer Daten etwa unklar, welche (weiteren) Aspekte des Entscheidungsgegenstandes und welche weiteren exogenen Entwicklungen ggf. einen Einfluss auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma haben.

Überdies gilt es, die vorbehaltlich der methodischen Einschränkungen gewonnenen Erkenntnisse über kontextspezifische Einflussfaktoren aufzugreifen und im Rahmen eines

---

<sup>688</sup>Entsprechende Strukturen des Aufsichtsrates und Charakteristika der Aufsichtsratsmitglieder werden in der Forschung zur Unternehmensmitbestimmung im Zusammenhang mit den Folgen und der Praxis der Unternehmensmitbestimmung berücksichtigt. (Siehe dazu Kapitel 2.2)

deduktiven Vorgehens zunächst theoretisch zu fundieren, anschließend weiter zu differenzieren und schließlich durch die Wahl eines geeigneten Untersuchungsdesigns empirisch zu validieren. Bis dahin sind die in dieser Arbeit erbrachten Nachweise und angestellten Kausalinterpretationen der vermuteten Zusammenhänge zwischen den Merkmalen des Entscheidungskontextes einerseits und der Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma andererseits aufgrund des gewählten induktiven Vorgehens ausdrücklich als vorläufig anzusehen.

Die insgesamt identifizierten Einflussfaktoren sind schließlich in einer gemeinsamen Betrachtung hinsichtlich ihres Einflusses auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma zu untersuchen, um diejenigen Faktoren zu identifizieren, die einen substantiellen Einfluss haben. Dabei ist außerdem zu überprüfen, ob Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren bestehen, die eine Verfeinerung der bereits bekannten Faktoren oder aber die Hinzunahme weiterer Faktoren erforderlich machen. So können bislang keine Aussage über die Größe des Einflusses der Merkmale des Entscheidungskontextes auf die Positionierung der Arbeitnehmervertreter in ihrem Interessendilemma getroffen werden und es bleibt etwa offen, in wie fern der Entscheidungsgegenstand durch die zum gleichen Zeitpunkt stattfindenden exogenen Entwicklungen bedingt wird und welche Wechselwirkungen darüber hinaus von der Sektor- und Index-Zugehörigkeit der betreffenden Unternehmen ausgehen.<sup>689</sup>

Schließlich erlauben die Ergebnisse dieser Arbeit bislang keine absoluten Aussagen über praxisnahe Anforderungen, Empfehlungen und Grenzwerte zu den identifizierten Einflussgrößen die etwa für eine funktionierende Unternehmensmitbestimmung und gute Corporate Governance von Nöten sind.

All dies bleibt Gegenstand zukünftiger Praxis- und Forschungsarbeiten.

---

<sup>689</sup>Auf entsprechende Wechselwirkungen deuten die im Rahmen der deskriptiven Auswertung betrachteten Verteilungen der Kontextindikatoren hin. (Siehe dazu Kapitel 4.4.2)



## A Anhang

### A.1 zu Kapitel 3.3 und 4.1: Struktur der identifizierten AV-Mandate

Nachfolgend wird die Struktur der identifizierten AV-Mandate ausführlich beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Verteilung der AV-Mandate und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum und anschließend auf die Verteilung der AV-Mandate und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes eingegangen. Um als AV-Mandat zu zählen, muss ein Arbeitnehmervertreter mindestens an einem Tag im jeweiligen Kalenderjahr ein Aufsichtsratsmandat<sup>690</sup> im betreffenden Unternehmen innegehabt haben. Die Sektor- und Indexzuordnung entspricht der Indizierung des betreffenden Unternehmens in den Supersektorindizes sowie in den Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX der Deutschen Börse in dem Kalenderjahr, in dem das AV-Mandat identifiziert wird.<sup>691,692</sup> Um als Unternehmensjahr zu zählen, muss für ein Unternehmen mindestens ein AV-Mandat im jeweiligen Kalenderjahr vorliegen.

Insgesamt konnten 10842 AV-Mandate identifiziert werden. Sie gehen zurück auf 2086 Arbeitnehmervertreter (1947 Individuen) aus 136 Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum an mindestens einem Tag in den Auswahlindizes DAX, MDAX oder TecDAX (ab 2003) der Deutschen Börse gelistet waren.

Die Verteilung der AV-Mandate und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum ist in Tabelle A.1 dargestellt. Es zeigt sich eine annähernd gleichbleibende Verteilung sowohl bei der Anzahl an AV-Mandaten zwischen minimal 6% (642 AV-Mandate) im Jahr 2001 und maximal 7% (809 AV-Mandate) im Jahr 2008 als auch bei der Anzahl der betreffenden Unternehmen zwischen minimal 5% (80 Unternehmen) im Jahr 2001 und maximal 7% (105 Unternehmen) im Jahr 2008.

In Tabelle A.2 ist ferner die Verteilung der AV-Mandate und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes dargestellt. Über die Sektoren zeigt sich sowohl bei den AV-

---

<sup>690</sup>Die Aufsichtsratsmandate eines Arbeitnehmervertreterers in verschiedenen Unternehmen werden getrennt voneinander erhoben. Ein- und das selbe Individuum kann in der Datenbasis daher mehrfach als *Arbeitnehmervertreter* enthalten sein.

<sup>691</sup>Vgl. STOXX (2022b); sowie weiterführend Qontigo (2022).

<sup>692</sup>Im Falle eines Sektor- bzw. Indexwechsels innerhalb des Jahres gilt die Indizierung zum Jahresende.

Jahr	AV-Mandate		Unternehmen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
2001	642	6%	80	5%
2002	716	7%	89	6%
2003	802	7%	95	7%
2004	744	7%	98	7%
2005	741	7%	100	7%
2006	744	7%	100	7%
2007	714	7%	99	7%
2008	809	7%	105	7%
2009	731	7%	103	7%
2010	698	6%	99	7%
2011	689	6%	98	7%
2012	705	7%	99	7%
2013	726	7%	98	7%
2014	686	6%	97	7%
2015	695	6%	98	7%

Tabelle A.1: Zeitraumverteilung der AV-Mandate und der betreffenden Unternehmen

Mandaten als auch bei den Unternehmensjahren eine ungleichmäßige Verteilung. Mehr als ein Drittel der AV-Mandate (35%, 3742 AV-Mandate) und Unternehmensjahre (34%, 492 Unternehmensjahre) entfallen auf den Sektor Industrials. Die Sektoren Utilities und Tele-Communications sind hingegen lediglich mit einem Anteil an AV-Mandaten von 3% (328 AV-Mandate bzw. 276 AV-Mandate) und einem Anteil an Unternehmensjahren von 2% (30 Unternehmensjahre bzw. 31 Unternehmensjahre) vertreten. Erklärungsansätze für diese ungleichmäßige Verteilung lassen sich in den für die jeweiligen Sektoren spezifischen Rechtsformen, Unternehmensgrößen (Anzahl Mitarbeiter) und anzuwendenden Mitbestimmungsgesetzen und der daraus resultierenden Anzahl an Arbeitnehmervertretern in den betreffenden Unternehmen finden.<sup>693</sup>

Auch bei den Indizes zeigt sich eine ungleichmäßige Verteilung der AV-Mandate und Unternehmensjahre. Insgesamt 83% der AV-Mandate und 76% der Unternehmensjahre entfallen auf die Indizes DAX und MDAX, wobei der Anteil an AV-Mandaten mit 44% (4742 AV-Mandate) und der Anteil an Unternehmensjahren mit 46% (669 Unternehmensjahre) im MDAX überwiegt. Zurückzuführen ist dies auf die höhere Anzahl an Unternehmen im MDAX (50 Unternehmen) verglichen mit dem DAX (im Untersuchungszeitraum 30 Unternehmen). Die geringe Anzahl an AV-Mandaten und Unternehmensjahren im TecDAX ist insbesondere auf die geringe Anzahl an Arbeitnehmervertretern in den betreffenden Unternehmen zurückzuführen. Erklärungsansätze hierfür lassen sich wiederum in den

<sup>693</sup>Zu den Mitbestimmungsgesetzen siehe Kapitel 2.1.2

A.1 zu Kapitel 3.3 und 4.1: Struktur der identifizierten AV-Mandate

	AV-Mandate		Unternehmensjahre	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
<b>Sektorzugehörigkeit</b>				
Industrials	3742	35%	492	34%
FIRE	1708	16%	248	17%
Consumer Goods	1477	14%	199	14%
Basic Materials	1415	13%	174	12%
Pharma & Healthcare	648	6%	103	7%
Consumer Services	639	6%	72	5%
Information Technology	609	6%	109	7%
Utilities	328	3%	30	2%
Tele-Communications	276	3%	31	2%
<b>Indexzugehörigkeit</b>				
DAX	4279	39%	436	30%
MAX	4742	44%	669	46%
TecDAX	613	6%	134	9%
/	1208	11%	219	15%

/ = Außerhalb der betrachteten Auswahlindizes

Tabelle A.2: Sektor- und Indexverteilung der AV-Mandate und Unternehmensjahre

charakteristischen Unternehmensgrößen (Anzahl Mitarbeiter) der Technologieunternehmen und den anzuwendenden Mitbestimmungsgesetzen finden.<sup>694</sup>

<sup>694</sup>Zu den Mitbestimmungsgesetzen siehe Kapitel 2.1.2

## **A.2 zu Kapitel 3.6: Histogramme zu den Modellvariablen**

In den nachfolgenden Abbildungen sind die Häufigkeitsverteilungen der in dem Mehrebenenmodell berücksichtigten Variablen dargestellt. Bei diskreten Variablen sind die absoluten Häufigkeiten angegeben, bei kontinuierlichen Variablen die Häufigkeitsdichte.

Abbildung A.1 zeigt die Histogramme zu den Kontrollvariablen des Mehrebenenmodells.

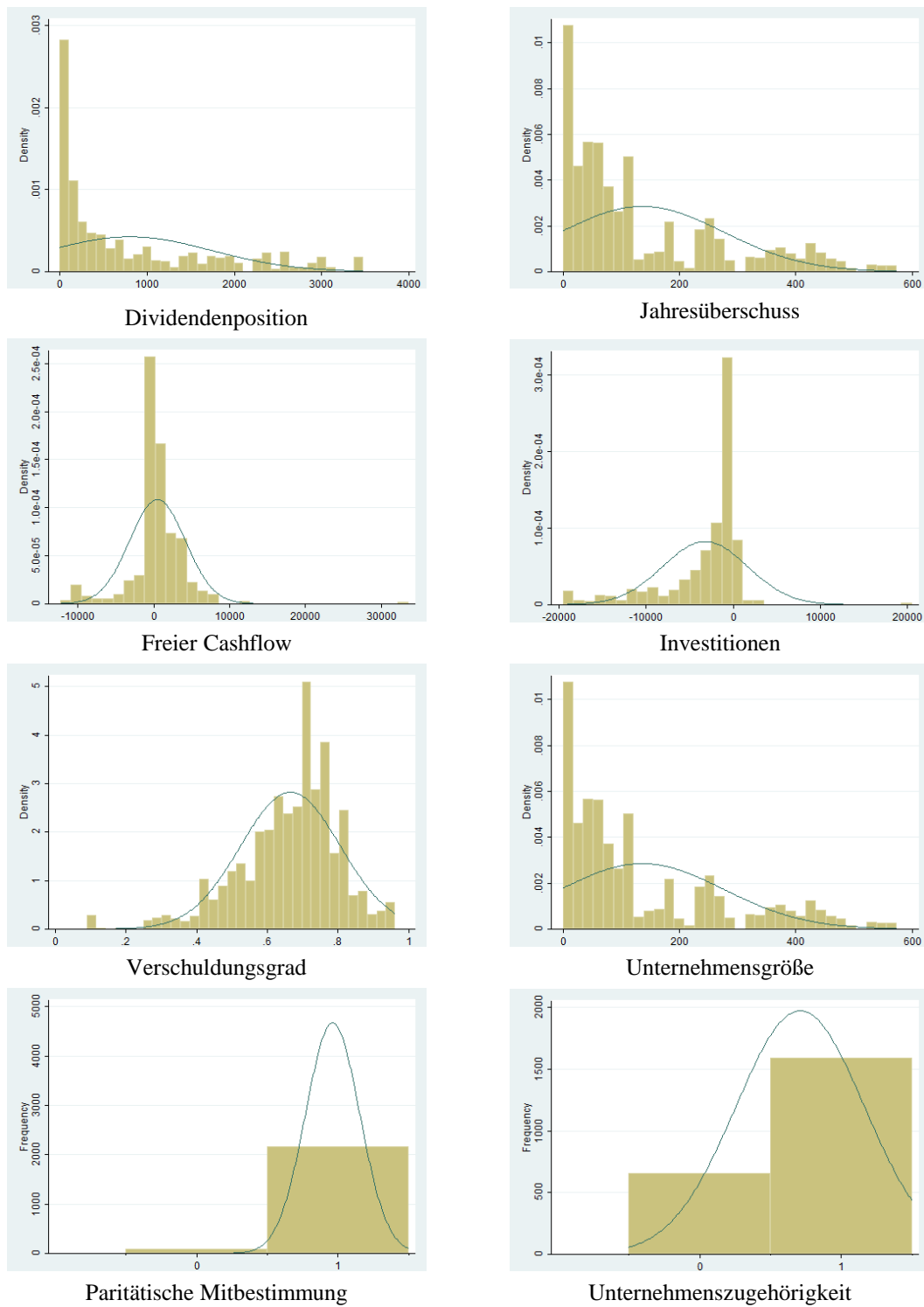


Abbildung A.1: Histogramme zu den Kontrollvariablen

In den Abbildungen A.2 und A.3 sind die Histogramme zu den Mandatsstrukturvariablen dargestellt.

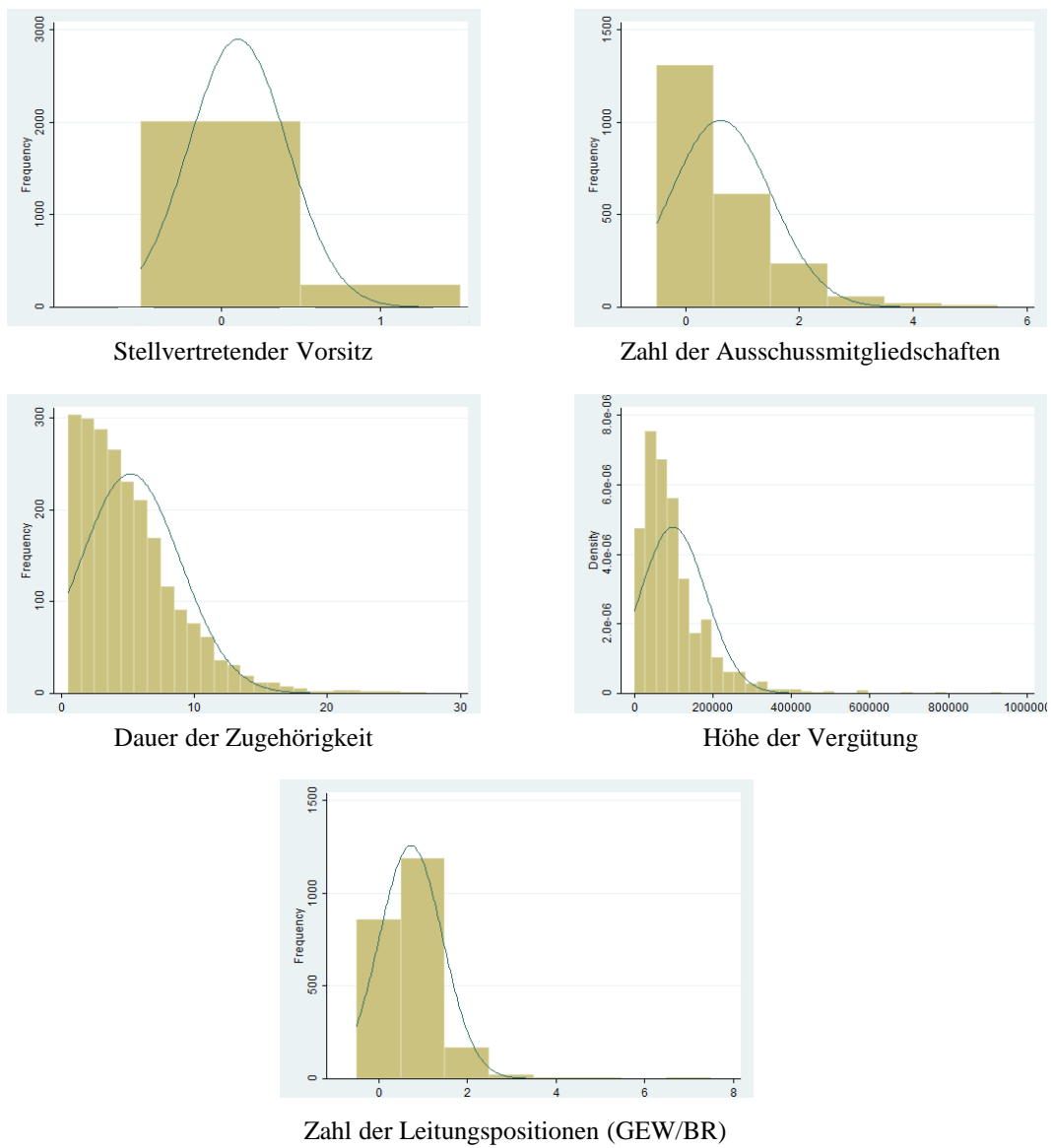


Abbildung A.2: Histogramme zu den Mandatsstrukturvariablen (1/2)

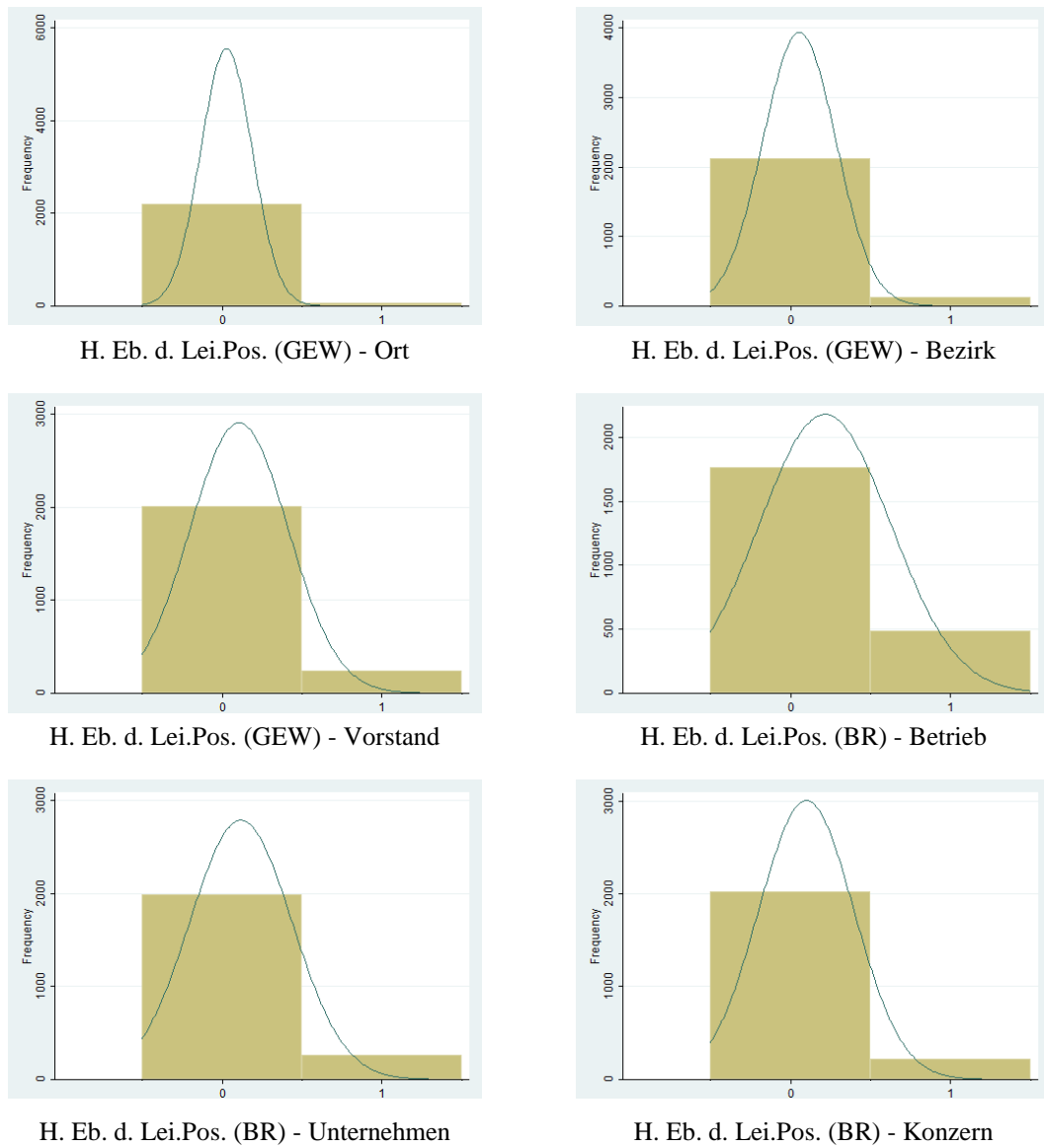


Abbildung A.3: Histogramme zu den Mandatsstrukturvariablen (2/2)

### A.3 zu Kapitel 3.7: Empirische Ergebnisse der gerechneten Modelle

Tabelle A.3 zeigt die empirischen Ergebnisse der im Rahmen der Modellentwicklung gerechneten Modelle. Die Tabelle enthält im oberen Bereich für die Kontrollvariablen sowie im mittleren Bereich für die Variablen zu den Mandatsstrukturen die Regressionskoeffizienten nebst zugehörigen p-Wert-Statistiken (in Klammern). Statistisch signifikante Zusammenhänge werden je nach Signifikanzniveau markiert: Signifikanzen auf einem Niveau von mindestens 1% (5%, 10%) werden durch \*\*\* (\*\*, \*) gekennzeichnet.

Im unteren Tabellenbereich finden sich die Varianzen und Kovarianzen der Residuen sowie die Autokorrelation  $\rho$ .

Abschließend werden in einem Modellspezifikationsblock der Log Pseudolikelihood-Wert<sup>695</sup> sowie die Anzahl an Beobachtungen<sup>696</sup> auf der untersten Ebene und die Anzahl an Gruppen<sup>697</sup> auf den höheren Ebenen ausgewiesen.

---

<sup>695</sup>Bei Verwendung robuster Standardfehler maximiert Stata nicht die eigentliche Likelihood-Funktion sondern eine Pseudo-Likelihood-Funktion.

<sup>696</sup>D.h. die Anzahl an untersuchten Dividendenentscheidungen.

<sup>697</sup>Dies sind die Arbeitnehmervertreter auf Ebene 2, die Unternehmen auf Ebene 3 und schließlich die Supersektoren auf Ebene 4.



Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 10	Modell 11
Abhängige Variable	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.	Div.pos.
Modellstruktur- & Kontrollvariablen											
Modellstruktur	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahr	0,029 (0,443)	0,014 (0,663)	0,014 (0,661)	0,014 (0,663)	0,014 (0,670)	0,009 (0,793)	0,010 (0,763)	0,014 (0,664)	0,014 (0,664)	0,014 (0,670)	0,010 (0,769)
Jahresüberschuss	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,003)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,002)***	0,000 (0,003)***
Freier Cashflow	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***	0,000 (0,000)***
Investitionen	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,005)***	-0,000 (0,007)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,006)***	-0,000 (0,007)***
Verschuldungsgrad	-2,367 (0,000)***	-2,367 (0,000)***	-2,365 (0,000)***	-2,367 (0,000)***	-2,366 (0,000)***	-2,194 (0,000)***	-2,101 (0,000)***	-2,367 (0,000)***	-2,362 (0,000)***	-2,363 (0,000)***	-2,094 (0,000)***
Unternehmensgröße	0,605 (0,011)**	0,605 (0,011)**	0,605 (0,011)**	0,605 (0,011)**	0,604 (0,011)**	0,603 (0,009)***	0,597 (0,009)***	0,604 (0,012)**	0,602 (0,013)**	0,603 (0,012)**	0,598 (0,009)***
Paritätische Mitbestimmung	0,260 (0,130)	0,260 (0,129)	0,264 (0,124)	0,261 (0,129)	0,263 (0,124)	0,237 (0,135)	0,244 (0,112)	0,261 (0,129)	0,262 (0,129)	0,259 (0,132)	0,235 (0,127)
Unternehmenszugehörigkeit	-0,002 (0,792)	-0,002 (0,791)	-0,003 (0,645)	-0,002 (0,791)	-0,002 (0,799)	0,007 (0,167)	0,000 (0,944)	-0,002 (0,727)	0,010 (0,560)	0,009 (0,580)	0,012 (0,425)

Anmerkung: p-Werte in Klammern; \* bei p<0,10; \*\* bei p<0,05; \*\*\* bei p<0,01.

Tabelle A.3: Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (1/3)

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 10	Modell 11
Mandatsstrukturvariablen: Aufsichtsrat											
Stellvertretender Vorsitz			-0,018 (0,045)**							-0,103 (0,018)**	-0,098 (0,012)**
Zahl der Ausschussmitgliedschaften				-0,001 (0,693)						-0,039 (0,009)***	-0,036 (0,007)***
Dauer der Zugehörigkeit					0,005 (0,416)					-0,029 (0,036)**	-0,030 (0,049)**
Höhe der Vergütung						0,001 (0,018)**				0,001 (0,015)**	0,001 (0,016)**
Mandatsstrukturvariablen: Weitere Vertretungsorgane											
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)								0,003 (0,534)		0,016 (0,001)***	0,016 (0,000)***
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort								0,003 (0,803)		-0,013 (0,379)	-0,039 (0,013)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk								0,022 (0,482)		0,005 (0,886)	0,011 (0,747)
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand								0,002 (0,935)		-0,016 (0,479)	-0,039 (0,290)
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb								-0,002 (0,816)		-0,018 (0,034)**	-0,028 (0,049)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen								-0,049 (0,049)**		-0,070 (0,018)**	-0,086 (0,023)**
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern								0,017 (0,168)		-0,012 (0,119)	-0,043 (0,018)**
70000	4,651 (0,000)***	5,155 (0,000)***	5,154 (0,000)***	5,155 (0,000)***	5,155 (0,000)***	5,191 (0,000)***	5,200 (0,000)***	5,155 (0,000)***	5,152 (0,000)***	5,154 (0,000)***	5,202 (0,000)***

Anmerkung: p-Werte in Klammern; \* bei p<0,10; \*\* bei p<0,05; \*\*\* bei p<0,01.

Tabella A.3: Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (2/3)

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 10	Modell 11
<b>Varianz und Kovarianz der Residuen</b>											
Ebene 1: Dividendenentscheidungen											
$\text{Var}(\varepsilon_{i,j,t})$	0,103	0,088	0,088	0,088	0,088	0,085	0,083	0,088	0,088	0,088	0,082
$\rho$	0,205	0,161	0,162	0,161	0,161	0,177	0,160	0,161	0,163	0,163	0,161
Ebene 2: Arbeitnehmervertreter											
$\text{Var}(U_{0i,j,t})$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ebene 3: Unternehmen											
$\text{Var}(V_{00,j,t})$	2,866	1,127	1,128	1,127	1,128	1,084	1,073	1,127	1,141	1,140	1,081
$\text{Var}(V_{10,j,t})$	0,051	0,037	0,037	0,037	0,037	0,035	0,034	0,037	0,037	0,037	0,034
$\text{Kov}(V_{00,j,t}, V_{10,j,t})$	-0,079	-0,051	-0,051	-0,051	-0,051	-0,054	-0,057	-0,051	-0,052	-0,053	-0,059
Ebene 4: Supersektoren											
$\text{Var}(W_{000,t})$	0,558	0,483	0,482	0,483	0,483	0,435	0,409	0,483	0,487	0,490	0,420
<b>Modelstatistiken</b>											
Log Pseudolikelihood	-883	-704	-703	-704	-704	-657	-633	-704	-701	-701	-629
N_Dividendenentscheidungen	2226	2226	2226	2226	2226	2226	2226	2226	2226	2226	2226
N_Arbeitnehmervertreter	564	564	564	564	564	564	564	564	564	564	564
N_Unternehmen	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
N_Supersektoren	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Anmerkung: p-Werte in Klammern; \* bei  $p < 0,10$ ; \*\* bei  $p < 0,05$ ; \*\*\* bei  $p < 0,01$ .

Tabelle A.3: Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (3/3)

#### **A.4 zu Kapitel 3.7: Varianzinflationsfaktoren**

Tabelle A.4 enthält die Varianzinflationsfaktoren zu den im Rahmen der Modellentwicklung gerechneten Mehrebenenmodellen.

Variablen	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 10	Modell 11
<b>Modellstruktur- &amp; Kontrollvariablen</b>											
Jahr	1.000	1.067	1.072	1.081	1.119	1.128	1.161	1.075	1.087	1.098	1.188
Jahresüberschuss		1.560	1.561	1.567	1.561	1.829	1.945	1.561	1.567	1.567	1.951
Freier Cashflow		1.716	1.716	1.743	1.734	1.734	1.764	1.716	1.746	1.760	1.799
Investitionen		2.421	2.423	2.457	2.457	2.491	2.522	2.424	2.460	2.466	2.555
Verschuldungsgrad		1.612	1.613	1.613	1.628	1.612	1.630	1.617	1.632	1.634	1.654
Unternehmensgröße		2.562	2.563	2.564	2.568	2.588	2.596	2.564	2.637	2.644	2.673
Paritätische Mitbestimmung		1.167	1.167	1.167	1.167	1.170	1.171	1.167	1.176	1.179	1.185
Unternehmenszugehörigkeit		1.020	1.043	1.020	1.021	1.022	1.044	1.029	2.353	2.353	2.394
<b>Mandatsstrukturvariablen: Aufsichtsrat</b>											
Stellvertretender Vorsitz			1.030				1.241				1.280
Zahl der Ausschussmitgliedschaften				1.038			1.243				1.330
Dauer der Zugehörigkeit					1.078		1.194				1.213
Höhe der Vergütung						1.647	2.064				2.120
<b>Mandatsstrukturvariablen: Weitere Vertretungsorgane</b>											
Zahl der Leitungspositionen (GEW/BR)								1.034		3.926	3.957
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Ort									1.208	1.414	1.420
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Bezirk									1.377	1.808	1.815
H. Eb. d. Lei.Pos. (GEW) - Vorstand									1.607	2.399	2.463
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Betrieb									1.405	2.800	2.831
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Unternehmen									1.292	2.537	2.618
H. Eb. d. Lei.Pos. (BR) - Konzern									1.266	3.453	3.638

Tabelle A.4: Varianzinflationsfaktoren der gerechneten Modelle

### **A.5 zu Kapitel 4.1: Such- und Auswahlkriterien zu den Presstexten**

Die Suche und Auswahl der im Rahmen dieser Untersuchung zu erhebenden Presstexte aus der Datenbank LexisNexis erfolgt im Sinne der Objektivität und Reliabilität des Vorgehens sowie der Validität der späteren Untersuchungsergebnisse anhand der folgenden objektiven Kriterien:

**Nennung von Arbeitnehmervertreter und Unternehmen** Der Presstext muss gleichzeitig den vollständigen Namen des Arbeitnehmervertreters und des betreffenden Unternehmens in offizieller Schreibweise (gemäß Geschäftsbericht) enthalten.

**Bestehen des Aufsichtsratsmandates** Der Presstext muss während der aktiven Zeit des Arbeitnehmervertreters als Aufsichtsratsmitglied erschienen sein.

**Im Erhebungszeitraum** Der Presstext muss in den Jahren 2001 bis 2015 erschienen sein.

**In digitaler, schriftlicher Form** Der Presstext muss in digitaler, schriftlicher Form vorliegen.

**Aus deutschsprachiger Pressequelle (Print)** Der Presstext muss in einer deutschsprachigen Pressequelle (Print) erschienen sein.<sup>698</sup>

**In direkter oder indirekter Rede** Die Stellungnahme in dem Presstext muss in Form direkter oder indirekter Rede wiedergegeben worden sein.

**Wahrung der Wirtschaftsnähe** Der Presstext muss einen objektiv erkennbaren Bezug zu wirtschaftlichen Themen haben.<sup>699</sup>

**Wahrung des Unternehmensbezuges** Der Presstext muss einen objektiv erkennbaren Bezug zu dem betreffenden Unternehmen, etwa durch Nennung des Unternehmensnamens aufweisen.

---

<sup>698</sup>Presstexte, die ausschließlich online, d.h. auf den Webseiten der Pressequellen erschienen sind, werden per Filtereinstellung im Online-Recherche-Tool Nexis aus den Suchergebnissen entfernt. (Vgl. LexisNexis (2017b).)

<sup>699</sup>Presstexte zu wirtschaftsfernen Themen (z.B. Lifestyle und Unterhaltung, Geburts- und Hochzeitsanzeigen, Nachrufe, Veranstaltungen in der Gemeinde, Sport, Wetter) werden per Filtereinstellung im Online-Recherche-Tool Nexis aus den Suchergebnissen entfernt. (Vgl. LexisNexis (2017b).)

Um Duplikate in den Suchergebnissen zu vermeiden, werden die Ergebnislisten ferner einer automatischen Ähnlichkeitsanalyse unterzogen, bei der ähnliche Dokumente gruppiert ausgegeben werden.<sup>700,701</sup>

Die entsprechend gewählten Filtereinstellungen im Online-Recherche-Tool Nexis sind in Abbildung A.4 dargestellt.

The image shows a screenshot of the Nexis search filter settings interface. At the top, it says "Filtern nach" with a "Löschen | X" link. Below this is a dropdown menu for "Gesamter Zeitraum". The main section contains several filter options:

- Nachrichten
  - Duplikate gruppieren
    - Ähnlich
    - Identisch
  - Nachrichtenagenturen ausschließen
  - wirtschaftsferne Themen ausschließen
  - Webseiten ausschließen
  - Dokumente mit weniger als 500 Wörtern ausschließen
- Filtern nach Sprache
  - Englisch
  - Deutsch
  - Französisch
  - Italienisch
  - Niederländisch
  - Portugiesisch
  - Skandinavisch
  - Spanisch
  - Tschechisch
  - Türkisch
  - Arabisch
  - Chinesisch
  - Japanisch
  - Russisch
- Firmen
- Branchen & Länder
- Personen
- Recht

At the bottom, there is a red "Suche" button.

Abbildung A.4: Filtereinstellungen Nexis (Quelle: LexisNexis (2017b).)

<sup>700</sup>Vgl. LexisNexis (2017b).

<sup>701</sup>Hierfür wird die Filtereinstellung *Duplikate analysieren* im Online-Recherche-Tool Nexis aktiviert und als Analysemethode *Ähnlich* gewählt. Hierdurch werden Dokumente bereits bei relativ geringer Ähnlichkeit gruppiert ausgegeben. (Vgl. LexisNexis (2017b).)

## A.6 zu Kapitel 4.1: Stichprobenstruktur der Presstexte

Nachfolgend wird die Stichprobenstruktur der Presstexte ausführlich beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Verteilung der Presstexte und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum und anschließend auf die Verteilung der Presstexte und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes eingegangen. Die Sektor- und Indexzuordnung entspricht der Indizierung des betreffenden Unternehmens in den Supersektorindizes sowie in den Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX der Deutschen Börse in dem Kalenderjahr, in dem der Presstext veröffentlicht wurde.<sup>702,703</sup> Um als Unternehmensjahr zu zählen, muss für ein Unternehmen mindestens ein Presstext im jeweiligen Kalenderjahr vorliegen.

Die Verteilung der Presstexte und der betreffenden Unternehmen über den Untersuchungszeitraum ist in Tabelle A.5 dargestellt. Es zeigt sich ein leichter Anstieg im zeitli-

Jahr	Presstexte		Unternehmen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
2001	15	4%	8	4%
2002	8	2%	5	2%
2003	16	4%	11	5%
2004	15	4%	11	5%
2005	20	5%	14	7%
2006	24	6%	17	8%
2007	22	6%	11	5%
2008	32	9%	15	7%
2009	31	8%	15	7%
2010	26	7%	13	6%
2011	29	8%	16	8%
2012	31	8%	17	8%
2013	39	10%	19	9%
2014	40	11%	18	9%
2015	28	7%	12	6%

Tabelle A.5: Zeitraumverteilung der Presstexte und der betreffenden Unternehmen

chen Verlauf sowohl bei der Anzahl an Presstexten von minimal 2% (8 Presstexte) im

<sup>702</sup>Vgl. Qontigo (2022); sowie STOXX (2022b).

<sup>703</sup>Im Falle eines Sektor- bzw. Indexwechsels innerhalb des Jahres gilt die Indizierung zum Jahresende.



Jahr 2002 zu maximal 11% (40 Presstexte) im Jahr 2014 als auch bei der Anzahl der betreffenden Unternehmen von minimal 2% (5 Unternehmen) im Jahr 2002 zu maximal 9% (19 Unternehmen) im Jahr 2013. Dieser Anstieg, trotz gleichmäßiger Verteilung der identifizierten AV-Mandate und betreffenden Unternehmen im Untersuchungszeitraum,<sup>704</sup> ist wohl insbesondere mit der Zunahme digital verfügbarer Presstexte über die Jahre im Allgemeinen und in der Nexis-Datenbank im Speziellen zu erklären. Dass der Anstieg bei der Anzahl an Presstexten nicht drastischer ausfällt, liegt an dem zur Erstellung der Stichprobe gewählten Verfahren der geschichteten Zufallsziehung, durch das die je Arbeitnehmervorteiler zu erhebende Anzahl an Presstexten auf einen Presstext pro Halbjahr begrenzt wird.

In Tabelle A.6 ist ferner die Verteilung der Presstexte und Unternehmensjahre über die Sektoren und Indizes dargestellt. Über die Sektoren zeigt sich sowohl bei den Presse-

	Presstexte		Unternehmensjahre	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
<b>Sektorzugehörigkeit</b>				
Industrials	147	39%	69	34%
Consumer Goods	97	26%	44	22%
Utilities	33	9%	18	9%
FIRE	31	8%	21	10%
Basic Materials	25	7%	17	8%
Information Technology	16	4%	13	6%
Pharma & Healthcare	14	4%	11	5%
Consumer Services	12	3%	8	4%
Tele-Communications	1	0%	1	0%
<b>Indexzugehörigkeit</b>				
DAX	287	76%	131	65%
MAX	73	19%	55	27%
TecDAX	7	2%	7	3%
/	9	2%	9	4%

/ = Außerhalb der betrachteten Auswahlindizes

Tabelle A.6: Sektor- und Indexverteilung der Presstexte und Unternehmensjahre

<sup>704</sup>Für die Zeitraumverteilung der identifizierten AV-Mandate und betreffenden Unternehmen siehe Anhang A.1

texten als auch bei den Unternehmensjahren eine ungleichmäßige Verteilung. Mehr als ein Drittel der Presstexte (39%, 147 Presstexte) und Unternehmensjahre (34%, 69 Unternehmensjahre) entfallen auf den Sektor Industrials. Der Sektor Tele-Communications hingegen ist mit nur einem einzigen Presstext und entsprechend einem einzigen Unternehmensjahr vertreten.

Auch bei den Indizes zeigt sich eine ungleichmäßige Verteilung der Presstexte und Unternehmensjahre. Rund zwei Drittel der Presstexte (76%, 287 Presstexte) und Unternehmensjahre (65%, 131 Unternehmensjahre) entfallen auf den Auswahlindex DAX, obwohl die Anzahl identifizierter AV-Mandate im Auswahlindex MDAX überwiegt.<sup>705</sup> Zurückzuführen ist dies wohl insbesondere auf das größere öffentliche Interesse zu DAX-Unternehmen und die entsprechend höhere Medienpräsenz.

---

<sup>705</sup>Für die Indexverteilung der identifizierten AV-Mandate siehe Anhang A.1

## A.7 zu Kapitel 4.3: Formaler Aufbau der Presstexte

Abbildung A.5 zeigt den formalen Aufbau der Presstexte, wie sie den Codierenden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse zur Verfügung gestellt werden. Die einzelnen

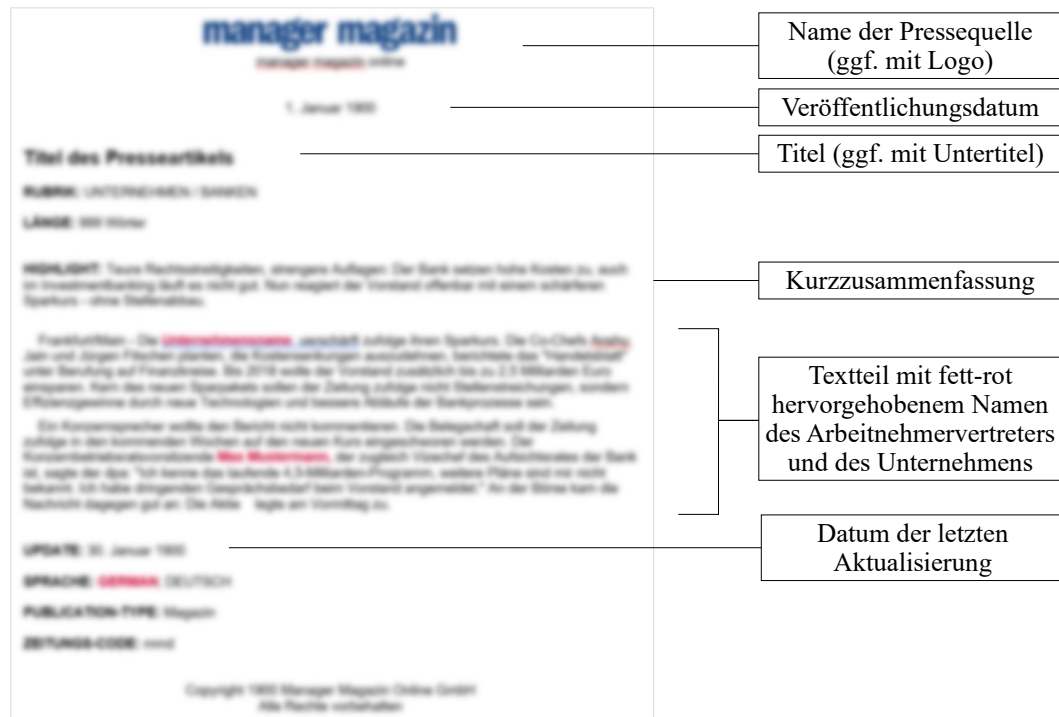


Abbildung A.5: Formaler Aufbau der Presstexte

Presstexte stehen der qualitativen Inhaltsanalyse in digitaler, editierbarer Form im aktuellen Microsoft Word Dokumentenformat (.docx) zur Verfügung. Für jeden Presstext ist eine separate Datei angelegt, deren Bezeichnung mit der laufenden Nummer des Arbeitnehmers (randomisierte Reihenfolge gemäß Auswahl Arbeitnehmervertreter) beginnt, mit einem weiteren Zähler zur Unterscheidung bei mehreren Presstexten eines Arbeitnehmervertreters (chronologische Reihenfolge gemäß Erscheinungsjahr) fortfährt und schließlich mit dem Namen des Arbeitnehmervertreters und des betreffenden Unternehmens endet. Neben dem eigentlichen Textinhalt sind in den Presstexten zumeist weitere Informationen in standardisierter Form und Darstellung enthalten. Dazu zählen unter anderem der Titel und Untertitel des Presstextes, eine Kurzzusammenfassung (auch Highlight genannt), das Datum der Veröffentlichung, das Datum der letzten Überarbeitung (auch Update genannt) sowie der Name des Herausgebers, der Name des Autors und die Länge des Presstextes (in Anzahl der Worte). Innerhalb eines jeden Presstextes sind zudem der Name des betreffenden Arbeitnehmervertreters sowie der Name des betreffenden Unternehmens farbig hervorgehoben.

## **A.8 zu Kapitel 4.3: Codierleitfaden zur Analyse der Stellungnahmen**

Der den Codierenden zur Verfügung gestellte Leitfaden zur Analyse der in den Presstexten der Stichprobe enthaltenen Stellungnahmen hinsichtlich der definierten Merkmale wird nachfolgend in seiner finalen Form vorgestellt. Er wurde während planmäßig vorgesehener Revisions-Schritte im Anschluss an die beiden Teile des Materialdurchlaufes weiterentwickelt und aktualisiert.

### **A.8.1 Einleitung**

Dieser Codierleitfaden dient den Codierenden zur Analyse der in den Presstexten der Stichprobe enthaltenen Stellungnahmen hinsichtlich der definierten Merkmale. Er wird während der planmäßig vorgesehenen Revisions-Schritte im Anschluss an die beiden Teile des Materialdurchlaufes weiterentwickelt und aktualisiert.

Der Codierleitfaden untergliedert sich in drei Abschnitte: Zunächst werden die Analyseeinheiten für die qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen definiert (Abschnitt A.8.2). Im Anschluss daran wird die genaue Schrittabfolge für die Analyse der Presstexte während der beiden Teile des Materialdurchlaufes beschrieben (Abschnitt A.8.3). Abschließend werden die an den Stellungnahmen zu erhebenden Merkmale definiert sowie entsprechende Ankerbeispiele und etwaige Codierregeln aufgeführt (Abschnitt A.8.4).

### A.8.2 Analyseeinheiten

In Tabelle A.7 sind die Analyseeinheiten für die qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen aufgeführt.

Analyseeinheit	Beschreibung
Auswahleinheit	Die Auswahleinheit der Analyse stellen die einzelnen Presstexte der Stichprobe mit den Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter dar.
Codiereinheit	Die Codiereinheiten der Analyse bilden die innerhalb der Presstexte enthaltenen Stellungnahmen der Arbeitnehmervertreter in Form direkter oder indirekter Rede zu inhaltlich abgrenzbaren Managemententscheidungen.
Kontexteinheit	Als Kontexteinheit und damit als größte Einheit, die bei der Kategorisierung der Codiereinheiten hinzugezogen werden darf, wird der gesamte Presstext festgelegt.

Tabelle A.7: Analyseeinheiten für die qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen

### A.8.3 Analyseschritte

In Tabelle A.8 wird die Schrittabfolge für die Analyse der Presstexte während der beiden Teile des Materialdurchlaufes beschrieben.

Schritt	Beschreibung
Schritt 1	Identifikation der Codiereinheiten
Schritt 1.1	Den Presstext vollständig lesen und all jene Textstellen identifizieren, die Stellungnahmen des Arbeitnehmervertreters in Form direkter oder indirekter Rede zum betreffenden Unternehmen enthalten.
Schritt 1.2	In den entsprechenden Textstellen all jene Stellungnahmen identifizieren, welche auf inhaltlich abgrenzbare Entscheidungen Bezug nehmen, die unmittelbar oder mittelbar auf den Vorstand des betreffenden Unternehmens (Codiereinheiten) zurückzuführen sind.
Schritt 1.3	Falls in dem Presstext keine derartige Stellungnahme enthalten ist, einen entsprechenden Vermerk im bereitgestellten Excel-Dokument machen und mit dem nächsten Presstext fortfahren.
Schritt 2	Codierung hinsichtlich der definierten Merkmale
Schritt 2.1	Die identifizierten Stellungnahmen hinsichtlich des Merkmals <i>Gegenstand</i> unter Berücksichtigung des festgelegten Abstraktionsniveaus in möglichst wenigen Worten paraphrasieren und im Anschluss daran zu einer bereits bestehenden Kategorie zuordnen (Subsumption) oder aber für die Bildung einer neuen Kategorie heranziehen. Wenn die Anzahl der gebildeten Kategorien zu groß wird, das Kategoriensystem durch Zusammenfassung ähnlicher Kategorien sinnvoll ordnen.
Schritt 2.2	Die identifizierten Stellungnahmen hinsichtlich der Merkmale <i>Position</i> und <i>Phase</i> durch Zuordnung zu den definierten Ausprägungen codieren.
Schritt 2.3	Die identifizierten Stellungnahmen hinsichtlich des Merkmals <i>Zeitraum</i> durch Zuordnung des Veröffentlichungsjahres des betreffenden Presstextes zu den definierten Zeiträumen codieren.
Schritt 2.4	Die Codierergebnisse ebenso wie die Anmerkungen bei besonders markanten oder unklaren Fällen im bereitgestellten Excel-Dokument dokumentieren.

Tabelle A.8: Schrittabfolge für die Analyse der Presstexte

#### **A.8.4 Merkmalsdefinitionen, Ankerbeispiele und Codierregeln**

Die an den Codiereinheiten zu erhebenden Merkmale werden in den folgenden Abschnitten definiert sowie entsprechende Ankerbeispiele und etwaige Codierregeln aufgeführt.

**Merkmal *Gegenstand*** Das an den Codiereinheiten zu erhebende Merkmal *Gegenstand* ist definiert als der Gegenstand der Managemententscheidung, bezüglich der sich der Arbeitnehmervertreter positioniert. In Tabelle A.9 sind die möglichen Ausprägungen des Merkmals beschrieben und entsprechende Ankerbeispiele für die Codierung aufgeführt.

Codierregel 1: Einzelentscheidungen, die Teil einer übergeordneten Managemententscheidung sind, wie etwa bei der Entscheidung des Vorstandes über die Anpassung der Arbeitskapazität und die gleichzeitige Schließung von Standorten im Rahmen von Restrukturierungsprogrammen, werden getrennt voneinander erhoben.

Ausprägung	Beschreibung	Ankerbeispiele
Tariffiche Rahmenbedingungen und Vergütung der Arbeit	Entscheidungen der an den Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften beteiligten Arbeitgeberverbände zur Gestaltung der tariflichen Rahmenbedingungen der Arbeit für die in den betreffenden Unternehmen beschäftigten (tarifgebundenen) Arbeitnehmer sowie Entscheidungen des Vorstandes über die Gewährung von Sonderzahlungen.	„Sie erwarten eine spürbare Lohnerhöhung und keine Blockade.“ „Von den vorgeschlagenen 'fünf Zehntel mehr Geld' könne man sich im Monat nicht mehr als ein Striezel Brot kaufen.“ „(...) das neue Abkommen bietet den Beschäftigten von «Name des Unternehmens» Sicherheit und Schutz bei zukünftigen Veränderungen.“ „Mit der deutlich höheren Ergebnisbeteiligung werden diese Belastungen sowie der hohe Einsatz der Beschäftigten in allen Bereichen des Unternehmens gewürdigt.“
Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität	Entscheidungen des Managements zur Anpassung der Anzahl und zur Qualifikation der in dem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer.	„Alles wird sozialverträglich vonstatten gehen.“ „Das lässt sich nicht realisieren. Wir haben keinen Personal-Überhang, sondern sind gut beschäftigt.“ „Oft wird Personal abgebaut und anschließend erst genauer hingeschaut, ob die Prozesse überhaupt noch laufen, oder ob nun Personal fehlt. Das ist absurd.“
Ausrichtung & Ziele des Unternehmens	Entscheidungen des Vorstandes zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und zu den Unternehmenszielen.	„Wir sehen die Gründung des neuen Sektors positiv, weil das Ziel ist, stärker zu wachsen.“ „Alle zwei Jahre ein Sanierungsprogramm durchzuführen, scheint mir keine geeignete Lösung zu sein.“ „Innovationsstrategien, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit kommen viel zu kurz.“

Tabelle A.9: Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals *Gegenstand* (1/3)



Ausprägung	Beschreibung	Ankerbeispiele
Umwandlung des Unternehmens	Entscheidungen des Vorstandes zur Umwandlung der Rechtsform des Unternehmens.	<p>„Der Teilverkauf ist ein Kniefall vor den Interessen der Aktionäre.“</p> <p>„Das Konzept beinhaltet für beide künftigen Unternehmen Chancen auf eine gute Zukunft.“</p> <p>„Durch neue Eigentümerstrukturen erhalten wir bessere Entwicklungsmöglichkeiten als unter dem Konzerndach.“</p>
Standortwahl & Anlageinvestitionen	Entscheidungen des Managements zur Wahl der Standorte (Standortentscheidungen) und zur Investition in die Anlagen des Unternehmens.	<p>„Die Entscheidung für den Stammsitz sei ein klares Zeichen für die Wettbewerbsfähigkeit und die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (...)“.</p> <p>„Aber in die Fertigung in Deutschland wird zu wenig investiert.“</p> <p>„Wenn wir die jetzt nicht davon abbringen, ist das Werk wahrscheinlich verloren.“</p>
Einsatz von Zeitarbeit	Entscheidungen des Managements zum Einsatz von Zeitarbeit sowie zur Integration der Zeitarbeiter im Unternehmen.	<p>„Name des Unternehmens« nutzt dabei das Teilzeit- und Befristungsgesetz in skandalöser Weise aus.“</p> <p>„Es gab vehemente Beschwerden von Beschäftigten, weil die Leiharbeiter nicht ausreichend geschult waren.“</p> <p>„(...) die Stammebelegschaft scheidet nach und nach aus, und die jungen im Betrieb ausgebildeten Fachkräfte werden durch externe Leih- oder Zeitarbeiter ersetzt.“</p>

Tabelle A.9: Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals *Gegenstand* (2/3)

Ausprägung	Beschreibung	Ankerbeispiele
Reorganisation des Unternehmens	Entscheidungen des Managements zur Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens.	„Wer nur auslagert, dem sagen wir den Krieg an.“ „Das heißt, wir müssen Teile, die bislang extern gefertigt werden, wieder reinholen.“ „Wir haben immer gesagt, dass der Abbau von unnötigen bürokratischen Prozessen sinnvoll ist, und wir bleiben dabei (...).“
Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität	Entscheidungen des Managements zur kurzfristigen Anpassung der Arbeitskapazität im Unternehmen.	„In erster Linie gewinnen wir damit Zeit.“ „Wir reagieren darauf, indem wir Schichten herausnehmen.“ „Wir müssen uns wohl darauf einstellen, dass «Name des Unternehmens» die Kurzarbeit im Lauf des Jahres massiv ausweiten wird.“
Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit	Entscheidungen des Managements zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit für die in den Betrieben des Unternehmens beschäftigten Arbeitnehmer.	„Der Verkaufsdruck ist enorm und macht die Berater häufig krank.“ „Bei dem Umgang mit Beschäftigten haben große Unternehmen wie «Name des Unternehmens» die Verpflichtung, eine Vorreiterrolle zu übernehmen.“
Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit	Entscheidungen der Staatsorgane zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit für die in der Bundesrepublik Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer.	„Wir brauchen strengere Regeln.“ „Dagegen müsse nicht nur jedes Unternehmen, sondern auch die Politik etwas unternehmen (...).“
Einführung von Anreizsystemen	Entscheidung des Vorstandes, welche die Einführung eines Anreizsystems in Form einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer zum Gegenstand hat.	„Bezahlung nach Gusto läuft nicht.“

Tabelle A.9: Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals *Gegenstand* (3/3)

**Merkmal *Position*** Das an den Codiereinheiten zu erhebende Merkmal *Position* ist definiert als die von dem Arbeitnehmervertreter signalisierte Position bezüglich der Managemententscheidung. In Tabelle A.10 sind die möglichen Ausprägungen des Merkmals beschrieben und entsprechende Ankerbeispiele für die Codierung aufgeführt.

Ausprägung	Beschreibung	Ankerbeispiele
Konform	Eine mit der Managemententscheidung eindeutig übereinstimmende Position des Arbeitnehmervertreters.	„Wir sehen das grundsätzlich sehr, sehr positiv.“ „Es ist vernünftig, dass wir uns auf das Tagesgeschäft konzentrieren.“ „Dieses Ergebnis zeigt, dass es Alternativen zum phantasielosen Beschäftigungsabbau gibt.“
Konträr	Eine der Managemententscheidung eindeutig entgegengesetzte Position des Arbeitnehmervertreters.	„Jetzt müssen zusätzliche Warnstreiks für Bewegung sorgen.“ „Wir brauchen Strukturveränderungen und eine neue Führungskultur statt pauschalen Personalabbau.“ „Wir fordern Qualifizierung und interne Versetzungen statt Abbau. Es werden harte Verhandlungen.“
N.k.	Eine mit der Managemententscheidung nicht eindeutig übereinstimmende oder entgegengesetzte Position des Arbeitnehmervertreters. (N.k. = Nicht zu klassifizieren)	/

Tabelle A.10: Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals *Position*

Codierregel 1: Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter zu einzelnen Aspekten der Managemententscheidung eine unterschiedliche Position signalisieren, sind als nicht zu klassifizieren zu codieren.

**Merkmal *Phase*** Das an den Codiereinheiten zu erhebende Merkmal *Phase* ist definiert als die Phase im Entscheidungsprozess der Managemententscheidung, in der sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert. In Tabelle A.11 sind die möglichen Ausprägungen des Merkmals beschrieben und entsprechende Ankerbeispiele für die Codierung aufgeführt.

Ausprägung	Beschreibung	Ankerbeispiele
Willensbildung	Eine in der Phase der Willensbildung des Entscheidungsprozesses der Managemententscheidung abgegebene Stellungnahme.	<p>„Wir wollen den Kündigungsschutz haben.“</p> <p>„Es gibt vorsichtige Signale vom Vorstand, dass man noch einmal darüber reden kann.“</p> <p>„Wir erwarten, dass sich die Vorstände schnellstmöglich mit den Gesamtbetriebsräten beider Banken an einen Tisch setzen.“</p>
Willensdurchsetzung	Eine in der Phase der Willensdurchsetzung des Entscheidungsprozesses der Managemententscheidung abgegebene Stellungnahme.	<p>„Dieses Ergebnis zeigt, dass es Alternativen zum phantasielosen Beschäftigungsabbau gibt.“</p> <p>„Für uns und die Mitarbeiter ist das ein sehr gutes Ergebnis.“</p> <p>„Die Einschnitte täten weh, seien jedoch unverzichtbar.“</p>
N.k.	Eine nicht eindeutig einer der beiden Phasen zuzuordnende Stellungnahme. (N.k. = Nicht zu klassifizieren)	/

Tabelle A.11: Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals *Phase*

Codierregel 1: Stellungnahmen, in denen die Arbeitnehmervertreter aktuelle Missstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens ansprechen und nach einer Entscheidung der entsprechenden Entscheidungsträger fordern, d.h. bei denen die Initiative für die Entscheidung von den Arbeitnehmervertretern ausgeht, sind der Phase der Willensbildung zuzuordnen.

**Merkmal *Zeitraum*** Das an den Codiereinheiten zu erhebende Merkmal *Zeitraum* ist definiert als der Zeitraum, in dem sich der Arbeitnehmervertreter bezüglich der Managemententscheidung positioniert. Das Merkmal *Zeitraum* kann die Ausprägungen *2001* bis *2015* sowie *Nicht zu klassifizieren* für eine nicht eindeutig einem Zeitraum zuzuordnende Stellungnahme annehmen. Über den Zeitraum der Stellungnahme wird angenommen, dass dieser mit dem Kalenderjahr, in dem die Stellungnahme abgegeben wird, zusammenfällt und dieses wiederum mit dem Veröffentlichungsjahr des Presstextes übereinstimmt.

### **A.9 zu Kapitel 4.5: Kreuztabellen zu den Häufigkeitsverteilungen**

In den nachfolgenden Kreuztabellen sind die im Rahmen der explorativen Auswertung untersuchten Häufigkeitsverteilungen zwischen der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter und den Kontextindikatoren aufgeführt. Die Zellenhäufigkeiten sind darin in Prozent der Zeilenhäufigkeiten und in absoluten Häufigkeiten (in Klammern) angegeben. Die relativen Häufigkeiten der Merkmalsausprägungen der Kontextindikatoren sind zusätzlich in Klammern angegeben. Die Sortierung der Merkmalsausprägungen entspricht der in Kapitel 4.5 gewählten Reihenfolge.

Tabelle A.12 zeigt die Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Gegenstand* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter.

Gegenstand	Position			Gesamt
	Konträr	Konform	N.k.	
Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit (h=0,24)	57% (39)	32% (22)	12% (8)	100% (69)
Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität (h=0,23)	53% (34)	30% (19)	17% (11)	100% (64)
Ausrichtung & Ziele des Unternehmens (h=0,14)	64% (25)	36% (14)	/	100% (39)
Umwandlung des Unternehmens (h=0,10)	45% (13)	48% (14)	7% (2)	100% (29)
Standortwahl & Anlageinvestitionen (h=0,09)	40% (10)	28% (7)	32% (8)	100% (25)
Einsatz von Zeitarbeit (h=0,06)	78% (14)	11% (2)	11% (2)	100% (18)
Reorganisation des Unternehmens (h=0,06)	56% (10)	39% (7)	6% (1)	100% (18)
Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität (h=0,04)	10% (1)	70% (7)	20% (2)	100% (10)
Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit (h=0,02)	33% (2)	50% (3)	17% (1)	100% (6)
Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit (h=0,01)	25% (1)	50% (2)	25% (1)	100% (4)
Einführung von Anreizsystemen (h=0,00)	100% (1)	/	/	100% (1)
Gesamt	53% (150)	34% (97)	13% (36)	100% (283)

Tabelle A.12: Häufigkeitsverteilung – *Gegenstand* und *Position*

Tabelle A.13 zeigt die Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Phase* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervorteiler.

Phase	Position			Gesamt
	Konträr	Konform	N.k.	
Willensbildung (h=0,54)	75% (115)	11% (17)	14% (22)	100% (154)
Willensdurchsetzung (h=0,45)	28% (35)	63% (80)	9% (12)	100% (127)
N.k. (h=0,01)	/	/	100% (2)	100% (2)
Gesamt	53% (150)	34% (97)	13% (36)	100% (283)

Tabelle A.13: Häufigkeitsverteilung – *Phase* und *Position*



Tabelle A.14 zeigt die Häufigkeitsverteilung zwischen dem Kontextindikator *Zeitraum* und der signalisierten Position der Arbeitnehmervertreter.

Zeitraum	Position			Gesamt
	Konträr	Konform	N.k.	
2001 (h=0,04)	50% (5)	30% (3)	20% (2)	100% (10)
2002 (h=0,02)	80% (4)	20% (1)	/	100% (5)
2003 (h=0,03)	22% (2)	56% (5)	22% (2)	100% (9)
2004 (h=0,05)	40% (6)	40% (6)	20% (3)	100% (15)
2005 (h=0,05)	47% (7)	40% (6)	13% (2)	100% (15)
2006 (h=0,06)	56% (10)	39% (7)	6% (1)	100% (18)
2007 (h=0,04)	67% (8)	25% (3)	8% (1)	100% (12)
2008 (h=0,08)	70% (16)	22% (5)	9% (2)	100% (23)
2009 (h=0,11)	61% (19)	16% (5)	23% (7)	100% (31)
2010 (h=0,08)	42% (10)	38% (9)	21% (5)	100% (24)
2011 (h=0,08)	38% (9)	54% (13)	8% (2)	100% (24)
2012 (h=0,07)	45% (9)	45% (9)	10% (2)	100% (20)
2013 (h=0,11)	70% (21)	27% (8)	3% (1)	100% (30)
2014 (h=0,08)	42% (10)	38% (9)	21% (5)	100% (24)
2015 (h=0,08)	61% (14)	35% (8)	4% (1)	100% (23)
Gesamt	53% (150)	34% (97)	13% (36)	100% (283)

Tabelle A.14: Häufigkeitsverteilung – *Zeitraum* und *Position*

## A.10 zu Kapitel 4.6: Überprüfung der Voraussetzungen der statistischen Tests

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Voraussetzungen für die Anwendung der Unabhängigkeitstests nach Pearson sowie für die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman (Spearman's  $\rho$ ) überprüft.

### A.10.1 Überprüfung der Voraussetzung für die Anwendung des Unabhängigkeitstests nach Pearson

**T1: Überprüfung der Voraussetzung für den Unabhängigkeitstest zwischen den Merkmalen *Gegenstand* und *Position*** Ein Blick auf die zu den beiden Merkmalen *Gegenstand* und *Position* gebildete Kreuztabelle mit absoluten Zellenhäufigkeiten (Vgl. Tabelle A.15) zeigt, dass die Voraussetzung für die Durchführung des Unabhängigkeitstests nach Pearson nicht erfüllt ist, da sechs Zellen bei insgesamt 20 Zellen (30%) weniger als fünf Stellungsnahmen enthalten. Das Hauptaugenmerk beim Treffen der Testentscheidung

Gegenstand	Position		
	Konträr	Konform	Gesamt
Tarifliche Rahmenbedingungen & Vergütung der Arbeit	39	22	61
Langfristige Anpassung der Arbeitskapazität	34	19	53
Ausrichtung & Ziele des Unternehmens	25	14	39
Umwandlung des Unternehmens	13	14	27
Standortwahl & Anlageinvestitionen	10	7	17
Einsatz von Zeitarbeit	14	2	16
Reorganisation des Unternehmens	10	7	17
Kurzfristige Anpassung der Arbeitskapazität	1	7	8
Betriebliche Rahmenbedingungen der Arbeit	2	3	5
Staatliche Rahmenbedingungen der Arbeit	1	2	3
Gesamt	149	97	246

Tabelle A.15: T1: Zellenhäufigkeiten – *Gegenstand* und *Position*

liegt daher auf dem exakten Test nach Fisher. Dennoch wird in Ergänzung auch der Chi-Quadrat-Test nach Pearson berechnet.

**T2: Überprüfung der Voraussetzung für den Unabhängigkeitstest zwischen den Merkmalen *Phase* und *Position*** Ein Blick auf die zu den beiden Merkmalen *Phase* und *Position* gebildete Kreuztabelle mit absoluten Zellenhäufigkeiten (Vgl. Tabelle A.16) zeigt, dass die Voraussetzung für die Durchführung des Unabhängigkeitstests nach Pearson erfüllt ist, da keine Zelle weniger als fünf Stellungnahmen enthält.

Phase	Position		Gesamt
	Konträr	Konform	
Willensbildung	115	17	132
Willensdurchsetzung	35	80	115
Gesamt	150	97	247

Tabelle A.16: T2: Zellenhäufigkeiten – *Phase* und *Position*

**T3: Überprüfung der Voraussetzung für den Unabhängigkeitstest zwischen den Merkmalen *Zeitraum* und *Position*** Ein Blick auf die zu den beiden Merkmalen *Zeitraum* und *Position* gebildete Kreuztabelle mit absoluten Zellenhäufigkeiten (Vgl. Tabelle A.17) zeigt, dass die Voraussetzung für die Durchführung des Unabhängigkeitstests nach Pearson erfüllt ist, da lediglich fünf Zellen bei insgesamt 30 Zellen (17%) weniger als fünf Stellungnahmen enthalten.

Zeitraum	Position		Gesamt
	Konträr	Konform	
2001	5	3	8
2002	4	1	5
2003	2	5	7
2004	6	6	12
2005	7	6	13
2006	10	7	17
2007	8	3	11
2008	16	5	21
2009	19	5	24
2010	10	9	19
2011	9	13	22
2012	9	9	18
2013	21	8	29
2014	10	9	19
2015	14	8	22
Gesamt	150	97	247

Tabelle A.17: T3: Zellenhäufigkeiten – *Zeitraum* und *Position*

### A.10.2 Überprüfung der Voraussetzungen für die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman

**T4: Überprüfung der Voraussetzungen für die Berechnung der Rangkorrelation zwischen den Merkmalen *BIP-Wachstum-Global* und  $\Delta Position$**  In Tabelle A.18 sind die zur Berechnung der Rangkorrelation von Spearman herangezogenen Beobachtungsreihen dargestellt. Das weltweite reale Wirtschaftswachstum *BIP-Wachstum-Global* im jeweiligen Jahr ist als durchschnittliche Wachstumsrate in Prozent aufgeführt.<sup>706</sup> Die Differenz zwischen den prozentualen Anteilen konformer und konträrer Position ( $\Delta Position$ ) im jeweiligen Jahr ist ebenfalls in Prozent angegeben. Ein Blick auf die in Tabelle A.18

Jahr	BIP-Wachstum-Global	$\Delta Position$
2001	1,96%	-20%
2002	2,21%	-60%
2003	2,95%	33%
2004	4,33%	0%
2005	3,83%	-7%
2006	4,30%	-17%
2007	4,21%	-42%
2008	1,79%	-48%
2009	-1,72%	-45%
2010	4,30%	-4%
2011	3,16%	17%
2012	2,45%	0%
2013	2,59%	-43%
2014	2,83%	-4%
2015	2,77%	-26%

Tabelle A.18: T4: Beobachtungsreihen – *BIP-Wachstum-Global* und  $\Delta Position$

dargestellten Beobachtungsreihen zeigt, dass die Voraussetzungen für die Berechnung der Rangkorrelation von Spearman hinsichtlich der Eigenschaften der Rangwerte und der Gesamtzahl verbundener Ränge ( $\leq 20\%$ ) mit zwei verbundenen Rängen bei insgesamt 15 Rangplätzen (13%) erfüllt sind.

<sup>706</sup>Die durchschnittlichen Wachstumsraten werden auf Basis des Bruttoinlandsproduktes in nationaler Währung und unter der Annahme konstanter Preise (2010) ermittelt. (Vgl. UNCTADstat (2018).)

## Abbildungsverzeichnis

1.1	Struktur der Arbeit . . . . .	9
3.1	Die Prinzipal-Agenten-Problematik (Quelle: in Anlehnung an Welge (2021), S. 13) . . . . .	40
3.2	Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns (Quelle: in Anlehnung an Heckhausen (2018), S. 5) . . . . .	45
3.3	Übersicht Datenbasis und Stichprobe an Dividendenentscheidungen ( <i>DE</i> ) und Arbeitnehmervertretern ( <i>AV</i> ) . . . . .	75
3.4	Streudiagramme der Vorhersagewerte der abhängigen Variablen ( <i>Y</i> ) gegen die Residuen des Modells bei Vorliegen von (a) Annahmen erfüllt, (b) Nicht-Linearität, (c) Nicht-Normalverteilung und (d) Heteroskedastizität (Quelle: in Anlehnung an Tabachnick und Fidell (2013), S. 126) . . . . .	101
3.5	Verteilung – Variablen nach Sektoren . . . . .	108
3.6	Verteilung – Variablen nach Indizes . . . . .	111
3.7	Verteilung – Variablen nach Jahren . . . . .	114
3.8	Streudiagramme - Geschätzte Werte der Dividendenposition gegen (a) Residuum Ebene 1 (b) Random Intercept Ebene 2 (c) Random Intercept Ebene 3 (d) Random Slope Ebene 3 (e) Random Intercept Ebene 4 . . . . .	124
4.1	Übersicht Datenbasis und Stichprobe an Stellungnahmen . . . . .	141
4.2	Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 61) . . . . .	150
4.3	Prozessmodell Induktive Kategorienbildung (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 85) . . . . .	152
4.4	Ablaufmodell Deduktive Kategorienanwendung (Quelle: in Anlehnung an Mayring (2022), S. 97) . . . . .	154
4.5	Spezifisches Ablaufmodell der Analyse . . . . .	157
4.6	Analyse der einzelnen Presstexte . . . . .	159
4.7	Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Position</i> . . . . .	161
4.8	Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Gegenstand</i> . . . . .	162
4.9	Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Phase</i> . . . . .	166
4.10	Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Zeitraum</i> . . . . .	167

---

4.11 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Position</i> nach Sektoren . . . . .	169
4.12 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Position</i> nach Indizes . . . . .	169
4.13 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Gegenstand</i> nach Sektoren . . . . .	171
4.14 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Gegenstand</i> nach Indizes . . . . .	172
4.15 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Gegenstand</i> nach Jahren . . . . .	172
4.16 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Gegenstand</i> nach Jahren (2009 vs. Rest) . .	175
4.17 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Phase</i> nach Sektoren . . . . .	176
4.18 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Phase</i> nach Indizes . . . . .	177
4.19 Häufigkeitsverteilung – Merkmal <i>Phase</i> nach Jahren . . . . .	177
4.20 Häufigkeitsverteilung – <i>Gegenstand</i> und <i>Position</i> . . . . .	180
4.21 Häufigkeitsverteilung – <i>Phase</i> und <i>Position</i> . . . . .	185
4.22 Häufigkeitsverteilung – <i>Zeitraum</i> und <i>Position</i> . . . . .	188
A.1 Histogramme zu den Kontrollvariablen . . . . .	223
A.2 Histogramme zu den Mandatsstrukturvariablen (1/2) . . . . .	224
A.3 Histogramme zu den Mandatsstrukturvariablen (2/2) . . . . .	225
A.4 Filtereinstellungen Nexis (Quelle: LexisNexis (2017b).) . . . . .	233
A.5 Formaler Aufbau der Presstexte . . . . .	237

## Tabellenverzeichnis

3.1	Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen . . . . .	70
3.2	Zeitraumverteilung der Dividendenentscheidungen und der betreffenden Unternehmen . . . . .	76
3.3	Sektor- und Indexverteilung der Dividendenentscheidungen und Unternehmensjahre . . . . .	77
3.4	Übersicht der zu berücksichtigenden Modellvariablen . . . . .	90
3.5	Deskriptive Statistiken der berücksichtigten Modellvariablen . . . . .	103
3.6	Ergebnisse der Modellentwicklung - Zentrale Modelle . . . . .	123
3.7	Paarweise Korrelationskoeffizienten der Residuen . . . . .	125
3.8	Empirische Ergebnisse Finalmodell - Ausschnitt Mandatsstrukturvariablen . .	127
3.9	Zusammenfassung der Hypothesenprüfung . . . . .	128
4.1	Zeitraumverteilung der Stellungnahmen und der betreffenden Unternehmen .	142
4.2	Sektor- und Indexverteilung der Stellungnahmen und Unternehmensjahre . .	143
4.3	Übersicht der zu erhebenden Merkmale . . . . .	148
4.4	Zusammenfassung der formulierten Thesen . . . . .	191
4.5	Ergebnisse Unabhängigkeitstests – Thesen T1 bis T3 . . . . .	194
4.6	Zusammenfassung der Thesenprüfung . . . . .	197
5.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse . . . . .	212
A.1	Zeitraumverteilung der AV-Mandate und der betreffenden Unternehmen . . .	220
A.2	Sektor- und Indexverteilung der AV-Mandate und Unternehmensjahre . . . .	221
A.3	Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (1/3) . . . . .	227
A.3	Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (2/3) . . . . .	228
A.3	Ergebnisse der Modellentwicklung - Alle Modelle (3/3) . . . . .	229
A.4	Varianzinflationsfaktoren der gerechneten Modelle . . . . .	231
A.5	Zeitraumverteilung der Presstexte und der betreffenden Unternehmen . . . .	234
A.6	Sektor- und Indexverteilung der Presstexte und Unternehmensjahre . . . . .	235
A.7	Analyseeinheiten für die qualitative Inhaltsanalyse der Stellungnahmen . . .	239
A.8	Schrittabfolge für die Analyse der Presstexte . . . . .	240
A.9	Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals <i>Gegenstand</i> (1/3) . . . . .	242



---

A.9	Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals <i>Gegenstand</i> (2/3)	243
A.9	Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals <i>Gegenstand</i> (3/3)	244
A.10	Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals <i>Position</i>	245
A.11	Ausprägungen und Ankerbeispiele des Merkmals <i>Phase</i>	246
A.12	Häufigkeitsverteilung – <i>Gegenstand</i> und <i>Position</i>	249
A.13	Häufigkeitsverteilung – <i>Phase</i> und <i>Position</i>	250
A.14	Häufigkeitsverteilung – <i>Zeitraum</i> und <i>Position</i>	251
A.15	T1: Zellenhäufigkeiten – <i>Gegenstand</i> und <i>Position</i>	252
A.16	T2: Zellenhäufigkeiten – <i>Phase</i> und <i>Position</i>	253
A.17	T3: Zellenhäufigkeiten – <i>Zeitraum</i> und <i>Position</i>	254
A.18	T4: Beobachtungsreihen – <i>BIP-Wachstum-Global</i> und $\Delta$ <i>Position</i>	255

## Formelverzeichnis

3.1:	Freier Chashflow . . . . .	85
3.2:	Verschuldungsgrad . . . . .	86
3.3:	Population an Kurven . . . . .	94
3.4:	Geradengleichung zu Individuum $i$ . . . . .	94
3.5:	Basismodell für longitudinale Daten mit variierenden Messzeitpunkten . . .	94
3.6:	Vollständiges Modell für longitudinale Daten mit variierenden Messzeit- punkten . . . . .	95
3.9:	Fehlerterm mit autokorrelativer Struktur erster Ordnung . . . . .	118
3.10:	Das finale Mehrebenenmodell dieser Untersuchung (Modell 11) . . . . .	119
4.1:	Delta Position . . . . .	179

## Literatur

- Adams, Renée B., Licht, Amir N. und Sagiv, Lilach (2011). „Shareholders and stakeholders: How do directors decide?“ In: *Strategic Management Journal* 32.12, S. 1331–1355.
- Addison, John T. (2009). *The Economics of Codetermination. Lessons from the German Experience*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Agle, Bradley R., Mitchell, Ronald K. und Sonnenfeld, Jeffrey A. (1999). „Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values“. In: *Academy of Management Journal* 42.5, S. 507–525.
- Aitkin, Murray und Longford, Nicholas (1986). „Statistical modelling issues in school effectiveness studies“. In: *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)* 149.1, S. 1–26.
- AktG (17. Juli 2017). *Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446) geändert worden ist.* – (4. Jan. 2023). *Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 3 des Gesetzes vom 4. Januar 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 10) geändert worden ist.*
- Albach, Horst (2001). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung*. 3., überarbeitete Auflage. Die Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden: Gabler.
- Alli, Kasim L., Khan, A. Qayyum und Ramirez, Gabriel G. (1993). „Determinants of corporate dividend policy: A factorial analysis“. In: *Financial Review* 28.4, S. 523–547.
- Allison, Paul D. (1999). *Multiple Regression: A Primer*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Alparslan, Adem (2006). *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie. Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus*. Hrsg. von Hans Corsten et al. Information - Organisation - Produktion. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Althammer, Jörg, Lampert, Heinz und Sommer, Maximilian (2021). *Lehrbuch der Sozialpolitik*. 10., vollständig überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Berlin | Heidelberg: Springer Gabler.

- Arndt, Patrick und Kucerova, Zuzana (2019). „Determinants of the Dividend Payout Policy of Stock Companies within the European Union“. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 67.6, S. 1515–1524.
- ARUG II (19. Dez. 2019). *Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II)*. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2019 Teil I Nr. 50, ausgegeben zu Bonn am 19. Dezember 2019. Bundesministerium der Justiz.
- Asshoff, Gregor (2014). „Innere Rechtsverfassung der DGB-Gewerkschaften“. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Hrsg. von Wolfgang Schroeder. 2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 265–282.
- Atkinson, John W (1957). „Motivational determinants of risk-taking behavior“. In: *Psychological review* 64.6, S. 359–372.
- Backhaus, Klaus et al. (2021). *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*. 16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Balsmeier, Benjamin, Bermig, Andreas und Dilger, Alexander (2013). „Corporate governance and employee power in the boardroom. An applied game theoretic analysis“. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 91, S. 51–74.
- Balsmeier, Benjamin, Dilger, Alexander und Geyer, Hannah (2011). „Machtindex und Drittelmitbestimmung. Differenzierter Arbeitnehmereinfluss und dessen Konsequenzen“. In: *Schmollers Jahrbuch* 131, S. 133–152.
- Baumeister, Roy F. und Leary, Mark R. (1995). „The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.“ In: *Psychological bulletin* 117 (3), S. 497–529.
- Baums, Theodor und Frick, Bernd (1997). *Co-determination in Germany: The impact on the market value of the firm*. Inst. für Handels-und Wirtschaftsrecht.
- Beck, Nathaniel und Katz, Jonathan N. (Juli 1997). *The Analysis of Binary Time-Series–Cross-Section Data and/or The Democratic Peace*. Paper. Columbus, Ohio: Annual Meeting of the Political Methodology Group.
- Bermig, Andreas und Frick, Bernd (2011). „Mitbestimmung und Unternehmensperformance. Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert“. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 71 (3), S. 281–304.
- BetrVG (16. Sep. 2022). *Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6d des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist*.
- BMAS (Okt. 2021). *Mitbestimmung – Eine gute Sache. Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen*. Publikation. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Borghesi, Richard, Houston, Joel F. und Naranjo, Andy (2014). „CEO altruism, reputation, and shareholder interests“. In: *Journal of Corporate Finance* 26, S. 164–181.

- Bortz, Jürgen und Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4., überarbeitete Auflage. Bachelor | Master. Heidelberg: Springer.
- Bortz, Jürgen und Lienert, Gustav A. (2008). *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Leitfaden für die verteilungsfreie Analyse kleiner Stichproben*. 3., aktualisierte und bearbeitete Auflage. Bachelor | Master. überarbeitet von Barskova, T. und Leitner, K. und Oesterreich, R. Heidelberg: Springer.
- Bortz, Jürgen und Schuster, Christof (2010). *Statistik. für Human- und Sozialwissenschaftler*. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Bösch, Martin (2019). *Finanzwirtschaft. Investition, Finanzierung, Finanzmärkte und Steuerung*. 4., aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Brandstätter, Veronika et al. (2018). *Motivation und Emotion*. 2. Auflage. Allgemeine Psychologie für Bachelor. Berlin: Springer.
- Brunstein, Joachim C. und Heckhausen, Heinz (2018). „Leistungsmotivation“. In: *Motivation und Handeln*. Hrsg. von Jutta Heckhausen und Heinz Heckhausen. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 163–221.
- Bülles, Björn und Stich, Ansgar (2019). *Medien in politischen Systemen. kompetenzorientiert, lebensweltbezogen und aktuell unterrichteten Klassen 5-10*. Kompetenzorientierter Unterricht Sekundarstufe. Augsburg: Auer Verlag.
- Burgsmüller, Nadine (Jan. 2015). *Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat - Zuständigkeit in der Praxis*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Carpenter, Jennifer N. und Lynch, Anthony W. (1999). „Survivorship bias and attrition effects in measures of performance persistence“. In: *Journal of Financial Economics* 54 (3), S. 337–374.
- Certo, S. Trevis et al. (2016). „Sample selection bias and Heckman models in strategic management research“. In: *Strategic Management Journal* 37 (13), S. 2639–2657.
- Chin, M. K., Hambrick, Donald C. und Treviño, Linda K. (2013). „Political ideologies of CEOs: The Influence of Executives’ Values on Corporate Social Responsibility“. In: *Administrative Science Quarterly* 58.2, S. 197–232.
- Chlupsa, Christian (2022). *Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess. Wie implizite Codes Managemententscheidungen steuern*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Chyz, James et al. (18. Mai 2022). „Codetermination and Aggressive Reporting. Audit Committee Employee Representation, Tax Aggressiveness, and Earnings Management“. In: *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*.
- Conchon, Aline (2011). *Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends*. European Trade Union Institute (ETUI).

- Conrad, Christian A. (2017). *Angewandte Makroökonomie. Eine praxisbezogene Einführung*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dahrendorf, Ralf (2010). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. 17. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- DCGK (26. Feb. 2002). *Deutscher Corporate Governance Kodex. vom 26. Februar 2002 (gültig bis 7. November 2002)*. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.
- (7. Feb. 2017). *Deutscher Corporate Governance Kodex. in der Fassung vom 7. Februar 2017 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 7. Februar 2017*. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.
  - (16. Dez. 2019). *Deutscher Corporate Governance Kodex. in der Fassung vom 16. Dezember 2019 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 16. Dezember*. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.
  - (28. Apr. 2022). *Deutscher Corporate Governance Kodex. in der Fassung vom 28. April 2022*. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.
- De Leeuw, Jan und Kreft, Ita G. G. (1986). „Random coefficient models for multilevel analysis“. In: *Journal of Educational Statistics* 11.1, S. 57–85.
- De Leeuw, Jan und Meijer, Erik (2008). „Introduction to Multilevel Analysis“. In: *Handbook of Multilevel Analysis*. Hrsg. von Jan De Leeuw und Erik Meijer. New York, NY: Springer, S. 1–76.
- Debus, Malte (2010). *Evaluation des Aufsichtsrats. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde*. Research. Wiesbaden: Gabler.
- Deutsche Börse (2. Nov. 2018). *Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutsche Börse AG*. Version 9.2.3. Deutsche Börse AG.
- (Juni 2022). *EU-regulated market: Prime Standard*. Tailor-made solution for equity financing. Deutsche Börse AG.
  - (2023a). *Gelistete Unternehmen*. Deutsche Börse AG. URL: <http://www.deutsche-boerse-cash-market.com/dbcm-de/instrumente-statistiken/statistiken/gelistete-unternehmen> (besucht am 01.03.2023).
  - (2023b). *Unsere Märkte*. Finden Sie das passende Börsensegment für Ihr Unternehmen. Deutsche Börse AG. URL: <https://www.deutsche-boerse-cash-market.com/dbcm-de/primary-market/marktstruktur/segmente/prime-standard> (besucht am 01.03.2023).
- DGB (7. Juni 2016). *Abführungsregelung für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Unternehmen europäischer und ausländischer Rechtsform*. DGB-Bundesvorstand. URL: [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/foerderer\\_richtlinie\\_2016.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/foerderer_richtlinie_2016.pdf) (besucht am 31.12.2022).

- Döring, Nicola, Bortz, Jürgen und Pöschl-Günther, Sandra (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Lehrbuch. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Dribbusch, Heiner und Birke, Peter (März 2012). *Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen*. Studie. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- DrittelbG (7. Aug. 2021). *Drittelbeteiligungsgesetz vom 18. Mai 2004 (BGBl. I S. 974), das zuletzt durch Artikel 21 des Gesetzes vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3311) geändert worden ist*.
- Drumm, Hans Jürgen (2008). *Personalwirtschaft*. 6., überarbeitete Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Dudenredaktion (2022a). „Gegenstand“ auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gegenstand> (besucht am 31. 12. 2022).
- (2022b). „Position“ auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Position> (besucht am 31. 12. 2022).
- (2022c). „Stellungnahme“ auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Stellungnahme> (besucht am 31. 12. 2022).
- Duncan, Lauren E. und Peterson, Bill (2010). „Gender and Motivation for Achievement, Affiliation-Intimacy, and Power“. In: *Handbook of Gender Research in Psychology. Gender Research in Social and Applied Psychology*. Hrsg. von Joan C. Chrisler und Donald R. McCreary. Volume 2. New York, NY: Springer, S. 41–62.
- Dyballa, Katharina und Kraft, Kornelius (2020). „How Do Labor Representatives Affect Incentive Orientation of Executive Compensation?“ In: *CESifo Economic Studies* 66 (1), S. 60–90.
- EBRG (16. Sep. 2022). *Europäische Betriebsräte-Gesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 7. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2650), das zuletzt durch Artikel 6f des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist*.
- Eisenführ, Franz, Weber, Martin und Langer, Thomas (2010). *Rationales Entscheiden*. 5. Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Elliot, Andrew J. (2006). „The hierarchical model of approach-avoidance motivation“. In: *Motivation and Emotion* 30.2, S. 111–116.
- Elton, Edwin J., Gruber, Martin J. und Blake, Christopher R. (1996). „Survivor Bias and Mutual Fund Performance“. In: *The review of financial studies* 9 (4), S. 1097–1120.
- Enders, Craig K. und Tofighi, Davood (2007). „Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue.“ In: *Psychological methods* 12.2, S. 121–138.
- Erlei, Mathias, Leschke, Martin und Sauerland, Dirk (2016). *Institutionenökonomik*. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Esser, Josef (2014). „Funktionen und Funktionswandel der Gewerkschaften in Deutschland“. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Hrsg. von Wolfgang Schroeder. 2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 85–106.
- Euler, Roland und Klein, Christoph (2023). „AktG § 171“. In: *beck-online.Grosskommentar AktG*. Hrsg. von Martin (Gesamtherausgeber) Henssler, Gerald Spindler und Eberhard Stilz. München: C.H. Beck, Rn. 53–55.
- Eulerich, Marc und Welge, Martin K. (Dez. 2010). *Strategische Unternehmensüberwachung durch den mitbestimmten Aufsichtsrat in Krisenzeiten. Eine empirische Untersuchung der Überwachungspraxis von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in DAX-Unternehmen*. Arbeitspapier 225. Hans-Böckler-Stiftung.
- Exline, Ralph V. (1962). „Need affiliation and initial communication behavior in problem-solving groups characterized by low interpersonal visibility“. In: *Psychological Reports* 10, S. 79–89.
- Fauver, Larry und Fuerst, Michael E. (2006). „Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards“. In: *Journal of Financial Economics* 82, S. 673–710.
- Fenn, George W. und Liang, Nellie (2001). „Corporate payout policy and managerial stock incentives“. In: *Journal of financial economics* 60.1, S. 45–72.
- Field, Andy (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th edition. Los Angeles | London | New Delhi | Singapore | Washington DC | Melbourne: SAGE edge.
- FitzRoy, Felix und Kraft, Kornelius (2005). „Co-determination, efficiency and productivity“. In: *British journal of industrial relations* 43.2, S. 233–247.
- FitzRoy, Felix R und Kraft, Kornelius (1993). „Economic effects of codetermination“. In: *The Scandinavian Journal of Economics* 95.3, S. 365–375.
- Forcillo, Donato (2017). *Codetermination: the Presence of Workers on the Board. A Depth Analysis*. Paper. University of Cagliari und Sassari, CRENoS.
- Frankfurter, G., Wood, B.G. und Wansley, J. (2003). *Dividend Policy: Theory and Practice*. Elsevier Science.
- Franz, Wolfgang (2013). *Arbeitsmarktökonomik*. 8., aktualisierte und ergänzte Auflage. Lehrbuch. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- French, Elizabeth G. (1958). „Development of a measure of complex motivation“. In: *Motives in fantasy, action, and society*. Hrsg. von John W. Atkinson. Princeton, NJ: Van Nostrand, S. 242–248.
- French, John R. P. Jr. und Raven, Bertram (1959). „The Bases of Social Power“. In: *Studies in Social Power*. Hrsg. von Dorwin P. Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, S. 150–167.



- Furtner, Marco und Baldegger, Urs (2016). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. 2. Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022). *Stichwort: Fristigkeit, online im Internet*. Springer Gabler Verlag. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fristigkeit-33240/version-256767> (besucht am 31. 12. 2022).
- Gahlen, Hildegard (2012). „Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat“. In: *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven*. Hrsg. von Jens Grundei und Peter Zaumseil. FOM. Wiesbaden: Gabler, S. 222–238.
- Gold, Michael (2011). „'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe“. In: *European Journal of Industrial Relations* 17 (1), S. 41–56.
- Gold, Michael und Waddington, Jeremy (2019). „Introduction: Board-level employee representation in Europe. State of play“. In: *European Journal of Industrial Relations* 25 (3), S. 205–218.
- Goldschmidt, Ulrich und Balzer, Sabine (2015). „Kollektives Arbeitsrecht“. In: *Praxis-handbuch Personalmanagement*. Hrsg. von Dieter Wagner. 1. Auflage. Freiburg | München: Haufe, S. 651–684.
- Goldstein, Harvey (1986). „Multilevel mixed linear model analysis using iterative generalized least squares“. In: *Biometrika* 73.1, S. 43–56.
- Gorton, Gary und Schmid, Frank (2000). *Class struggle inside the firm: a study of German codetermination*. National Bureau of Economic Research.
- Gorton, Gary und Schmid, Frank A. (2004). „Capital, labor, and the firm: A study of German codetermination“. In: *Journal of the European Economic Association* 2 (5), S. 863–905.
- Gralla, Rafael und Kraft, Kornelius (2011). „Die Wirkung von Eigentümerkonzentration und Mitbestimmung auf die Produktivität“. In: *Schmollers Jahrbuch* 131.1, S. 153.
- Gravetter, Frederick J und Wallnau, Larry B. (2014). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences*. 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Greene, William H. (2003). *Econometric Analysis*. 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gregorič, Aleksandra (2022). *Board-level worker representation*. GLO Discussion Paper 1136. Global Labor Organization (GLO).
- Gregorič, Aleksandra und Rapp, Marc Steffen (2019). „Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis“. In: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 58.3, S. 376–422.

- Greifenstein, Ralph und Kißler, Leo (2010). *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010*. edition. Hans Böckler Stiftung Forschung. Berlin: edition sigma.
- Gurdon, Michael A und Rai, Anoop (1990). „Codetermination and enterprise performance: empirical evidence from West Germany“. In: *Journal of Economics and Business* 42.4, S. 289–302.
- Gutmann, Joachim und Kilian, Sven (2013). *Zeitarbeit. Fakten, Trends und Visionen*. 3. Auflage. Freiburg | München: Haufe.
- Hauschildt, Jürgen (2001). „Grundlagen und Anwendung“. In: *Betriebswirtschaftslehre für Chemiker: Eine praxisorientierte Einführung*. Hrsg. von G. Festel et al. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 8–22.
- Heckhausen, Heinz (1963). *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*. Psychologia universalis. Anton Hain.
- (1977a). „Achievement motivation and its constructs: A cognitive model“. In: *Motivation and Emotion* 1.4, S. 283–329.
- (1977b). „Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts“. In: *Psychologische Rundschau* 28.3, S. 175–189.
- Heckhausen, Heinz und Rheinberg, Falko (1980). „Lernmotivation im Unterricht, erneut betrachtet“. In: *Unterrichtswissenschaft* 8, S. 7–47.
- Heckhausen, Jutta und Heckhausen, Heinz (2018). „Motivation und Handeln. Einführung und Überblick“. In: *Motivation und Handeln*. Hrsg. von Jutta Heckhausen und Heinz Heckhausen. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 1–11.
- Heckman, James J. (1977). „Sample Selection Bias as a Specification Error. with an Application to the Estimation of Labor Supply Functions“. In: *NBER Working Paper* 172.
- Heinen, Edmund (1984). „Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“. In: *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*. Hrsg. von Edmund Heinen. 2., verbesserte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 17–49.
- Hellmann, Georg und Hollmann, Jens (2017). *Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Motivation, Teamleitung und Bürgerbeteiligung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hennrichs, Joachim und Pöschke, Moritz (2022). „AktG § 171“. In: *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*. Hrsg. von Wulf Goette und Mathias Habersack. 5. Auflage. Bd. Band 3 §§ 118–178. München: C.H. Beck, Rn. 64–68.
- Hexel, Dietmar (2012). „10 Jahre Corporate Governance in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme aus gewerkschaftlicher Sicht“. In: *Arbeit und Recht (AuR). Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht* 9, S. 334–338.
- HGB (22. Feb. 2023). *Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 22. Februar 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 51) geändert worden ist*.

- Holtbrügge, Dirk (2022). *Personalmanagement*. 8. Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Hönsch, Henning und Kaspar, Martin (2012). „Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder“. In: *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven*. Hrsg. von Jens Grundei und Peter Zaumseil. FOM. Wiesbaden: Gabler, S. 256–277.
- Höpner, Martin (2003). *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln | Band 46. Frankfurt/Main: Campus.
- Höpner, Martin und Müllenborn, Tim (2010). „Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat“. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 17 (1), S. 7–29.
- Hox, Joop und McNeish, Daniel (2020). „Small Samples in Multilevel Modeling“. In: *Small Sample Size Solutions. A Guide for Applied Researchers and Practitioners*. Hrsg. von Rens van de Schoot und Milica Miočević. London: Routledge, S. 215–225.
- Hox, Joop J. (2010). *Multilevel Analysis. Techniques and Applications*. 2nd Edition. Quantitative Methodology Series. New York, NY | Hove: Routledge.
- Hox, Joop J., Moerbeek, Mirjam und Schoot, Rens van de (2018). *Multilevel Analysis. Techniques and Applications*. Third Edition. Quantitative Methodology Series. New York, NY | Abingdon, OX: Routledge.
- Hromadka, Wolfgang und Maschmann, Frank (2020). *Arbeitsrecht Band 2. Kollektivarbeitsrecht + Arbeitsstreitigkeiten*. 8. Auflage. Berlin: Springer.
- Huber, Steffen und Rinnert, Axel (2019). *Rechtsformen und Rechtsformwahl. Recht, Steuern, Beratung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hungenberg, Harald und Wulf, Torsten (2021). *Grundlagen der Unternehmensführung*. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Huse, Morten, Nielsen, Sabina Tacheva und Hagen, Inger Marie (2009). „Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks“. In: *Journal of Business Ethics* 89, S. 581–597.
- Hussy, Walter, Schreier, Margrit und Echterhoff, Gerald (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Jackson, Gregory (2005). „Employee representation in the board compared: a fuzzy sets analysis of corporate governance, unionism and political institutions“. In: *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, S. 252–279.
- Jäger, Simon, Noy, Shakked und Schoefer, Benjamin (2022). „What does codetermination do?“ In: *ILR Review* 75 (4), S. 857–890.

- Jäger, Simon, Schoefer, Benjamin und Heining, Jörg (2021). „Labor in the Boardroom“. In: *The Quarterly Journal of Economics* 136 (2), S. 669–725.
- Jansen, Till (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jensen, Michael C. und Meckling, William H. (1976). „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.
- Jirjahn, Uwe (Feb. 2010). *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Eine empirische Untersuchung der Überwachungspraxis von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in DAX-Unternehmen*. Arbeitspapier 186. Hans-Böckler-Stiftung.
- Jost, Peter-Jürgen (2001). „Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext“. In: *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Hrsg. von Peter-Jürgen Jost. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 11–43.
- Jung, Hans (2016). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 13., aktualisierte Auflage. Berlin | Boston: Oldenbourg.
- Jünger, Jean-Martin (2020). *Arbeitsrecht. Mit Online-Wissens-Check*. 4., neu bearbeitete Auflage. JURIQ Erfolgstraining | Zivilrecht. Heidelberg: C.F. Müller.
- Jungmann, Carsten (2006). „The Effectiveness of Corporate Governance in One-Tier and Two-Tier Board Systems. Evidence from the UK and Germany“. In: *European Company and Financial Law Review* 3 (4), S. 426–474.
- Jürgens, Ulrich (2008). „Corporate Governance: Eine kritische Rekonstruktion der Grundlagen, Anwendungen und Entwicklungen aus soziologischer Sicht“. In: *Die Gesellschaft der Unternehmen - Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen*. Hrsg. von Andrea Maurer und Uwe Schimank. Wirtschaft + Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 105–123.
- Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005). *Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat: Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter*. Discussion Paper SP III 2005-301. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).
- Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank (2008). *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Khoo, Eunice S. et al. (2022). „Corporate social responsibility performance and the reputational incentives of independent directors“. In: *Journal of Business Finance & Accounting* 49, S. 841–881.

- Kim, E. Han, Maug, Ernst und Schneider, Christoph (Juli 2018). „Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism“. In: *Review of Finance* 22 (4), S. 1251–1289.
- Kißler, Leo, Greifenstein, Ralph und Schneider, Karsten (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleff, Volker (2005). „Die Eigenkapital- und Ausschüttungspolitik deutscher Sparkassen“. Dissertation. Universität Mannheim.
- Koberski, Wolfgang und Engelbert, Volker (2014). „Gesamt- Konzern- Europa- Weltbetriebsrat. BetrVG – Zweiter Teil: Gesamt- Konzern- Europa- Weltbetriebsrat; Fünfter Abschnitt: Gesamtbetriebsrat“. In: *Praxishandbuch Human Resources. Management–Arbeitsrecht–Betriebsverfassung*. Hrsg. von Heinz-G. Dachrodt et al. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 461–542.
- Koberski, Wolfgang, Engelbert, Volker und Dachrodt, Heinz-G. (2014). „Errichtung, Wahl, Amtszeit und Geschäftsführung des Betriebsrats. BetrVG – Erster Teil Allgemeine Vorschriften“. In: *Management–Arbeitsrecht–Betriebsverfassung*. Hrsg. von Heinz-G. Dachrodt et al. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285–459.
- Koch, Jens (Bearbeiter) und Hüffer, Uwe (Begründer) (2022). *Aktiengesetz*. 16. Auflage. Beck'sche Kurz-Kommentare | Band 53. München: C.H. Beck.
- Kohn, Wolfgang (2005). *Statistik. Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung*. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Kracauer, Siegfried (1. Jan. 1952). „The Challenge of Qualitative Content Analysis“. In: *Public Opinion Quarterly* 16 (4), S. 631–642.
- Kraft, Kornelius (2018). „Productivity and distribution effects of codetermination in an efficient bargaining model“. In: *International Journal of Industrial Organization* 59, S. 458–485.
- Kraft, Kornelius und Stank, Jörg (2004). „Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen“. In: *Schmollers Jahrbuch: Journal of Applied Social Science Studies/Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 124.3, S. 421–449.
- Kraft, Kornelius, Stank, Jörg und Dewenter, Ralf (Jan. 2011). „Co-determination and innovation“. In: *Cambridge Journal of Economics* 35 (1), S. 145–172.
- Kreft, Ita G. G., De Leeuw, Jan und Aiken, Leona S. (1995). „The effect of different forms of centering in hierarchical linear models“. In: *Multivariate behavioral research* 30.1, S. 1–21.
- Krippendorff, Klaus (2004). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA | London | New Delhi: Sage Publications.
- Kuck, Dieter (2006). *Aufsichtsräte und Beiräte in Deutschland. Rahmenbedingungen, Anforderungen, professionelle Auswahl*. Wiesbaden: Gabler.

- Kuckartz, Udo (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3., überarbeitete Auflage. Grundlagentexte Methoden. Weinheim | Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo und Rädiker, Stefan (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 5. Auflage. Grundlagentexte Methoden. Weinheim | Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo, Rädiker, Stefan et al. (2013). *Statistik. Eine verständliche Einführung*. 2., überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- L. Huang, Francis, Wiedermann, Wolfgang und Zhang, Bixi (2022). „Accounting for Heteroskedasticity Resulting from Between-Group Differences in Multilevel Models“. In: *Multivariate Behavioral Research*.
- Lang, Jonas WB und Fries, Stefan (2006). „A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale“. In: *European Journal of Psychological Assessment* 22.3, S. 216–224.
- LexisNexis (2022a). *Akademische Recherche Nexis Uni*. LexisNexis GmbH. URL: <https://www.lexisnexus.de/loesungen/research/akademische-recherche-nexis-uni> (besucht am 31. 12. 2022).
- (2017a). *Deutschsprachige Quellen*. LexisNexis GmbH. URL: <https://www.lexisnexus.de/unternehmen/quellen/deutsche-quellen> (besucht am 27. 12. 2017).
- (2022b). *Marktrecherche Nexis*. LexisNexis GmbH. URL: <https://www.lexisnexus.de/loesungen/research/marktrecherche-nexis> (besucht am 31. 12. 2022).
- (2017b). *Suchmaske Presse*. LexisNexis GmbH. URL: [http://help.lexisnexus.com/tabula-rasa/lninexis/news\\_companies\\_searchtips-field?lbu=GB%5C&locale=de\\_DE%5C&audience=business](http://help.lexisnexus.com/tabula-rasa/lninexis/news_companies_searchtips-field?lbu=GB%5C&locale=de_DE%5C&audience=business) (besucht am 27. 12. 2017).
- Licht, Amir N. und Adams, Renée B. (2021). „Shareholders and Stakeholders around the World: The Role of Values, Culture, and Law in Directors’ Decisions“. In: *LawFin Working Paper* 13.
- Liesem, Kerstin (2015). *Professionelles Schreiben für den Journalismus*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lin, Chen, Schmid, Thomas und Xuan, Yuhai (Feb. 2018). „Employee representation and financial leverage“. In: *Journal of Financial Economics* 127 (2), S. 303–324.
- Lippert, Inge und Jürgens, Ulrich (2005). „Leitende Angestellte im Informations- und Wissenssystem „Aufsichtsrat““. In: *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations. Corporate Governance und Mitbestimmung* (2005) 12 (3), S. 280–305.
- Littkemann, Jörn und Derfuß, Klaus (2009). „Corporate Governance-Gestaltung mithilfe des Controllings?“ In: *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value*.

- Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*. Hrsg. von Friederike Wall und Regina W. Schröder. München: Oldenbourg Verlag, S. 61–80.
- Lompe, Klaus und Weis, Hinrich (2001). „Gelebte Montanmitbestimmung. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in drei Unternehmen“. In: *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations. Mitbestimmung und Arbeitnehmerpartizipation auf dem Prüfstand I (2001)* 8 (4), S. 408–429.
- Lopatta, Kerstin, Böttcher, Katarina und Jaeschke, Reemda (2018). „When labor representatives join supervisory boards. empirical evidence of the relationship between the change to parity codetermination and working capital and operating cash flows“. In: *Journal of Business Economics* 88, S. 1–39.
- Lopatta, Kerstin, Böttcher, Katarina, Lodhia, Sumit K. et al. (2020a). „Parity codetermination at the board level and labor investment efficiency. evidence on German listed firms“. In: *Journal of Business Economics* 90, S. 57–108.
- (2020b). „The relationship between gender diversity and employee representation at the board level and non-financial performance. a cross-country study“. In: *The International Journal of Accounting* 55.01.
- Maas, Cora J. M. und Hox, Joop J. (2004). „The influence of violations of assumptions on multilevel parameter estimates and their standard errors“. In: *Computational Statistics & Data Analysis* 46, S. 427–440.
- (2005). „Sufficient sample sizes for multilevel modeling“. In: *Methodology* 1.3, S. 86–92.
- (2004). „Robustness issues in multilevel regression analysis“. In: *Statistica Neerlandica* 58.2, S. 127–137.
- March, James G. und Simon, Herbert A. (1993). *Organizations*. 2nd edition. Cambridge, MA: Blackwell.
- Mason, William M, Wong, George Y und Entwisle, Barbara (1983). „Contextual analysis through the multilevel linear model“. In: *Sociological methodology* 14, S. 72–103.
- Mayring, Philipp (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- McClelland, David C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- (1985). *Human Motivation*. Scott Foresman.
- McClelland, David C., Atkinsons, J.W. et al. (1953). *The achievement motive*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, David C. und Koestner, Richard (1992). „The achievement motive“. In: *Motivation and Personality. Handbook of Thematic Content Analysis*. Hrsg. von Charles P. Smith. Cambridge: Cambridge University Press, S. 143–152.

- McClelland, David C., Koestner, Richard und Weinberger, Joel (1989). „How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?“ In: *Psychological Review* 96 (4), S. 690–702.
- McNeish, Daniel M. und Stapleton, Laura M. (2016). „The Effect of Small Sample Size on Two-Level Model Estimates. A Review and Illustration“. In: *Educational Psychology Review* 28, S. 295–314.
- Mehrabian, Albert und Ksionzky, Sheldon (1974). *A theory of affiliation*. Lexington Books.
- Metten, Michael (2010). *Corporate Governance. Eine aktienrechtliche und institutionen-ökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften*. Research. Wiesbaden: Gabler.
- MitbestG (7. Aug. 2021). *Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), das zuletzt durch Artikel 17 des Gesetzes vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3311) geändert worden ist*.
- MontanMitbestG (7. Aug. 2021). *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801-2, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 14 des Gesetzes vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3311) geändert worden ist*.
- Müllernborn, Tim (2015). „Der Einfluss von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat auf die Vorstandsvergütung. Eine institutionelle Perspektive“. Dissertation. Freie Universität Berlin.
- Murray, Henry A. (1938). „Explorations in personality. A clinical and experimental study of fifty men of college age“. In:
- Nerdinger, Friedemann W. (2019). „Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit“. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hrsg. von Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle und Niclas Schaper. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 463–486.
- Niermeyer, Rainer (2008). *Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Overland, Conny und Samani, Niuosha (2022). „The Sheep Watching the Shepherd. Employee Representation on the Board and Earnings Quality“. In: *European Accounting Review* 31 (5), S. 1299–1336.
- Pagano, Robert R. (2013). *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences*. 10th edition. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Paschen, Michael und Dihsmäier, Erich (2014). *Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungskraft und Autorität entwickeln*. 2. Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Petry, Stefan (2018). „Mandatory Worker Representation on the Board and Its Effect on Shareholder Wealth“. In: *Financial Management* 47.1, S. 25–54.



- Pinson, Linda (2008). *Anatomy of a Business Plan. The Step-by-Step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*. 7th edition. Tustin, CA: Out of Your Mind...and Into the Marketplace.
- Popp, Rebecca (2017). „Societas Europae (SE), Aktiengesellschaft und Börse im Rahmen der Finanzierung internationaler Unternehmen“. In: *Internationale Betriebswirtschaft*. Hrsg. von Alexander Brem, Reinhard Heyd und Wilhelm Schmeisser. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius, S. 175–194.
- Pöschl, Hanno (2013). *Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pressekodex (11. Sep. 2019). *Publizistische Grundsätze (Pressekodex)*. Richtlinien für die publizistische Arbeit nach den Empfehlungen des Deutschen Presserates | Beschwerdeordnung. Deutscher Presserat.
- Prott, Jürgen (2014). „Funktionäre in den Gewerkschaften“. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Hrsg. von Wolfgang Schroeder. 2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 283–307.
- Qontigo (2023). *DAXsupersector FIRE (Total Return) EUR*. Qontigo GmbH. URL: <https://qontigo.com/index/4NAI/> (besucht am 01.03.2023).
- (2022). *Zusammensetzung*. Qontigo GmbH. URL: <https://www.dax-indices.com/de/web/dax-indices/zusammensetzung> (besucht am 31.12.2022).
- Raabe, Nico (2010). *Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften*. Management und Wirtschaft Studien | 73. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Raguß, Gerd (2009). *Der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Vertrag und Haftung von Vorstandsmitgliedern*. 2., aktualisierte Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Rasch, Björn et al. (2014). *Quantitative Methoden 1. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. 4., überarbeitete Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- Raudenbush, Stephen und Bryk, Anthony S (1986). „A hierarchical model for studying school effects“. In: *Sociology of education*, S. 1–17.
- Raven, Bertram H. (1974). „The Comparative Analysis of Power and Power Preference“. In: *Perspectives on social power*. Hrsg. von James T. Tedeschi. Chicago: Aldine.
- Rohleder, Martin, Scholz, Hendrik und Wilkens, Marco (2010). „Survivorship bias and mutual fund performance: Relevance, significance, and methodical differences“. In: *Review of Finance* 15 (2), S. 441–474.
- Rössler, Patrick (2010). *Inhaltsanalyse*. 2. Auflage. basics. Konstanz: utb.
- Scheffer, David (2005). *Implizite Motive. Entwicklung, Struktur und Messung*. Göttingen: Hogrefe.

- Schmalt, H.-D (1987). „Power, motivation and the perception of control“. In: *Motivation, intention, and volition*. Hrsg. von Frank Halisch und Julius Kuhl. Berlin | Heidelberg | NewYork | Tokio: Springer, S. 101–113.
- Schmalt, H.-D. und Heckhausen, Heinz (2010). „Machtmotivation“. In: *Motivation und Handeln*. Hrsg. von Jutta Heckhausen und Heinz Heckhausen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 211–236.
- Schmid, Josef (2014). „Gewerkschaften im Föderalismus. regionale Strukturen und Kulturen und die Dynamik von politischen Mehrebenensystemen“. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Hrsg. von Wolfgang Schroeder. 2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 366–394.
- Schmidpeter, René und Palz, Doris (2008). „Corporate Social Responsibility in Europa“. In: *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Hrsg. von André Habisch, René Schmidpeter und Martin Neureiter. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 493–500.
- Schmidt, Christiane (2015). „Analyse von Leitfadeninterviews“. In: *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hrsg. von Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke. 11. Auflage. rowohlt's enzyklopädie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (rororo), S. 447–456.
- Schmneider, Holger (2009). „Nachweis und Behandlung von Multikollinearität“. In: *Methodik der empirischen Forschung*. Hrsg. von Sönke Albers et al. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 221–236.
- Schneider, Joachim, Kulms, Tom und Roehder, Andreas (2017). *Kompendium der Unternehmensführung. Was ein Ingenieur über Unternehmen wissen muss*. Berlin: Springer Vieweg.
- Scholz, Robert und Vitols, Sigurt (2019). „Board-level codetermination. A driving force for corporate social responsibility in German companies?“ In: *European Journal of Industrial Relations* 25 (3), S. 233–246.
- Schroeder, Wolfgang und Greef, Samuel (2014). „Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells. Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaften“. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Hrsg. von Wolfgang Schroeder. 2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 123–145.
- Schultheiss, Oliver C. (2008). „Implicit Motives“. In: *Handbook of Personality. Theory and Research*. Hrsg. von O. P. John, R. W. Robins und L. A. Pervin. 3rd edition. New York: Guilford, S. 603–633.
- Schwalbach, Joachim und Schwerk, Anja (2008). „Corporate Governance und Corporate Citizenship“. In: *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für*

- Manager*. Hrsg. von André Habisch, René Schmidpeter und Martin Neureiter. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 71–85.
- SEBG (10. Aug. 2021). *Umwandlungsgesetz vom 28. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3210; 1995 I S. 428), das zuletzt durch Artikel 60 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist*.
- Seifert, Achim (2007). „Unternehmensinteresse und Aufsichtsratsmitbestimmung im Spannungsverhältnis“. In: *Perspektiven der Corporate Governance. Bestimmungsfaktoren unternehmerischer Entscheidungsprozesse und Mitwirkung der Arbeitnehmer*. Hrsg. von Ulrich Jürgens et al. Schriften zur Governance-Forschung | 8. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 258–281.
- Shafer, William E., Fukukawa, Kyoko und Lee, Grace Meina (2007). „Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility. The U.S. versus China“. In: *Journal of Business Ethics* 70.3, S. 265–284.
- Shahab, Yasir et al. (2020). „Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting. New insights from upper echelons perspective“. In: *Business Strategy and the Environment* 29 (1), S. 1–16.
- Sick, Sebastian und Kötler, Roland (Aug. 2012). *Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats. Eine kommentierte Checkliste*. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 1. Hans-Böckler-Stiftung.
- Siebers, Alfred B. J. und Weigert, Martin M., Hrsg. (1998). *Börsen-Lexikon*. 2., verbesserte Auflage. München | Wien: Oldenbourg.
- Silva, Sónia, Silva, Armando und Machado, Ricardo Bahia (2022). „Does board-level employee representation impact firms’ value? Evidence from the European countries“. In: *Journal of Financial Regulation and Compliance* 30.4, S. 465–488.
- Singer, Judith D. und Willett, John B. (2003). *Applied Longitudinal Data Analysis. Modeling Change and Event Occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- Sitte, Bernd und Lehmann, Christian (2013). „Zeitarbeit ist nicht gleich Zeitarbeit. Segmentierung der Branche“. In: *Arbeitszeit Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Hrsg. von Manfred Bornewasser und Gert Zülch. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 117–136.
- Snijders, Tom A B und Bosker, Roel J (2012). *Multilevel Analysis. An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. 2nd edition. London | Thousand Oaks, CA | New Delhi | Singapore: SAGE Publications.
- Software StataCorp (2011). *Stata Statistical Software*. College Station, TX.
- Sokolowski, K (1992). „Entwicklung eines Verfahrens zur Messung des Anschlussmotivs“. In: *Diagnostica* 38.1-17.
- Sokolowski, K. und Heckhausen, Heinz (2010). „Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation“. In: *Motivation und Handeln*. Hrsg. von Jutta Heckhausen

- und Heinz Heckhausen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer, S. 193–210.
- Sokolowski, Kurt (1986). „Kognitionen und Emotionen in anschluss-thematischen Situationen“. Unveröffentlichte Dissertation. Bergische Universität Wuppertal.
- Sorrentino, Richard M. und Sheppard, Blair H. (1978). „Effects of affiliation-related motives on swimmers in individual versus group competition. A field experiment“. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 36.7, S. 704–714.
- Spindler, Gerald (Okt. 2008). *Unternehmensinteresse als Leitlinie des Vorstandshandelns – Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen und Shareholder Value*. Kurzgutachten. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Georg-August-Universität Göttingen.
- (2023). „AktG § 107“. In: *beck-online.Grosskommentar AktG*. Hrsg. von Martin (Gesamtherausgeber) Henssler, Gerald Spindler und Eberhard Stitz. München: C.H. Beck, Rn. 45, 46.
- Staehe, Wolfgang H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. überarbeitet von Conrad, P. und Sydow, J. München: Verlag Franz Vahlen.
- Stein, Philip (2016). *Die Aktiengesellschaft. Gründung, Organisation, Finanzverfassung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock, James H. und Watson, Mark W. (2015). *Introduction to Econometrics*. Third Edition Update. Always Learning. Boston, MA: Pearson Education.
- STOXX (Apr. 2016). *Die DAX-Indexwelt*. STOXX Limited.
- (3. Aug. 2022a). *Guide to the DAX Equity Indices*. Version 11.3.0. STOXX Limited.
- (15. Dez. 2022b). *Historical Index Compositions of the Equity- and Strategy Indices*. STOXX Limited.
- Süssmuth, Bernd und Komlos, John (2022). *Empirische Ökonomie. Eine Einführung in Methoden und Anwendungen*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Tabachnick, Barbara G. und Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6th Edition. Boston, MA: Pearson.
- Thommen, Jean-Paul et al. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 9., vollständig überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Topalov, Mihail (2013). *Die Wahrnehmung von Dividenden durch Finanzvorstände. Eine empirische Untersuchung zu den Determinanten der Dividendenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. von Hartmut Schmidt. Reserach | Schriftenreihe des Instituts für Geld- und Kapitalverkehr der Universität Hamburg | Band 27. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Töpfer, Armin (2007). *Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin | Heidelberg: Springer.
- (2012). *Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- UNCTADstat (2018). *Gross domestic product: Total and per capita, growth rates, annual*. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=109> (besucht am 28.11.2018).
- VHB (2022). *Liste der Fachzeitschriften in VHB-JOURQUAL3*. Verband der Hochschul-lehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. URL: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste> (besucht am 31.12.2022).
- Vitols, Sigurt (2009). *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen. Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*. Arbeitspa-pier 163. Hans-Böckler-Stiftung.
- (27. Apr. 2021). „Board level employee representation and tax avoidance in Europe“. In: *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*.
- Vitols, Sigurt und Scholz, Robert (2021). „Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen“. In: *WSI-Mitteilungen* 74 (2), S. 87–97.
- Voegele, Arno Alex und Sommer, Lutz (2012). *Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung für Ingenieure. Kostenmanagement im Engineering*. München: Hanser.
- Voigt, Stefan (2009). *Institutionenökonomik*. 2., durchgesehene Auflage. Paderborn: Wil-helm Fink | UTB.
- Von Eije, Henk und Megginson, William L (2008). „Dividends and share repurchases in the European Union“. In: *Journal of financial economics* 89.2, S. 347–374.
- Waddington, Jeremy und Conchon, Aline (2016). *Board Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*. New York, NY: Routledge.
- Walther, Axel, Möltner, Hannah und Morner, Michèle (Jan. 2019). „Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsman-dats. Ein qualitativer Ansatz“. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Or-ganisation und Management*, S. 63–88.
- Weber, Wolfgang, Kabst, Rüdiger und Baum, Matthias (2018). *Einführung in die Be-triebswirtschaftslehre*. 10., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Wiesba-den: Springer Gabler.
- Welge, Martin K. und Eulerich, Marc (2021). *Corporate-Governance-Management. Theo-rie und Praxis der guten Unternehmensführung*. 3., überarbeitete und aktualisierte Auf-lage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Welge, Martin K., Al-Laham, Andreas und Eulerich, Marc (2017). *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werder, Axel von (2021a). „Teil 3. Kommentierung | Deutscher Corporate Governance Kodex | A. Leitung und Überwachung | I. Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands | Grundsatz 1 (Leitung des Unternehmens)“. In: *Deutscher Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar*. Hrsg. von Thomas Kremer et al. 8. Auflage. München: C.H. Beck, Rn. 1–9.
- (2021b). „Teil 3. Kommentierung | Deutscher Corporate Governance Kodex | C. Zusammensetzung des Aufsichtsrats | I. Allgemeine Anforderungen | Grundsatz 10 (Mitglieder des Aufsichtsrats)“. In: *Deutscher Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar*. Hrsg. von Thomas Kremer et al. 8. Auflage. München: C.H. Beck, Rn. 1–13.
- (2021c). „Teil 3. Kommentierung | Deutscher Corporate Governance Kodex | Präambel | III. Grundlagen der Unternehmensführung | 3. Leitmaxime für Vorstand und Aufsichtsrat“. In: *Deutscher Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar*. Hrsg. von Thomas Kremer et al. 8. Auflage. München: C.H. Beck, Rn. 17–26.
- (2021d). „Teil 3. Kommentierung | Deutscher Corporate Governance Kodex | Präambel | IX. Adressaten des Kodex | 2. Kapitalmarktorientierte Gesellschaften“. In: *Deutscher Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar*. Hrsg. von Thomas Kremer et al. 8. Auflage. München: C.H. Beck, Rn. 68–73.
- Werner, Jörg-Richard und Zimmermann, Jochen (2005). „Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten“. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 12 (3), S. 339–354.
- Wien, Andreas und Franzke, Normen (2014). *Personalrecht. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winter, David G. (1973). *The power motive*. Free Press.
- Wöhe, Günter et al. (2013). *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung*. 11., überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Wollschläger, Daniel (2020). *Grundlagen der Datenanalyse mit R. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 5. Auflage. Berlin: Springer Spektrum.
- Zaumseil, Peter (2012). „Die Haftung des Aufsichtsrats auf Schadensersatz“. In: *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven*. Hrsg. von Jens Grundei und Peter Zaumseil. FOM. Wiesbaden: Gabler, S. 420–443.
- Zeckhauser, Richard J. und Pratt, John W. (Jan. 1991). *Principals and Agents: The Structure of Business*. Article. edited. Harvard Business School Press.

- Zipperling, Manuela (2012). „Das deutsche Modell der Corporate Governance im Vergleich zum monistischen System und zur SE“. In: *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven*. Hrsg. von Jens Grundei und Peter Zaumseil. FOM. Wiesbaden: Gabler, S. 28–55.
- Zugehör, Rainer (2001). „Mitbestimmt ins Kapitalmarktzeitalter?“ In: *Die Mitbestimmung* 5, S. 38–42.

