

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 61, 06.2020

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

DEUTSCHE RATSPRÄSIDENTSCHAFT

Aufschwung für die Mitbestimmung?

Maxi Leuchters und Sebastian Sick
Unter Mitarbeit von Veronika Dehnen und Norbert Kluge

AUF EINEN BLICK

- Deutschland übernimmt zum Juli 2020 die Ratspräsidentschaft im Rat der EU. Die Unternehmensmitbestimmung ist, gerade auch in Krisenzeiten, ein Garant für Stabilität und Nachhaltigkeit. Der Schutz der Unternehmensmitbestimmung, besonders im europäischen Kontext, ist erklärtes Ziel der Bundesregierung.
- Bestehende Regelungen zum Schutz der Mitbestimmung etwa in der SE-Richtlinie sowie in der Richtlinie zur grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung und Spaltung von Unternehmen lassen Lücken, durch welche das Unterlaufen von nationalen Regelungen möglich ist.
- Diese Lücken müssen auf nationaler sowie europäischer Ebene geschlossen werden. Ein wichtiger Schritt zu Stärkung der Mitbestimmung wäre die Einführung einer Richtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung.
- Eine solche Richtlinie würde u. a. Mindeststandards für die Unternehmensmitbestimmung setzen und wäre zwingend anwendbar bei der Nutzung von europäischem Gesellschaftsrecht. Darüber hinaus wäre ein Gremium der betrieblichen Interessensvertretung auf europäischer Ebene einzurichten.



Auf einen Blick	1
Autorin und Autor	2
Executive Summary	3
1 Eine europäische Corporate Governance im Sinne der Stakeholder	4
2 Unternehmensmitbestimmung im europäischen Gesellschaftsrecht	5
2.1 Mitbestimmung im Aufsichtsrat der europäischen Aktiengesellschaft	5
2.2 Europäisierung der Unternehmensmitbestimmung?	5
2.3 Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung durch europäisches Recht	6
2.4 Gebraucht wird eine Rahmenrichtlinie für Information, Konsultation und Mitbestimmung	6
3 Betriebliche Interessensvertretung auf europäischer Ebene	7
4 Workers' Voice: Nationale Tradition in den europäischen Mitgliedstaaten	11
Impressum	16

AUTORIN UND AUTOR

Maxi Leuchters

leitet das Referat Finanzdienstleistungen und Corporate Governance, Mitbestimmung im Aufsichtsrat
maxi-leuchters@boeckler.de

Dr. Sebastian Sick, LL.M.Eur.

leitet das Referat Wirtschaftsrecht
sebastian-sick@boeckler.de

Executive Summary

- Deutschland übernimmt zum Juli 2020 den Vorsitz im Rat der EU. Die Unternehmensmitbestimmung ist, gerade auch in Krisenzeiten, ein Garant für Stabilität und Nachhaltigkeit. Mitbestimmte Unternehmen haben sich schneller von der Finanzkrise erholt. Das zeigen unsere Studien. Der Schutz der Unternehmensmitbestimmung, besonders im europäischen Kontext, ist erklärtes Ziel der Bundesregierung. Deutschlands Ratspräsidentschaft muss genutzt werden, um die Stärkung der Mitbestimmung auf die Agenda zu bringen.
- Bestehende Regelungen zum Schutz der Mitbestimmung etwa in der Richtlinie zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie in der Richtlinie zur grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung und Spaltung von Unternehmen lassen Lücken, durch welche es Unternehmen möglich ist, nationale Regelungen zu unterlaufen.
- Unternehmen können Instrumente des europäischen Gesellschaftsrechtes nutzen (wie etwa die Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE), die grenzüberschreitende Verschmelzung oder zukünftig auch die grenzüberschreitende Umwandlung bzw. Sitzverlegung oder Spaltung) und so die Unternehmensmitbestimmung vermeiden.
- Praktisch kann die Unternehmensmitbestimmung dauerhaft ganz vermieden oder auf niedrigem Niveau (Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat) „eingefroren“ werden, da eine Zunahme der Arbeitnehmerzahl in der Zukunft keine Auswirkung mehr hat, weil die nationalen Schwellenwerte der Mitbestimmung (500 für Drittelbeteiligung und 2000 für Parität) nicht mehr gelten. Der Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat kann sich nicht mehr erhöhen. Selbst für bestehende Mitbestimmungsrechte gibt es im Fall der grenzüberschreitenden Umwandlung bzw. Sitzverlegung nur einen Bestandsschutz von vier Jahren.
- Die Mitbestimmungsvermeidung nimmt zu. Aktuelle Zahlen belegen, dass immer mehr Unternehmen ihren Beschäftigten mit Hilfe insbesondere des europäischen Rechts Mitbestimmungsrechte vorenthalten. Gleichzeitig sinkt die Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen stetig (von 767 im Jahre 2002 auf 638 im Jahre 2018). Bei nahezu jedem dritten Unternehmen mit mehr als 2000 inländischen Beschäftigten fehlt der mitbestimmte Aufsichtsrat. Sogar vier von fünf Europäischen Aktiengesellschaften (SE) dieser Größe haben keinen mitbestimmten Aufsichtsrat.
- Die zunehmende Europäisierung von Unternehmen führt zu einer steigenden Zahl von SE-Betriebsräten und europäischen Betriebsräten. Ebenso gibt es Arbeitnehmervertreter*innen des europäischen Auslands in Aufsichtsräten von SEs. Zwar führt der Einfluss des EU-Rechts zu einer Europäisierung der Arbeitnehmervertreter*Innen in SE-Aufsichtsräten. Unter dem Strich steht aber eine Stärkung der Rechte der Anteilseigner, da die Mitbestimmung in ihrer Intensität geschwächt ist.
- Diese Lücken müssen auf nationaler sowie europäischer Ebene geschlossen werden. In Deutschland könnte ein Gesetz, das ausländische Rechtsformen vom Geltungsbereich der Mitbestimmung erfasst (sog. Mitbestimmungserstreckungsgesetz), Abhilfe schaffen. Auch die sogenannte Drittelbeteiligungslücke wäre zu schließen. Ein wichtiger Schritt zur Stärkung der Mitbestimmung auf europäischer Ebene wäre die Einführung einer Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung. Eine solche Richtlinie wird ebenfalls vom Deutschen Gewerkschaftsbund sowie vom Europäischen Gewerkschaftsbund gefordert.
- Eine solche Richtlinie würde u.a. Mindeststandards für die Unternehmensmitbestimmung setzen und wäre zwingend anwendbar bei der Nutzung von europäischem Gesellschaftsrecht zur Veränderung der Unternehmensverfassung. Das Niveau der Mitbestimmung wäre abhängig von der Beschäftigtenzahl. Je mehr Beschäftigte, desto höher die Anzahl an Aufsichtsratsmandaten (bzw. Verwaltungsratsmandaten) der Arbeitnehmer*innen.
- Darüber hinaus wäre ein Gremium der betrieblichen Interessensvertretung auf europäischer Ebene einzurichten, sollte es in dem betreffenden Unternehmen keinen Europäischen Betriebsrat geben.
- Hier muss der europäische Gesetzgeber aktiv werden. Die Beteiligung von Arbeitnehmer*innen an strategischen Entscheidungen ist ein Standortvorteil für Europa. Sie stärkt die Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, und sie macht Arbeitnehmer*innen zu Bürger*innen im Betrieb.

1 EINE EUROPÄISCHE CORPORATE GOVERNANCE IM SINNE DER STAKEHOLDER

Die Mitbestimmung zu schützen und zu stärken, ist eine wichtige Maßnahme zur Stärkung von Arbeitnehmerrechten sowie zur wirtschaftlichen Stabilisierung von Unternehmen in Krisenzeiten. Das hat die deutsche Bundesregierung erkannt.¹ Im Koalitionsvertrag findet sich ein klares Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im europäischen Kontext sowie zum Schutz der Mitbestimmung, insbesondere bei grenzüberschreitenden Sitzverlegungen von Unternehmen. Dabei geht es einerseits um die Schließung von rechtlichen Lücken im nationalen Recht. Hier muss der deutsche Gesetzgeber aktiv werden. Andererseits ist es genauso notwendig, europäische Mindeststandards für Information, Konsultation und Mitbestimmung zu setzen.

Die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist eine nationale Tradition in vielen europäischen Mitgliedstaaten. 18 von 27 Mitgliedstaaten in der EU kennen die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat bzw. im Board. Hinzu kommt eine Vielzahl von Möglichkeiten der betrieblichen Beteiligung der Beschäftigten.

Das zeigt: Sozialer Dialog und Sozialpartnerschaft sind wichtige Werte in der EU. In der Grundrechtecharta der Europäischen Union ist in Artikel 27 das Recht auf Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen verankert. Darüber hinaus findet der soziale Dialog auch Berücksichtigung in der Säule sozialer Rechte der Europäischen Union, die im November 2017 in Göteborg seitens des Europäischen Parlaments, des Rats und der Kommission proklamiert wurde. Sozialpartnerschaft kann aber nur einen wirklichen Mehrwert haben, wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich auf Augenhöhe begegnen. In einer zunehmend europäisierten und globalisierten Welt ist dies nur möglich, wenn angemessene Beteiligungsstrukturen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf europäischer Ebene geschaffen werden. Ein klares Bekenntnis dafür fordern wir von EU-Kommission, EU-Parlament und Rat ein!

Denn auch das System der Unternehmensführung wird immer stärker durch die EU bestimmt. Die europäische Niederlassungsfreiheit von Unternehmen, abgeleitet von der Personenfreizügigkeit, bildet gemeinsam mit den anderen wirtschaftlichen Grundfreiheiten den Kern des europäischen Binnen-

marktes. Urteile des Europäischen Gerichtshofes zur Auslegung der Niederlassungsfreiheit sowie europäisches Gesellschaftsrecht in Form von Richtlinien haben Einfluss darauf, wie Unternehmen geführt werden. Das Machtverhältnis zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung ist davon berührt.

Hinzu kommt, dass Unternehmen europäisch oder global agieren. Das wird begünstigt durch den europäischen Binnenmarkt. Heute sind in Deutschland viele Unternehmen mit Sitz im Ausland durch die Errichtung einer Tochtergesellschaft in Deutschland tätig. Strategische Entscheidungen werden in diesen Unternehmen oftmals nicht länger in Deutschland, sondern vielmehr in der ausländischen Muttergesellschaft getroffen, so dass selbst ein mitbestimmter Aufsichtsrat einer deutschen Tochter wenig Gestaltungsspielraum hat (vgl. Sick 2015).

Hinzu kommen Unternehmen, die als Europäische Aktiengesellschaft (SE) firmieren. Bei der Umwandlung einer deutschen Aktiengesellschaft in eine SE gibt es zwar einen Bestandsschutz bestehender Mitbestimmungsrechte, aber im Falle einer Steigerung der Beschäftigtenzahlen bleibt das Mitbestimmungslevel eingefroren. Hinzu kommen neue Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung sowie Spaltung von Unternehmen, die jüngst auf europäischer Ebene beschlossen wurden und die die Mitgliedstaaten nun innerhalb der nächsten drei Jahre in nationales Recht umsetzen müssen.

Gegen einen Einfluss der EU auf die Unternehmensführung durch europäisches Primär- und Sekundärrecht ist grundsätzlich nichts einzuwenden, sofern nicht nur einseitig die Interessen der Anteilseigner gestärkt werden. Gerade im Zuge einer zunehmenden Globalisierung muss es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Rechte zur betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung auf europäischer Ebene geben. Beschäftigte müssen die Möglichkeit bekommen, angemessen in Entscheidungsprozesse eines Unternehmens einbezogen zu werden. Dabei belegen Studien die Leistungsfähigkeit der Mitbestimmung für Unternehmen, gerade auch in Krisenzeiten (vgl. Rapp/Wolff 2019).

Beschäftigte in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, ist gerade heute wichtiger denn je. Wir stehen vor einer großen Transformation der Wirtschaft sowie der Gesellschaft, die bereits begonnen hat. Klimawandel und Digitalisierung fordern Unternehmen heraus, bieten aber auch viele Chancen. Arbeitnehmende, als Bürgerinnen und Bürger am Arbeitsplatz, wollen mitgenommen werden und die Transformation mitgestalten.

Eine rein nationale Perspektive auf Fragen der Arbeitnehmermitbestimmung ist durch eine zunehmende Europäisierung sowie Globalisierung

¹ Vgl. Video-Podcast der Bundesregierung „Kanzlerin Merkel würdigt Rollen der Gewerkschaften“ unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/mediathek/die-kanzlerin-direkt/kanzlerin-merkel-wuerdigt-rolle-der-gewerkschaften-1711748> [27.4.2020] vom 12.1.2020 (Transkription unter <https://www.bundeskanzlerin.de/resource/blob/822020/1711738/31e167e50e7fa99053d017bc/d75fd7ac/download-pdf-data.pdf> [27.4.2020]).

von Corporate-Governance-Strukturen nicht länger möglich. Durch die Europäische Union bietet sich die Möglichkeit, effektive Mitbestimmungsstrukturen in Europa einzuführen.

Dafür setzen wir uns auf europäischer Ebene ein. In den bisher geplanten Rechtssetzungsinitiativen der Europäischen Kommission spielt die Stärkung von Kollektivrechten leider keine Rolle. Ein wichtiger Impuls könnte und sollte aber aus den bevorstehenden Ratspräsidentenschaften heraus kommen.

2 UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG IM EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFTSRECHT

2.1 Mitbestimmung im Aufsichtsrat der europäischen Aktiengesellschaft

Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist bereits heute Teil europäischen (Gesellschafts-)Rechts. Durch die Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft bzw. der Europäischen Genossenschaft gibt es in einigen Unternehmen europäischer Rechtsform Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Grundsätzlich gelten bei der Gründung einer SE das Verhandlungsprinzip und für den Fall des Scheiterns der Verhandlungen eine gesetzliche Auffangregelung. Dabei greift das sogenannte Vorher-Nachher-Prinzip,

wonach gilt: Das Niveau der Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat der ursprünglichen deutschen Aktiengesellschaft bleibt auch in der neuen europäischen Aktiengesellschaft erhalten.

Bei der Gründung der SE wird zunächst ein besonderes Verhandlungsgremium gebildet. Vertreterinnen und Vertreter des Arbeitgebers sowie der Arbeitnehmerseite verhandeln über das Level der Unternehmensmitbestimmung sowie über die betriebliche Mitbestimmung auf europäischer Ebene. Kommt es zu einer Einigung, wird eine Mitbestimmungsvereinbarung unterzeichnet. Können sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht auf eine Regelung verständigen, findet die gesetzliche Auffangregelung Anwendung. Diese sichert das Level an Mitbestimmung im Aufsichtsrat, wie es zum Zeitpunkt der Umwandlung gilt.

2.2 Europäisierung der Unternehmensmitbestimmung?

Die Einführung der europäischen Aktiengesellschaft als Rechtsform für Unternehmen ist ein weiterer Schritt hin zu einer Europäisierung der Unternehmensmitbestimmung. In 18 von 27 EU-Mitgliedstaaten sowie Norwegen gibt es Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat bzw. Board. Bei der Umwandlung eines Unternehmens, gegründet nach nationalem Gesellschaftsrecht, in eine europäische Aktiengesellschaft gibt es, sofern es vor der Umwandlung bereits Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder Board gab, auch in der

Infobox



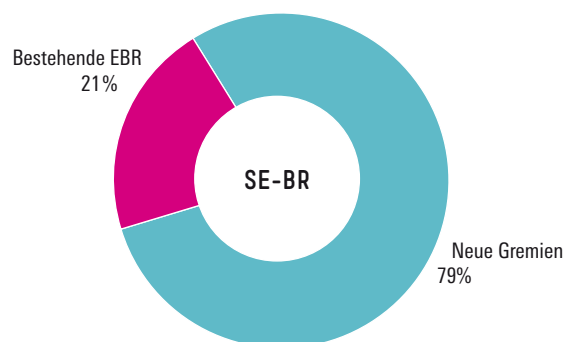
Mehr SE-Betriebsräte durch Europäische Aktiengesellschaft

Die Umwandlung nationaler Gesellschaften in Europäische Aktiengesellschaften führt zu einem Anstieg der Anzahl von europäischen betrieblichen Interessenvertretungen durch die Pflicht zur erstmaligen Bildung von SE-Betriebsräten (SE-BR), selbst wenn zuvor kein Europäischer Betriebsrat existierte (vgl. **Abbildung 1**). Für den SE-BR gelten ähnliche Regelungen wie für Europäische Betriebsräte. Dies ist grundsätzlich positiv, denn SE-BR sowie EBR können wichtige Plattformen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein, um sich auf europäischer Ebene auszutauschen sowie auch darüber hinausgehende Kooperation anzustoßen.

Abbildung 1

Anzahl an europäischen betrieblichen Mitbestimmungsgremien

SE Works Councils (n = 109)



Quelle: eigene Darstellung nach ETUI: <https://www.worker-participation.eu/content/download/6230/103998/file/SE-FactsFigures-2018-03-13%20Bologna.pdf> [27.4.2020]

I.M.U.

europäischen Gesellschaft Arbeitnehmervertreter. Somit wird auch Beschäftigten aus dem europäischen Ausland die Möglichkeit eröffnet, als Aufsichtsrätin oder Aufsichtsrat Einfluss auf strategische Entscheidungen eines Unternehmens zu nehmen. Bei Unternehmen wie der Allianz, BASF sowie SAP gibt es beispielsweise bereits europäische Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

2.3 Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung durch europäisches Recht

Die Verhandlungslösung und die gesetzliche Auffanglösung bei der Gründung einer europäischen Aktiengesellschaft klingen zunächst wie ein guter Kompromiss. In der Praxis sind sie aber weitere Möglichkeiten, die Mitbestimmung zu vermeiden: Unternehmen nutzen kurz vor dem Erreichen deutscher Schwellenwerte für die Unternehmensmitbestimmung die Möglichkeit, zur Europäischen Aktiengesellschaft zu werden. Durch das Vorher-Nachher-Prinzip bleibt die Mitbestimmung eingefroren. Ein späteres Anwachsen von Arbeitnehmerzahlen wird nicht berücksichtigt, weshalb das Einfrieren ohne Mitbestimmung oder auf geringem Niveau möglich ist. Das Nachwachsen mitbestimmter bzw. paritätisch mitbestimmter Unternehmen wird so verhindert. 82 SE mit mehr als 2000 inländischen Beschäftigten haben keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. Allein seit 2015 sind 28 Fälle hinzugekommen. Die SE ist deshalb ein Kernproblem der mangelnden Partizipation im Aufsichtsrat. Unternehmen mit der Rechtsform SE bilden die größte Gruppe unter den Mitbestimmungsvermeidern in Deutschland (vgl. **Abbildung 2**). Insgesamt vermeiden 194 Unternehmen in Deutschland die Mitbestimmung, 150 von ihnen nutzen europäisches Recht. Die Vermeidung durch deutsches Recht, etwa rechtliche Konstruktionen mit Stiftungen, nutzen 44 Unternehmen (vgl. Sick 2020).

Im Dezember 2019 wurden neue europäische Regelungen verabschiedet zur grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung und Spaltung von Unternehmen, die ebenfalls auf dem Verhandlungsprinzip sowie der Vorher-Nachher-Regelung basieren. Es muss bereits beim Erreichen von vier Fünftel des nationalen Schwellenwertes über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat verhandelt werden. Da die gesetzliche Auffanglösung aber ebenfalls dem Vorher-Nachher-Prinzip folgt, gibt es keine Verhandlungsmacht für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Denn zum Zeitpunkt der Verhandlung gibt es (noch) keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat. In der Praxis kann das bedeuten: Zwar werden Verhandlungen geführt, der Arbeitgeber kann diese jedoch einfach ins Leere laufen lassen, da bei Nichteinigung keine gesetzliche Auffang-

lösung greift. Darüber hinaus sieht die Richtlinie lediglich einen Bestandsschutz der Mitbestimmung von vier Jahren vor. Danach eröffnen sich neue Möglichkeiten, wie etwa eine weitere Verschmelzung nach nationalem Recht, um die Mitbestimmung vollends abzuschütteln.

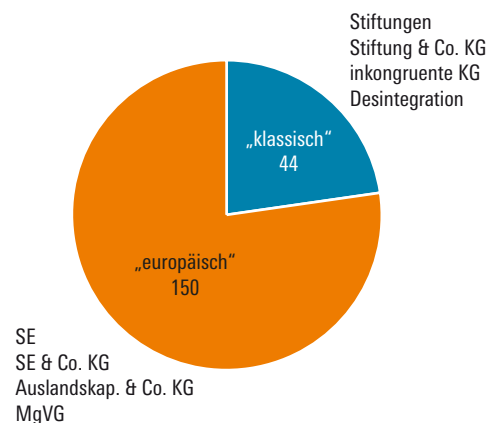
Über die Nutzung von europäischen Richtlinien hinaus ermöglicht die EuGH-Rechtsprechung zur Niederlassungsfreiheit, dass Unternehmen im deutschen Inland in ausländischer Rechtsform firmieren und deshalb nicht von der Mitbestimmung erfasst sind. Mitte 2014 gab es hierzulande bereits fast 100 Unternehmen mit mehr als 500 Inlandsbeschäftigten, die eine ausländische Rechtsform nutzten, wie etwa C & A, Müller oder H & M; aktuell sind es 62 Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten (vgl. Sick 2020).

2.4 Gebraucht wird eine Rahmenrichtlinie für Information, Konsultation und Mitbestimmung

Der Trend hin zu einer Europäisierung der Unternehmensmitbestimmung ist zwar grundsätzlich zu begrüßen. Doch die bestehenden Regelungen zum Schutz nationaler Systeme reichen nicht aus. Dem Wegfall nationaler Strukturen der Mitbestimmung durch die Nutzung von europäischem Primär- und Sekundärrecht steht nur eine eher kleine Zahl von europäisch mitbestimmten Kapitalgesellschaften gegenüber. Darüber hinaus sind die Verhandlungslösung in der SE sowie die Möglichkeit des Einfrierens der Mitbestimmung aber auch die oft genutzte Praxis der Verkleinerung der Aufsichtsräte durch eine SE-Gründung weitere Schwächen des bisher praktizierten Systems auf europäischer Ebene. Bisher geltendes Recht ist schlichtweg ungeeignet, die Mitbestimmung adäquat zu schützen. Um Partizipation auf europäischer Ebene zu ermöglichen

Abbildung 2

Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung durch deutsches und europäisches Recht



Quelle: eigene Darstellung nach Bayer/Hoffmann (2020): Vermeidungsgestaltungen bei über 2000 Beschäftigten

und Augenhöhe herzustellen, muss eine Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung auf europäischer Ebene eingeführt werden, wie der Europäische Gewerkschaftsbund sowie der Deutsche Gewerkschaftsbund sie fordern (vgl. DGB-Bundesvorstand 2016; DGB Bundesvorstand 2020). Bislang enthält jede Richtlinie etwa zur Sitzverlegung, Spaltung und Verschmelzung sowie die Richtlinie zur Arbeitnehmerbeteiligung in der SE eigene Regeln zur Unternehmensmitbestimmung, wenngleich die Verfahren sich ähneln.

Eine Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Unternehmensmitbestimmung würde bei der Anwendung aller Instrumente des europäischen Gesellschaftsrechts greifen. Vorgesehen wäre die verpflichtende Errichtung eines europäischen betrieblichen Gremiums, wenn es Beschäftigte in mehr als einem Mitgliedstaat gibt – unabhängig davon, ob die Voraussetzungen der EBR-Richtlinie erfüllt sind.

Darüber hinaus sollen durch die Richtlinie Mindeststandards für die Unternehmensmitbestimmung auf europäischer Ebene eingeführt werden, wenn ein Unternehmen europäisches Gesellschaftsrecht nutzt. Es wäre ein dynamisches Element, der sogenannte Escalator, für die Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorgesehen: Das Level der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat ist abhängig von der Beschäftigtenzahl bei Unternehmen, die europäisches Gesellschaftsrecht nutzen. Ab 50 Beschäftigten gäbe es zwei bis drei Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat; bei 250 wäre ein Drittel des Aufsichtsrates und ab 1.000 Beschäftigten die Hälfte der Sitze durch Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zu besetzen. Damit würde man nicht nur einen allgemeinen Mindeststandard für Unternehmensmitbestimmung schaffen, sondern zugleich das geschilderte Problem des Einfrierens angehen.



Zentrale Forderungen für den Schutz der Unternehmensmitbestimmung und die Stärkung einer Stakeholder-orientierten Unternehmensführung:

- Neuverhandlung der Mitbestimmung einer SE mit neuer Auffangregelung, wenn die Zahl der Beschäftigten im jeweiligen Mitgliedstaat die Schwellenwerte der jeweiligen Mitbestimmungsgesetze übersteigt. Die neue Auffangregelung orientiert sich dann am Mitbestimmungslevel, das durch die dann neu überschrittenen Schwellenwerte ausgelöst wird.
- Einführung einer Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung auf europäischer Ebene mit dynamischen Schwellenwerten für Unternehmen, die europäisches Gesellschaftsrecht nutzen
- gleichberechtigte Stärkung der Rechte von Stakeholdern wie Arbeitnehmenden
- keine weitere Kompetenzverlagerung vom mitbestimmten Aufsichtsrat in die Hauptversammlung
- Erarbeitung einer EU-Rahmenrichtlinie, die nicht nur die Interessen von Aktionären, sondern die Interessen und Mitwirkung aller gesellschaftlichen Interessengruppen berücksichtigt („Stakeholder-Richtlinie“)
- Vorrang einer nachhaltigen Unternehmensführung, die den Perspektiven für Arbeitsplätze, Standorte, lebenswerte Regionen und Mitbestimmung einen höheren Stellenwert einräumt als dem kurzfristigen Gewinnstreben von Investoren.

(vgl. Feldmann/Leuchters 2019)

3 BETRIEBLICHE INTERESSENSVERTRETUNG AUF EUROPÄISCHER EBENE

Obwohl die Frage der Arbeitnehmerbeteiligung anders als der europäische Binnenmarkt weitgehend auf nationaler Ebene geregelt wird, gibt es eine Vielzahl an europäischen Richtlinien, die die Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte zumindest betreffen (vgl. **Abbildung 3**).

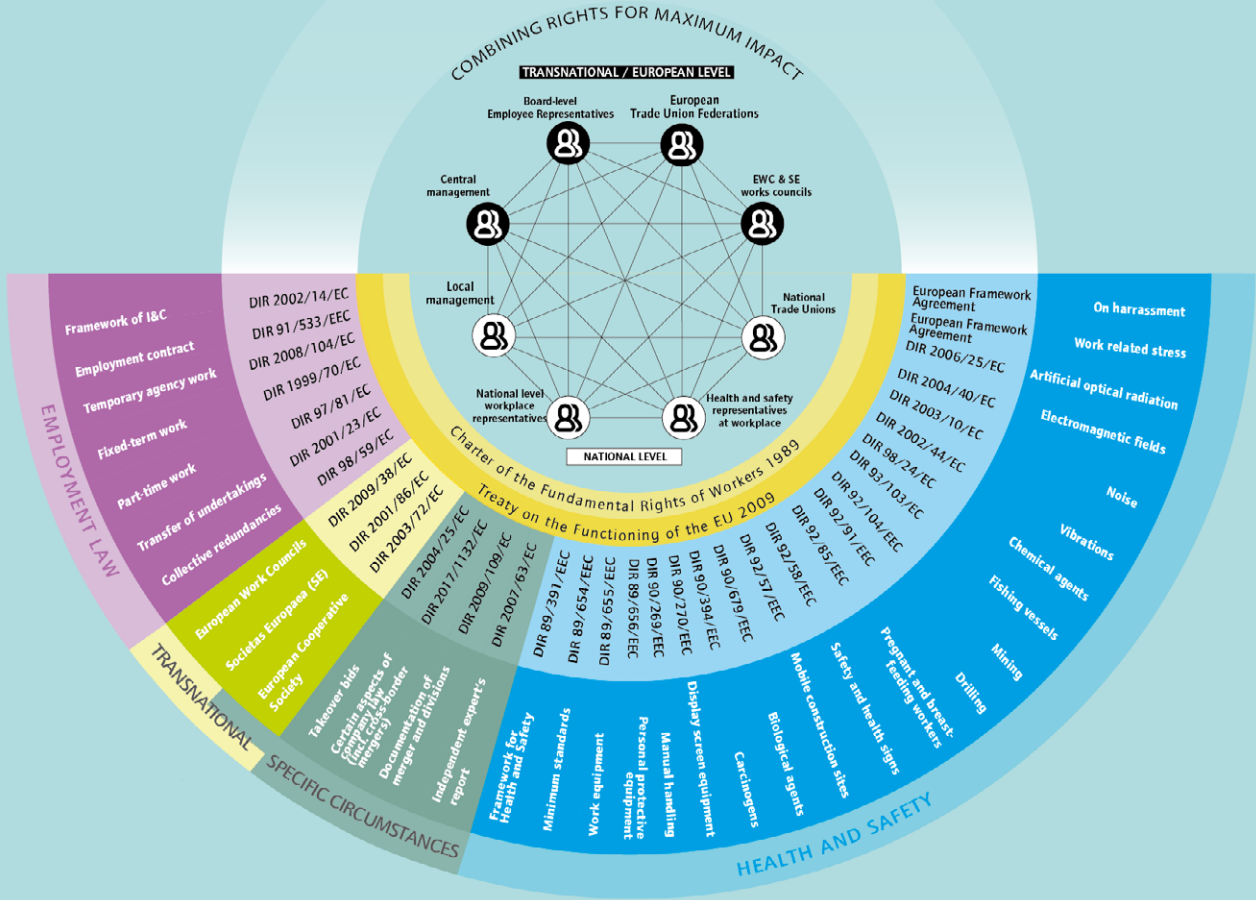
Das Recht auf Information und Konsultation findet sich in der Europäischen Grundrechtecharta wieder. Die Richtlinie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Unterrichtung und Anhörung

der Arbeitnehmer 2002/14/EG setzt nationale Mindeststandards für die Unterrichtung und Anhörung. Darüber hinaus sieht auch die Richtlinie 2001/23/EG (Wahrung von Ansprüchen beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- und Betriebsteilen) sowie die Richtlinie 98/59/EG (Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen) Anhörungsrechte für Arbeitnehmende vor.

Die unterschiedlichen Richtlinien der EU zur Information und Konsultation von Arbeitnehmenden

The palette of workers' participation rights

There are **37** pieces of EU legislation guaranteeing employees' rights to information and consultation at company level.



IF I WORK IN A MULTINATIONAL COMPANY, then our rights to be informed and consulted don't end at the national border.

Management must inform and consult the workforce across Europe about issues that have possible consequences in different countries, or about measures that are decided by the central management. We as employee representatives can also use our **European Works Councils** to raise and discuss issues with management, and to **communicate and coordinate with each other** the strategies we pursue as trade unions and employee representatives in the individual sites of the company.

IF MY COMPANY IS BEING RESTRUCTURED, then we workers' representatives have important involvement rights. Since these rights are more or less the same across Europe, all workforces in a multinational company should be treated the same.

So if my company changes owners, merges with or is taken over by another company, then we employee representatives have the **right to know all about the plans and their potential consequences.** We can put forward our views. We can better resist when management seeks to play sites off against each other. By knowing the big picture, we can **better cope with the impact of the changes** at our local workplace in local negotiations, for example.

AT MY WORKPLACE, DEMOCRACY DOES NOT END at the factory gate or the office door. Management must inform and consult with representatives of the employees about our working conditions and employment.

Whether the employee representation is called shop stewards committee, Betriebsrat, RSU, rada zakladowa, or comite d'entreprise, and whether or not it is trade union body, **our rights to have a voice in the company are comparable across Europe.** EU law also gives employee representatives **specific rights of involvement** when it comes to employment contracts, the use of temporary, fixed-term, and part-time work, and the dealing with changes of ownership and collective redundancies.

WORKERS ARE PROTECTED FROM DANGEROUS OR RISKY WORKING CONDITIONS. This is laid down in EU laws. It is the responsibility of companies to protect the workers from occupational hazards and to ensure safety at work.

But this protection is not happening over our heads. Employee representatives must be **informed and consulted about all measures** taken to protect the health and safety of the workforce. This applies to measures such as work equipment and protective clothing, and also covers risks associated with lifting loads, noisy environments, mechanical vibrations, working with chemicals, carcinogens, biological agents, and electromagnetic fields. There are specific approaches to the special risks faced by building workers, pregnant or breastfeeding workers, and by workers in the mining, drilling or fishing sectors.



The ETUI is financially supported by the European Union.

Visit www.worker-participation.eu to learn more

etui.

Quelle: ETUI <http://www.worker-participation.eu/About-wp/What-s-new/3-new-infographics-on-workers-rights> [27.4.2020]

Ein originär europäisches Gremium wurde erst durch den Europäischen Betriebsrat geschaffen. Mit der Richtlinie 94/45/EG (Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates) wurde nach langen Verhandlungen ein Kompromiss erreicht. In Deutschland wurde die Richtlinie durch das Europäische Betriebsräte-Gesetz in nationales Recht umgesetzt. Welches jeweils nationale Umsetzungsgesetz gilt, ist abhängig davon, wo die zentrale Leitung des Unternehmens sitzt. Voraussetzungen für die Gründung eines Europäischen Betriebsrates: Das Unter-

nehmen hat mindestens 1.000 Arbeitnehmende in der EU und mindestens 150 Beschäftigte sind in mindestens zwei Mitgliedstaaten tätig.

Europäische Betriebsräte werden bei bestimmten Unternehmensentscheidungen informiert und angehört, wenn es einen grenzüberschreitenden Bezug gibt. Dabei spielt insbesondere der Zeitpunkt der Information eine wichtige Rolle, damit es für die Arbeitnehmervertreter möglich ist, potenzielle Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen zu bewerten.



Europäische Betriebsräte als Anstoß für Globale Rahmenabkommen

Europäische Betriebsräte können gerade in transnationalen Unternehmen eine wichtige Plattform zur Vernetzung sein. Es zeigt sich auch, dass Europäische Betriebsräte die Grundlage für weitergehende Kooperationen etwa im Rahmen von Globalen Rahmenvereinbarungen bilden können. Die Koordination von Arbeitnehmervertretungen auf globaler Ebene findet vor dem Hintergrund der „Freiwilligkeit“ statt. Es fehlen rechtlich verbindliche Standards für die Einrichtung von Weltbetriebsräten oder zur Aus handlung von globalen Mindeststandards für multi nationale Unternehmen (MNU). Ähnliches gilt auch für gemeinsame Initiativen von Gewerkschaften und NGOs zu Sicherung von Arbeitsstandards in Branchen oder MNU. Dennoch wächst das Feld globaler Arbeitnehmervertretung stetig und differenziert sich aus. Unterschiedliche Akteure der Mitbestimmung – nationale Gewerkschaften, europäische und internationale Gewerkschaftsverbände, Betriebsräte, Europäische Betriebsräte – entwickeln gemeinsame Strategien, um mit MNU Abkommen zu Arbeits- und Menschenrechten umzusetzen. Diese globalen Rahmenabkommen (GRA) sind eine Chance für gewerkschaftliche und betriebliche Akteure, um mit Unternehmensleitungen in einen Austausch zu kommen und sich gemeinsam auf Mindeststandards im Unternehmen zu einigen. Zwar sind die Themen der GRA eher allgemein und beziehen sich auf die von der ILO festgelegten Kernarbeitsnormen. Dennoch ist es für die Frage betrieblicher und gewerkschaftlicher Einfluss- und Vertretungsmacht nicht unerheblich, dass solche Verhandlungen überhaupt stattfinden (vgl. Helfen 2018 und Dehnen 2014):

- Gewerkschaften und/oder betriebliche Akteure der Mitbestimmung schaffen sich über Verhandlungen von GRA eine Kommunikationsstruktur zu den Entscheidungsträgern des MNU. Diese Gesprächskanäle können auch bei ande-

ren Themen und in anderen Situationen genutzt werden.

- GRA haben dort positive Auswirkungen auf die konkreten Arbeitsbedingungen im Unternehmen, wo die nationalen Arbeitsrechte nicht ausreichend Schutz für die Beschäftigten bieten. Voraussetzung für den Einfluss von GRA: Die Abkommen werden in allen Unternehmensteilen umgesetzt und die Umsetzung wird von Arbeitnehmervertretungen vor Ort überwacht.¹

Im Vergleich zu einseitigen Selbstverpflichtungen von MNU (z. B. Codes of Conduct) oder Reporting-Mechanismen (z. B. UN Global Compact) sind GRA eher Randphänomene gemessen an der Anzahl der MNU. Heute haben ca. 100 MNU solche Abkommen mit den internationalen Dachverbänden der Gewerkschaften abgeschlossen. Deutlich zu erkennen ist: MNU, die GRA abschließen, haben ihren Stammsitz überwiegend in der EU und nehmen eine eher neutrale bis positive Haltung gegenüber Mitbestimmungsgremien ein. Ein ähnliches Bild lässt sich für globale Betriebsratsgremien beschreiben. Die Zahl der Weltbetriebsräte liegt im einstelligen Bereich und ist eine absolute Sonderform. Im Gegensatz zu GRA sind Weltbetriebsräte auf Dauer eingerichtete Gremien der Beschäftigtenvertretung und – wie beim Weltbetriebsrat von Volkswagen – oftmals räumliche Erweiterungen vorhandener Eurobetriebsräte (vgl. Haipeter 2019).

(Dehnen/Lücking 2020, S. 43 ff.)

¹ Exemplarisch die Homepage des internationalen Gewerkschaftsverband IndustriAll: Checklisten zur Umsetzung und Überwachung von GRA: <http://www.industrialunion.org/issues/confronting-global-capital/global-framework-agreements> [27.4.2020].

Nach der Revision der EBR-Richtlinie im Jahr 2009 hätte die EU-Kommission spätestens im Juni 2016 einen Bericht über die Umsetzung der EBR-Richtlinie sowie ggf. Vorschläge über geeignete Veränderung der EBR-Richtlinie vorlegen müssen. Der Bericht wurde erst im Mai 2018 veröffentlicht und benennt Probleme der Richtlinie, etwa eine fehlende Liste von Mindestinformationen, die dem EBR zur Verfügung gestellt werden müssen, sowie unklare zeitliche Vorgaben für die Konsultation des Europäischen Betriebsrates. Eine Revision der Richtlinie lässt aber weiterhin auf sich warten. Auch im neuen Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission für das Jahr 2020 sucht man die Revision der EBR-Richtlinie vergeblich.

Grundsätzlich berichten viele EBR-Gremien darüber, erst nach vollzogener Managemententscheidung informiert und konsultiert worden zu sein. Auch die Geheimhaltung von Informationen diene dem Management als Vorwand, den EBR nicht zu beteiligen. Hinzu kommt: Die Bedeutung der Stellungnahmen des Europäischen Betriebsrates ist nicht klar genug und dessen Einfluss auf die Managemententscheidung eher gering.

Vorschläge zur Veränderung der EBR-Richtlinie zur Stärkung der Informations- und Konsultations-

rechte liegen vor. Die Einführung wirksamer Sanktionen für den Fall, dass das Management die Informations- und Konsultationsrechte verletzt, wäre ein wichtiger Schritt. Zudem muss auch das gewerkschaftliche Recht auf Beteiligung am EBR gestärkt werden.

EBR können insbesondere in transnationalen Unternehmen ein wichtiges Instrument für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein, sich über Grenzen hinweg auszutauschen. Als Plattform können EBR auch Mitbestimmung über europäische Grenzen hinweg initiieren, etwa durch globale Rahmenabkommen. Gerade im Kontext der Diskussion um den Schutz von Menschenrechten entlang der Lieferkette können globale Rahmenvereinbarungen eine Rolle spielen: etwa um die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen sicherzustellen auch in Ländern, deren nationales Recht hinter den Kernarbeitsnormen zurückbleibt. Das grenzüberschreitende Agieren von Unternehmen macht ein grenzüberschreitendes Gremium der betrieblichen Mitbestimmung notwendig. Die zurzeit geltenden Regeln erschweren aber in vielen Fällen die effektive Arbeit von EBR. Hier ist der europäische Gesetzgeber gefragt.



Zentrale Forderungen für die Stärkung von Informations- und Konsultationsrechten des EBR auf europäischer Ebene:

- automatisches Auslösen von Verhandlungen zur Errichtung eines EBR sowie Anwendung der Auffanglösung bei Anwendung von Instrumenten des europäischen Gesellschaftsrechts
- verpflichtende Berücksichtigung von EBR-Stellungnahmen bei bestimmten Entscheidungen der Unternehmensleitung (wie z. B. in den Betriebsverfassungsgesetzen der Niederlande oder Deutschlands)
- spürbare Sanktionen (z. B. Aussetzen der von der Unternehmensleitung beschlossenen Maßnahme) in dem Fall, dass EBR vor einer Unternehmensentscheidungen nicht konsultiert wurden
- Klarstellung der Prinzipien, um Informationen als „vertraulich“ klassifizieren zu können (sie werden oft dazu genutzt, eine Anhörung des EBR zu umgehen)
- Sicherstellung eines Zugangs des EBR zur Justiz, so dass EBR als juristische Person Gerichtsverfahren gegen das Unternehmen führen können
- Sicherstellung einer effizienten Koordinierung der Arbeitnehmervertretungen durch EBR-Recht auf Zutritt zu allen Niederlassungen des Unternehmens
- Festlegung objektiver Kriterien für die Entscheidung, wo der EBR seinen Sitz hat, um Regime Shopping oder Nutzung von Briefkastenfirmen zu vermeiden
- Erhöhung der Anzahl der verpflichtenden Sitzungen auf mindestens zwei im Jahr
- Mitwirkungsrechte für Gewerkschaften bei EBR-Verhandlungen sowie Recht auf Teilnahme an den Sitzungen des EBR und seiner Führungsgremien
- Stärkung der EBR-Rechte zur besseren Vernetzung der verschiedenen Betriebsratsebenen

(vgl. Feldmann/Leuchters 2019)

4 WORKERS' VOICE: NATIONALE TRADITION IN DEN EUROPÄISCHEN MITGLIEDSTAATEN

In 18 europäischen Mitgliedsstaaten sind Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte in Aufsichts- und Verwaltungsräten von Unternehmen rechtlich verankert. Das zeigt: Die Unternehmensmitbestimmung ist bei weitem keine deutsche Besonderheit. Workers' Voice – die Stimme der Beschäftigten – kann aber über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat hinaus ganz unterschiedliche Formen in Europa annehmen.

Mögliche Ausgestaltungen für Workers' Voice sind Tarifverträge, Betriebsräte, Europäische Betriebsräte, die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat und europäische oder anderweitig grenzüberschreitende Rahmenvereinbarungen. Alle diese Varianten der Workers' Voice dienen dazu, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und ihre gesetzlichen Rechte durchzusetzen.

Dabei gibt es kein einheitliches Modell. Workers' Voice tritt in vielen verschiedenen Formen auf. Die Funktion bleibt aber gleich: Arbeitnehmende und ihre Vertreter nehmen Einfluss auf Entscheidungen von strategischer Bedeutung in Unternehmen, wenn es um Fragen von Investitionen, Restrukturierungen und Verlagerungen geht (Hassel et al. 2018, S. 7).

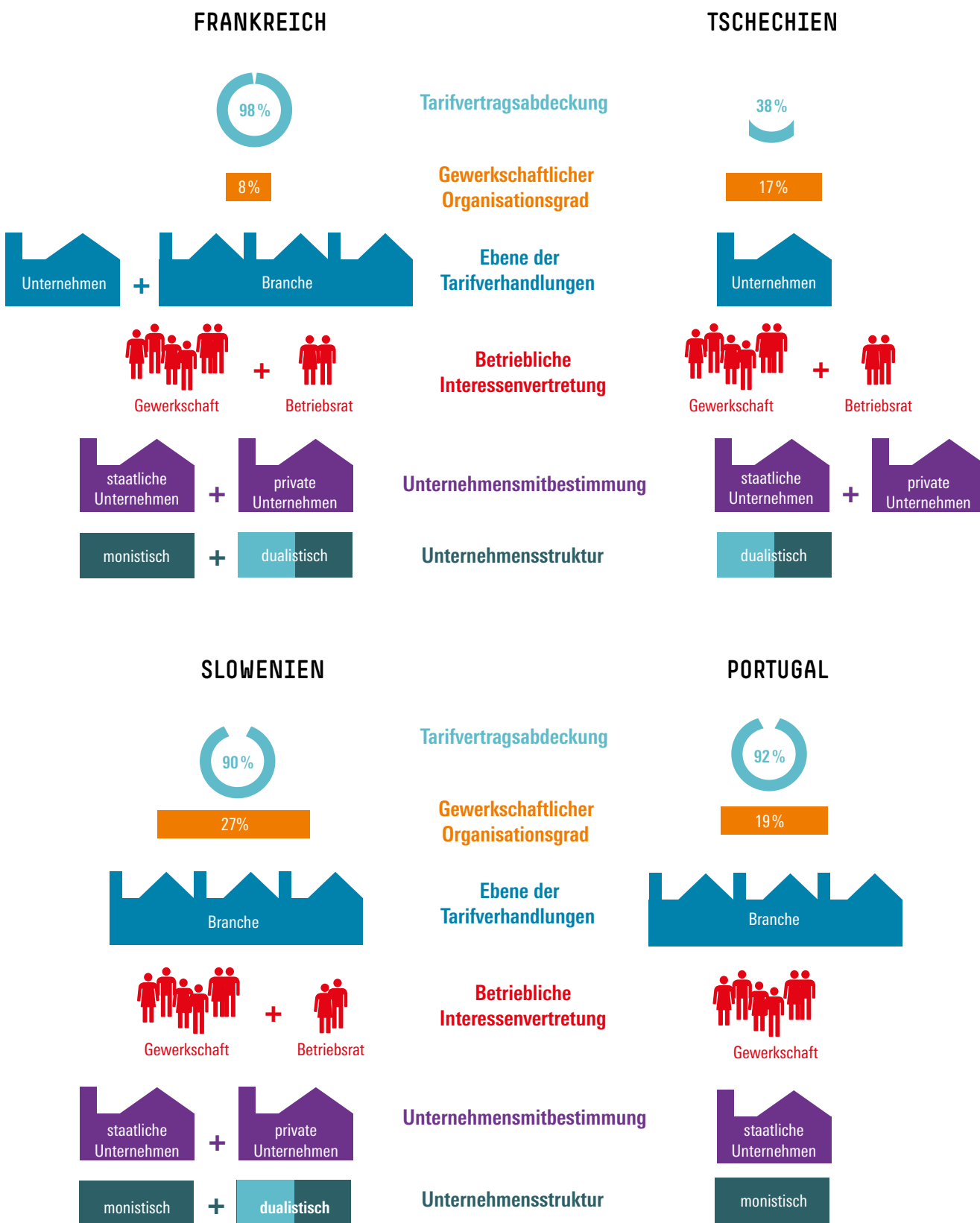
Damit Workers' Voice diese Funktion erfüllen kann, müssen allerdings bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Die Rechte müssen verpflichtend festgeschrieben sein, ihre Umgehung muss sanktioniert werden können. Erforderlich ist zudem die Festschreibung verbindlicher individueller und kollektiver Rechte auf verschiedenen institutionellen Ebenen, also im Unternehmen, in der Branche sowie auf

nationaler oder sogar europäischer Ebene. Nicht zuletzt bedarf es angemessener Ressourcen, damit Workers' Voice wirksam werden kann (ebd., S. 44).

Zwar gibt es unterschiedliche institutionelle Ausformungen für Workers' Voice in Unternehmen in Europa. Dennoch lässt sich eine Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Formen der Mitbestimmung erkennen. Dies belegen Hassel und Helmerich (2017) durch eine Untersuchung der 100 größten europäischen Konzerne. Danach unterliegen alle Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat einer Tarifbindung, 90,9 Prozent von ihnen haben einen Europäischen Betriebsrat. Dagegen konnten Konzerne ohne Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat nur zu 82,1 Prozent tarifliche Vereinbarungen vorweisen; einen Euro-Betriebsrat gab es nur in 58,1 Prozent dieser Unternehmen. Eine starke institutionelle Verankerung der Unternehmensmitbestimmung korreliert nachweisbar damit, wie gut Arbeitnehmerinteressen in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Wo Tarifverträge in hohem Maße gelten, finden sich auch verstärkt Europäische Betriebsräte und internationale Rahmenvereinbarungen.

Die verschiedenen nationalen Beispiele zeigen: Workers' Voice ist nicht überall gleich ausgestaltet. Aber die Tradition der Repräsentation von Arbeitnehmenden gibt es in jedem europäischen Land. Die zunehmende Relevanz von transnationalen Unternehmen sowie europäischem Gesellschaftsrecht führt zu der Notwendigkeit einer stärkeren transnationalen Möglichkeit der Mitbestimmung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die nationalen Traditionen von Workers' Voice.



Quelle: eigene Darstellung nach <http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen> [27.4.2020]
<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries>

Bayer, Walter/Hoffmann, Thomas (2020): Vermeidung und Ignorierung der paritätischen Mitbestimmung in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Februar 2020 (unveröffentlicht).

Dehnen, Veronika (2014): Grenzüberschreitende Verhandlungen. Wie Akteursdynamiken und institutionelle Umwelten Internationale Rahmenvereinbarungen beeinflussen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Dehnen, Veronika/Lücking, Stefan (2020): Mitbestimmung in multinationalen Konzernen. Mitbestimmungsreport Nr.58. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_58.pdf

DGB-Bundesvorstand (2016): Offensive Mitbestimmung: Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12. Juli 2016. <https://www.dgb.de/++co++3f0504bc-fe03-11e8-9849-52540088cada>

DGB-Bundesvorstand (2020): Eckpunkte des Deutschen Gewerkschaftsbundes für eine Europäische Rahmenrichtlinie zur Unterrichtung, Anhörung und Unternehmensmitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 11. Februar 2020. <https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++f3e3d63c-7281-11ea-8667-52540088cada>

Feldmann, Martin/Leuchters, Maxi (2019): Neues EU-Parlament, neue EU-Kommission – Neuer Schwung für Workers' Voice?. Mitbestimmungsreport Nr. 50. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_50.pdf

Haipeter, Thomas (2019): Transnationale Artikulation von Arbeitnehmerinteressen im Weltbetriebsrat von VW. In: WSI-Mitteilungen 72(4), S. 260–269.

Helfen, Markus (2018): Grenzüberschreitende Wertschöpfungsnetzwerke als Handlungsraum transnationaler Arbeitspolitik? Globale Rahmenabkommen und transnationale Gewerkschaftsnetzwerke unter der Lupe. In: Haipeter, Thomas/Hertwig, Markus/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung. Wiesbaden: Springer Verlag.

Hassel, Anke/von Verschuer, Sophia/Helmerich, Nicole (2018): Workers' Voice and Good Corporate Governance. Final report. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/mbf_workers_voice_academical_final_report.pdf

Hassel, Anke/ Helmerich, Nicole (2017): Workers' Voice in the 100 Largest European Companies. Mitbestimmungsreport Nr. 31. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_31.pdf

Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael (2019): Starke Mitbestimmung, stabile Unternehmen. Mitbestimmungsreport Nr. 51. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_51.pdf

Sick, Sebastian (2015): Mitbestimmungsfeindlicheres Klima. Unternehmen nutzen ihre Freiheiten – Arbeitnehmer werden um ihre Mitbestimmungsrechte gebracht. Mitbestimmungsreport Nr. 13. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_13.pdf

Sick, Sebastian (2020): Erosion als Herausforderung für die Unternehmensmitbestimmung. Mitbestimmungsreport Nr. 58. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_58.pdf



Alle Links wurden zuletzt am 04.06.2020 geprüft

AUTOREN

Maxi Leuchters
maxi-leuchters@boeckler.de

Dr. Sebastian Sick
sebastian-sick@boeckler.de

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt:

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam, Düsseldorf

Redaktion

Maxi Leuchters, Finanzdienstleistungen und Corporate Governance, Mitbestimmung im Aufsichtsrat, Hans-Böckler-Stiftung,
Telefon: +49 (2 11) 77 78-145
maxi-leuchters@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 61, 06.2020

ISSN 2364-0413



„Deutsche Ratspräsidentschaft“ von
Maxi Leuchters und Sebastian Sick ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.