
BASISWISSEN MITBESTIMMUNG

Inhalt

Mitbestimmung ist gelebte Demokratie und gute Unternehmensführung	5
1 Was ist Mitbestimmung?	6
1.1 Warum ist Mitbestimmung wichtig?	6
1.2 Bei welchen Themen können Beschäftigte mitbestimmen?	6
1.3 Wer bestimmt eigentlich mit?	7
1.4 Wie denken Beschäftigte über Mitbestimmung?	7
1.5 Wie wirkt sich Mitbestimmung wirtschaftlich aus?	8
1.6 Welche Gesetze sind für die Mitbestimmung maßgeblich?	8
1.7 Warum sind Gesetze für die Mitbestimmung nötig?	9
1.8 Wie entstanden die heute geltenden Gesetze zur Mitbestimmung?	9
1.9 Wie kann ich selbst mitbestimmen?	9
1.10 Vor welchen Herausforderungen steht die Mitbestimmung in den kommenden Jahren?	10
2 Basiswissen Betriebliche Mitbestimmung	11
2.1 Welche Vorteile bietet betriebliche Mitbestimmung den Beschäftigten?	11
2.2 Was ist ein Betriebsrat?	11
2.3 Welche Rechte hat ein Betriebsrat?	12
2.4 Wie viele Mitglieder gehören dem Betriebsrat an?	12
2.5 Wie laufen Betriebsratswahlen ab?	12
2.6 Wer darf für einen Betriebsrat kandidieren?	13
2.7 Sind Betriebsräte vor Kündigungen besonders geschützt?	13
2.8 Wie kann ich einen Betriebsrat gründen?	13
2.9 Können Unternehmen eine Betriebsratswahl verhindern?	13
2.10 Warum haben viele Betriebe keine Mitbestimmung?	14
2.11 Was ist der Unterschied zwischen einem Betriebsrat und einem Personalrat?	14
2.12 Was ist eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)?	14
2.13 Was ist eine Schwerbehindertenvertretung?	15
2.14 Was sind Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen?	15
2.15 Was ist eine Einigungsstelle?	16
3 Basiswissen Unternehmensmitbestimmung	17
Mitbestimmung im Aufsichtsrat	17
3.1 Welche Vorteile bietet Unternehmensmitbestimmung den Beschäftigten?	17
3.2 Was ist ein Aufsichtsrat?	17
3.3 Wie ist ein Aufsichtsrat zusammengesetzt?	18
3.4 Welche Gesetze regeln die Unternehmensmitbestimmung, und wie viele Mitglieder sind zu wählen?	18
3.5 Wie laufen Aufsichtsratswahlen ab?	19

3.6	Warum sitzen Arbeitnehmervertreter überhaupt im Aufsichtsrat?	19
3.7	Kann die Arbeitnehmerseite Entscheidungen im Aufsichtsrat blockieren?	20
3.8	Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat?	20
3.9	Wie viele mitbestimmte Unternehmen gibt es in Deutschland?	20
3.10	Wie wird festgestellt, ob ein Unternehmen einen mitbestimmten Aufsichtsrat einrichten muss?	21
3.11	Gibt es eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat?	21
3.12	Bei welchen Geschäften muss der Aufsichtsrat zustimmen?	22
3.13	Bekommen Aufsichtsräte eine Vergütung für ihr Mandat?	22
3.14	Was ist eine Arbeitsdirektorin oder ein Arbeitsdirektor?	23
3.15	Umgehen Unternehmen die Unternehmensmitbestimmung?	23
3.16	Welche Rolle spielt die Europäische Aktiengesellschaft?	23
3.17	Wie trägt Mitbestimmung zu guter Unternehmensführung bei?	24
3.18	Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform?	24
	Der Arbeitsdirektor	25
3.19	Was ist der (montanmitbestimmte) Arbeitsdirektor?	25
3.20	Gibt es nur in montanmitbestimmten Unternehmen einen Arbeitsdirektor?	26
3.21	Wofür ist der Arbeitsdirektor zuständig?	26
3.22	Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Mitbestimmung konkret?	27
3.23	Sind Arbeitsdirektoren auf Augenhöhe im Vorstand?	27
4	Basiswissen Mitbestimmung in Europa	28
4.1	Was ist eine Europäische Aktiengesellschaft (SE)?	28
4.2	Welche Rolle spielt Mitbestimmung in der SE?	28
4.3	Kann man mit der SE aus der Mitbestimmung flüchten?	29
4.4	Was ist ein Europäischer Betriebsrat (EBR) und welche Rechte hat er?	29
4.5	Wo kann ein EBR eingerichtet werden?	30
4.6	Wie viele EBR gibt es?	30
4.7	Wie kann man eine EBR-Wahl anstoßen und wie werden die Mitglieder gewählt?	30
4.8	Was ist ein SE-Betriebsrat (SEBR)?	31
4.9	Ist Mitbestimmung ein europäisches Grundrecht?	31
4.10	Welche europäischen Mitbestimmungsgesetze gibt es?	31
4.11	Warum ist es so schwer, in Europa einheitliche Mitbestimmungsstandards zu definieren?	32
4.12	Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung ein Sonderfall in Europa?	32

4.13	Wie sieht Unternehmensmitbestimmung in anderen europäischen Ländern aus?	32
4.14	Können Unternehmen „durch Europa“ die deutsche Mitbestimmung vermeiden?	33
4.15	Wer ist erfolgreicher: Länder mit starken oder mit schwachen Mitbestimmungsrechten?	33

Mitbestimmung ist gelebte Demokratie und gute Unternehmensführung

Mitbestimmung ist gelebte Demokratie am Arbeitsplatz, im Betrieb, im Unternehmen, im Konzern und in Verwaltungen. So verstanden, bewährt sich Mitbestimmung als Kernelement der sozialen Marktwirtschaft seit Jahrzehnten.

In Deutschland sichern vor allem Gesetze und Rechtsprechung die verschiedenen Rechte. Mit fortschreitender Globalisierung ist es wichtig, Mitbestimmung auch auf europäischer Ebene stärker zu verankern. Beschäftigte können auf zwei Ebenen mitbestimmen: im gewählten Betriebsrat (betriebliche Mitbestimmung) und im Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat, sofern Unternehmen darüber verfügen (Unternehmensmitbestimmung).

Mitbestimmung sorgt für mehr Gerechtigkeit und stärkt den Zusammenhalt, denn sie hilft tragfähige Kompromisse zwischen den Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu finden – vorausgesetzt, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten stimmt. Dann trägt Mitbestimmung zum wirtschaftlichen Erfolg bei und sichert den sozialen Frieden.

1 Was ist Mitbestimmung?

Mitbestimmung umfasst alle Möglichkeiten und Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Wesentliche Mitbestimmungsrechte sind im Betriebsverfassungsgesetz, in den Personalvertretungsgesetzen auf Bundes- und Länderebene sowie in den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung festgeschrieben. Die Rechtsprechung trägt wesentlich zur Präzisierung der Gesetze bei. Darüber hinaus regeln die Tarifpartner in Tarifverträgen wesentliche Fragen zu Entgelt und Arbeitsbedingungen in den Branchen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen konkretisieren diese Themen weiter, wo es zulässig ist. Die Gewerkschaften arbeiten über die gewerkschaftlichen Vertrauensleute in den Betrieben eng mit den Betriebsräten zusammen. Mitbestimmung ist ein Recht und lebt vom Mitmachen.

1.1 Warum ist Mitbestimmung wichtig?

Weil wir in einer Demokratie leben und im Unternehmen mündige Bürgerinnen und Bürger arbeiten. Von Mitbestimmung in allen ihren Formen profitieren Belegschaft und Unternehmen gleichermaßen. Das belegen empirische Studien. Positive Effekte für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können höhere Löhne und mehr Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen sein, mehr Ausbildungsplätze und ein besserer Urlaubsanspruch. Mitbestimmung sorgt für mehr Jobsicherheit und für familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Mitbestimmte Unternehmen sind produktiver, investieren auch ökologisch und machen Rendite (siehe auch 1.5 „Wie wirkt Mitbestimmung sich wirtschaftlich aus?“)

https://www.boeckler.de/Hans-Boeckler-Stiftung_Mitbestimmung_Gestaltungsprinzip-der-Sozialen-Marktwirtschaft.pdf

<http://bit.do/impuls1049>

https://www.mitbestimmung.de/assets/pictures/MB_sichert_Erholung_rdax_80.PNG

1.2 Bei welchen Themen können Beschäftigte mitbestimmen?

Mitbestimmung bedeutet, sich direkt am Arbeitsplatz für seine Belange einsetzen zu können. Es bedeutet auch, nicht alle Themen individuell mit dem Arbeitgeber verhandeln zu müssen, sondern eine gewählte Interessenvertretung zu haben, die das macht. Aber Mitbestimmung umfasst weit mehr. Auf betrieblicher Ebene haben die gewählten Arbeitnehmervertreter je nach Thema abgestufte Rechte auf Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung. Mitsprachemöglichkeiten gibt es zum Beispiel bei Arbeitszeit, Dienstplänen und Weiterbildung, aber auch bei der Einführung neuer IT-Systeme oder Technologien. Der Betriebsrat verhandelt Betriebsvereinbarungen und wacht zum Beispiel darüber, dass der Arbeitgeber Gesetze einhält und Beschäftigte gleich behandelt. Der Betriebsrat kann eigene Ideen einbringen, um Arbeitsplätze zu sichern, die der Arbeitgeber anhören muss.

Wo Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen, beraten und kontrollieren sie den Vorstand und treffen wichtige strategische Unternehmensentscheidungen mit.

Konflikte über Entgelt und Arbeitsbedingungen werden außerhalb der Betriebe auf Ebene der Tarifpartner ausgetragen, zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Dieses duale System trägt dazu bei, Konflikte aus dem Betrieb herauszuhalten.

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_brwahl_2018_br_rechte.pdf

1.3 Wer bestimmt eigentlich mit?

Mitbestimmung betrifft alle Beschäftigten. Jeder hat das Recht, sich am Arbeitsplatz für seine Interessen einzusetzen, auch mit Unterstützung seiner Gewerkschaft. Am besten lassen sich die Belange der Beschäftigten mit einem Betriebsrat durchsetzen, der die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen kollektiv gegenüber dem Arbeitgeber vertritt. Der Betriebsrat wird von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gewählt (Näheres zu Betriebsratswahlen unter 2.5 bis 2.9).

In Unternehmen mit mitbestimmtem Aufsichtsrat steht zudem der Arbeitnehmerseite ein Drittel bzw. die Hälfte der Sitze zu. Die Arbeitnehmervertreter werden von der Belegschaft gewählt ([mehr zum Thema Aufsichtsratswahlen unter 3.5](#)).

Gewerkschaften spielen eine wichtige Rolle bei der Mitbestimmung, weil sie unter anderem wichtiges gewerkschaftliches und juristisches Know-how einbringen und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Betriebs- und Aufsichtsräten Rückendeckung geben. In Kapitalgesellschaften über 2000 Beschäftigten schlagen sie zudem einen Teil der Arbeitnehmervertreter für den Aufsichtsrat vor.

1.4 Wie denken Beschäftigte über Mitbestimmung?

Mitbestimmung schätzen die meisten Deutschen als sehr positiv ein. Umfragen zeigen: 86 Prozent verbinden mit dem Begriff Mitbestimmung eine [positive Assoziation](#). Die Wertschätzung für die Mitbestimmung drückt sich auch in der Wahlbeteiligung aus: Bei der Betriebsratswahl 2018 lag die durchschnittliche Wahlbeteiligung bei rund 75 Prozent.

Allerdings haben viele Deutsche trotz der hohen Wertschätzung für Mitbestimmung große Wissenslücken, wenn es um konkrete Beteiligungsrechte von Beschäftigten geht.

https://www.mitbestimmung.de/assets/pictures/MB_wird_hochgeschaetzt_r_dax_80.PNG

https://www.boeckler.de/65838_65858.htm

https://www.boeckler.de/hbs_showpicture.htm?id=118096&chunk=1

https://www.boeckler.de/117819_118367.htm

1.5 Wie wirkt sich Mitbestimmung wirtschaftlich aus?

Soziale Verantwortung und wettbewerbsfähige Unternehmen sind kein Widerspruch. Sowohl hochproduktive als auch weniger leistungsfähige Unternehmen können durch Mitbestimmung ihre Produktivität steigern. Mitbestimmte Unternehmen haben höhere Investitions- und Ausbildungsquoten, sie tun mehr für die Beschäftigungssicherung und setzen häufiger auf Nachhaltigkeit. Zudem ist die Vorstandsvergütung eher längerfristig ausgerichtet und weniger am Aktienmarkt orientiert.

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_praes_argumente_mitbestimmung.pdf

1.6 Welche Gesetze sind für die Mitbestimmung maßgeblich?

Das **Betriebsverfassungsgesetz** (erste Fassung 1952) regelt unter anderem die Wahl, Größe, Arbeitsweise und die Rechte des Betriebsrats. Außerdem legt es fest, wie dieser mit dem Arbeitgeber zusammenarbeiten soll.

Das **Montan-Mitbestimmungsgesetz** (verabschiedet 1951) regelt die paritätische Mitbestimmung in den Aufsichtsräten von Unternehmen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie, sofern sie als Aktiengesellschaft oder GmbH geführt werden und mehr als 1.000 Beschäftigte haben. Es legt fest, dass Arbeitsdirektoren nur mit Zustimmung der Arbeitnehmerseite als Vorstandsmitglied berufen werden dürfen.

Das **Mitbestimmungsgesetz** von 1976 (M76) regelt die Besetzung von Aufsichtsräten in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten, allein oder zusammen mit ihren Konzerntöchtern. Das Mitbestimmungsgesetz gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung sowie für Genossenschaften.

Das **Drittelbeteiligungsgesetz** (verabschiedet 2004, vormals geregelt im Betriebsverfassungsgesetz 1952) regelt die Mitbestimmung im Aufsichtsrat von Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

Der **Europäische Betriebsrat (EBR)** als Arbeitnehmervertretung in grenzüberschreitenden Unternehmen wurde durch eine EU-Richtlinie von 1994 eingeführt und in Deutschland 1996 in nationales Recht umgesetzt (siehe auch 4.4. „Was ist ein Europäischer Betriebsrat und welche Rechte hat er?“).

Mit der Gesetzgebung für die **Europäische Aktiengesellschaft (SE)** setzte Deutschland 2004 die europäische SE-Richtlinie von 2001 um. Mit der SE wurden transnationale Mitbestimmungsregelungen eingeführt (siehe auch 4.2 „Welche Rolle spielt Mitbestimmung in der SE?“)

Mit dem **Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung (MgVG)** wurde die entsprechende EU-Richtlinie umgesetzt, die sich am Modell der Gesetzgebung zur SE orientiert.

1.7 Warum sind Gesetze für die Mitbestimmung nötig?

In der Wirtschaft stehen Beschäftigte dem Arbeitgeber nicht gleichberechtigt gegenüber, es gibt einen Interessengegensatz zwischen Arbeit und Kapital. Mitbestimmung hebt die Arbeitnehmerseite mehr auf Augenhöhe. Diese Rechte sind kein Geschenk an Arbeitnehmer oder Gewerkschaften, sondern wurden in der deutschen Geschichte hart erkämpft.

Gesetze verleihen den Interessen der Beschäftigten mehr Gewicht, bieten Schutz, lassen Gestaltung und Einflussnahme zu. So können viele Konflikte im Dialog gelöst und Kompromisse gefunden werden. Wo das nicht geht, sprechen Gerichte Recht. Die gesetzlich geregelte Mitbestimmung sorgt dafür, dass Beschäftigte nicht vom alleinigen Willen des Arbeitgebers abhängig sind.

1.8 Wie entstanden die heute geltenden Gesetze zur Mitbestimmung?

Ehe die heute maßgeblichen Gesetze (Betriebsverfassungsgesetz, Montan-Mitbestimmung, Mitbestimmungsgesetz von 1976 sowie die europäischen Richtlinien zu EBR und SE) verabschiedet wurden (siehe 1.6 „Welche Gesetze sind für die Mitbestimmung maßgeblich?“) waren viele Kämpfe erforderlich. Die Grundlagen der heutigen Mitbestimmung reichen zurück bis zur 1848er-Revolution, in deren Folge erste Arbeiterausschüsse entstanden. In der Weimarer Republik brachten das Betriebsrätegesetz von 1920 und Gesetze über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte 1922 deutliche Fortschritte. Die Nazi-Diktatur beseitigte jede Form von betrieblicher Mitbestimmung: Per Gesetz wurden die Betriebsräte aufgelöst und die Gewerkschaften zerschlagen. Aber die Forderung nach substantieller Mitbestimmung stand direkt nach dem Zweiten Weltkrieg wieder auf der Tagesordnung. So wurde bereits 1946 unter den Alliierten ein Betriebsrätegesetz verabschiedet, und als Vorläufer zum Betriebsverfassungsgesetz gab es ab 1948 gesetzliche Regelungen in einzelnen Ländern.

<https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/mitbestimmung.html>

<https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/stationen-der-mitbestimmung.html>

1.9 Wie kann ich selbst mitbestimmen?

Mitbestimmung bringt Demokratie an den Arbeitsplatz. Damit Mitbestimmung funktionieren und wirken kann, braucht sie den Rückhalt der Beschäftigten. So entscheidet auch die Beteiligung an der Betriebsratswahl mit darüber, wie stark der Betriebsrat in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auftreten kann. Auch wer nicht kandidiert, kann bei Kolleginnen und Kollegen dafür werben, dass sie am Wahltag ihr Kreuz machen.

Nach der Wahl können Beschäftigte ihren Betriebsrat zum Beispiel dadurch unterstützen, dass sie an Betriebsversammlungen teilnehmen und sich dort auch zu Wort melden. Wer noch aktiver mitbestimmen will, lässt sich bei der nächsten Betriebsratswahl als Kandidatin oder Kandidat aufstellen.

Denn Mitbestimmung braucht viele aktive Mitstreiter. Gewerkschaften unterstützen die Betriebsräte bei allen diesen Mitwirkungsmöglichkeiten. Nicht zuletzt bedeutet Mitbestimmen auch, Gewerkschaftsrechte zu respektieren.

1.10 Vor welchen Herausforderungen steht die Mitbestimmung in den kommenden Jahren?

Die betriebliche und die unternehmerische Mitbestimmung tragen seit Jahrzehnten zum Erfolg der deutschen Wirtschaft bei. Allerdings verändern die Rahmenbedingungen sich tiefgreifend – durch die Globalisierung und das Zusammenwachsen der europäischen Wirtschaft, durch den allgemeinen Wertewandel und durch Entwicklungen im Rahmen von digitalen Transformationsprozessen und neuen Arbeitsformen. Für alle diese Herausforderungen gilt es Antworten zu finden, die auch die Interessen der Beschäftigten wahren. Dabei beobachten Gewerkschaften seit Jahren, dass Mitbestimmung zunehmend ausgehebelt wird. So werden große Unternehmen in kleine Tochtergesellschaften umstrukturiert, und Rechtsformen wie die Europäische Aktiengesellschaft (SE) oder Familienstiftungen als Eigner bieten Möglichkeiten, Mitbestimmung zu vermeiden. Bekannt sind zahlreiche Fälle, in denen Arbeitgeber versuchen, die Gründung und Arbeit von Betriebsräten zu ver- und behindern. In anderen Fällen werden Unternehmensstandorte in verschiedenen Ländern gezielt gegeneinander ausgespielt.

Je nachdem, ob die Rahmenbedingungen für Mitbestimmung und Teilhabe auf längere Sicht gestärkt oder geschwächt werden und ob Arbeitsbedingungen künftig eher auf individueller oder auf kollektiver Ebene verhandelt werden, sind für die Zukunft verschiedene Szenarien vorstellbar, die von Wettbewerbsdruck und Verteilungskämpfen oder von Fairness und Solidarität handeln.

<http://www.mitbestimmung.de/mb2035>

2 Basiswissen Betriebliche Mitbestimmung

2.1 Welche Vorteile bietet betriebliche Mitbestimmung den Beschäftigten?

Betriebliche Mitbestimmung sorgt dafür, dass Beschäftigte in einem Betrieb unter besseren Bedingungen arbeiten. Der Betriebsrat vertritt ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber. Das gilt vor allem bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, bei der Arbeitszeit sowie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Er spricht bei Einstellungen oder Versetzungen mit und macht Vorschläge, um Arbeitsplätze zu erhalten. Wo es einen Betriebsrat gibt, haben Beschäftigte mehr Rechte und werden besser in betriebliche Prozesse einbezogen. Der Betriebsrat wacht darüber, dass Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. Zudem schauen Betriebsräte auch auf soziale Fragen und achten zum Beispiel darauf, dass niemand im Betrieb diskriminiert wird.

https://www.boeckler.de/Hans-Boeckler-Stiftung_Mitbestimmung_Gestaltungsprinzip-der-Sozialen-Marktwirtschaft.pdf

2.2 Was ist ein Betriebsrat?

Ein Betriebsrat ist das gewählte und legitimierte Gremium, das auf betrieblicher Ebene die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber vertritt. Seine Aufgaben werden durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt, er ist zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber verpflichtet.

Der Betriebsrat wird nach Wahlvorschlägen der Beschäftigten oder der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften auf vier Jahre gewählt (siehe dazu auch 2.5 „Wie laufen Betriebsratswahlen ab?“ und 2.6 „Wer darf für einen Betriebsrat kandidieren?“).

Die Arbeit im Betriebsrat ist ein Ehrenamt. Betriebsrätinnen und Betriebsräte sind von der Arbeit freigestellt, solange sie Betriebsratstätigkeiten ausüben. Ab einer Betriebsgröße von mehr als 200 Beschäftigten können sich einzelne bzw. mehrere Betriebsratsmitglieder teilweise oder ganz von der Arbeit freistellen lassen. Die Kosten, die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehen, trägt nach Betriebsverfassungsgesetz der Arbeitgeber.

(Siehe auch: 2.8 „Wie kann ich einen Betriebsrat gründen?“, 4.4 „Was ist ein Europäischer Betriebsrat (EBR) und welche Rechte hat er?“ und 4.5 „Wo kann ein EBR eingerichtet werden?“.)

2.3 Welche Rechte hat ein Betriebsrat?

Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat bei vielen Entscheidungen beteiligen. Dafür sieht das Betriebsverfassungsgesetz abgestufte Beteiligungsrechte vor: Das reicht vom reinen Informationsrecht über Mitwirkungsrechte wie Beratungs- und Anhörungsrecht bis hin zu Mitbestimmungsrechten. Echte Mitbestimmung bedeutet, dass der Arbeitgeber in diesen Angelegenheiten keine Entscheidungen ohne Zustimmung des Betriebsrats treffen darf.

Die stärkste Form der Beteiligungsrechte des Betriebsrats ist die sogenannte erzwingbare Mitbestimmung. Dabei kann der Betriebsrat erzwingen, dass eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird, er kann aber nicht alleine über deren Inhalt bestimmen.

(Siehe auch: 2.15 „Was ist eine Einigungsstelle?“)

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_brwahl_2018_br_rechte.pdf

2.4 Wie viele Mitglieder gehören dem Betriebsrat an?

Die Zahl der Mitglieder eines Betriebsrats hängt von der Größe des jeweiligen Betriebs ab. Je mehr Beschäftigte ein Betrieb hat, desto mehr Köpfe zählt der Betriebsrat. So besteht ein Betriebsrat aus mindestens einer Person (bei 5 bis 20 Wahlberechtigten), er kann aber auch 35 Mitglieder (bei 701 bis 1.000 Wahlberechtigten) oder mehr haben.

2.5 Wie laufen Betriebsratswahlen ab?

Die Wahl des Betriebsrats wird vom Wahlvorstand organisiert. Der Wahlvorstand besteht aus mindestens drei Mitgliedern und wird vom Betriebsrat bestellt. Für die Wahl des Betriebsrats gibt es neben dem regulären Wahlverfahren ein vereinfachtes Verfahren. Welches Verfahren zulässig ist, hängt von der Betriebsgröße ab.

In Betrieben mit 5 bis 50 wahlberechtigten Beschäftigten kann der Betriebsrat im vereinfachten Wahlverfahren gewählt werden. Dieses Verfahren kann auch in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten angewandt werden, wenn Wahlvorstand und Arbeitgeber sich darauf einigen. Bei mehr als 100 wahlberechtigten Beschäftigten gilt das reguläre Wahlverfahren.

Zur Wahl aufgerufen werden alle zum Betrieb gehörenden Arbeitnehmer ohne Leitungsfunktion, die mindestens 18 Jahre alt sind (= aktives Wahlrecht). Zu den Wahlberechtigten gehören auch Auszubildende, Beschäftigte im Außendienst sowie Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer, die seit mindestens drei Monaten im Betrieb sind.

Betriebsratswahlen finden deutschlandweit alle vier Jahre statt, das nächste Mal im Jahr 2022.

(Siehe auch: 2.6 „Wer darf für einen Betriebsrat kandidieren?“ und 2.8 „Wie kann ich einen Betriebsrat gründen?“)

https://www.boeckler.de/5306.htm#cont_5524

2.6 Wer darf für einen Betriebsrat kandidieren?

Für den Betriebsrat kann sich jeder Beschäftigte zur Wahl stellen, der 18 Jahre oder älter ist und dem Betrieb seit mindestens sechs Monaten angehört (Ausnahme: wenn der Betrieb vor weniger als sechs Monaten gegründet wurde).

Eine weitere Voraussetzung für die Kandidatur (= passives Wahlrecht): Der Beschäftigte muss das aktive Wahlrecht haben, also zu den wahlberechtigten Beschäftigten gehören.

2.7 Sind Betriebsräte vor Kündigungen besonders geschützt?

Wer sich engagiert, kann anecken. Damit der Arbeitgeber keinen besonderen Druck auf die Mitglieder des Betriebsrats ausüben kann, sind Betriebsräte während ihrer Amtszeit vor Kündigungen geschützt. Zudem gibt es einen nachwirkenden Kündigungsschutz. Während der Amtszeit und in dem Jahr danach kann der Arbeitgeber einem Betriebsratsmitglied nur im Ausnahmefall kündigen. Dafür muss ein so schwerwiegender Grund vorliegen, dass eine fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses gerechtfertigt ist.

Für den Wahlvorstand, der die Wahl eines Betriebsrats vorbereitet und durchführt, besteht kein besonderer Kündigungsschutz.

2.8 Wie kann ich einen Betriebsrat gründen?

Das Recht auf Gründung und Wahl eines Betriebsrats ist gesetzlich geschützt. Der Arbeitgeber darf die Wahl nicht behindern oder beeinflussen. Die Gründung eines neuen Betriebsrats ist nicht an eine Wahlperiode geknüpft: In Betrieben ohne Betriebsrat kann die erstmalige Wahl jederzeit durchgeführt werden.

Voraussetzung für die Gründung eines Betriebsrats ist, dass es mindestens fünf wahlberechtigte Beschäftigte im Betrieb gibt und mindestens drei die Voraussetzung zur Kandidatur erfüllen (siehe 2.6 „Wer darf für den Betriebsrat kandidieren?“).

Um einen Betriebsrat zu gründen, laden drei wahlberechtigte Kolleginnen und Kollegen zu einer Betriebsversammlung ein, die über die Zusammensetzung des Wahlvorstands entscheidet. Der Wahlvorstand besteht in der Regel aus drei Kolleginnen und Kollegen. Er führt die Betriebsratswahlen durch.

https://www.boeckler.de/5306.htm#cont_5524

2.9 Können Unternehmen eine Betriebsratswahl verhindern?

Gemäß dem Recht auf Gründung und Wahl eines Betriebsrats dürfen Arbeitgeber entsprechende Vorhaben weder sabotieren noch beeinflussen oder gar verhindern. Trotzdem wird jede sechste Betriebsratsgründung von Arbeitgebern behindert, oft mit Unterstützung von hierauf spezialisierten

Anwälten. So versuchen Unternehmen zum Beispiel, die Bestellung eines Wahlvorstands zu verhindern oder sie schüchtern Kandidatinnen und Kandidaten ein – bis hin zur Kündigung. In anderen Fällen verwehren sie der zuständigen Gewerkschaft den Zugang zum Betrieb und unterstützen arbeitgebernahe Kandidatinnen und Kandidaten.

<https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-007083&chunk=1>

2.10 Warum haben viele Betriebe keine Mitbestimmung?

Obwohl Unternehmen von Mitbestimmung nachweislich profitieren, gibt es Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten durch Druck und juristische Tricks die Mitbestimmung auf betrieblicher oder Unternehmensebene vorenthalten. Um betriebliche Mitbestimmung zu vermeiden oder zu schwächen, behindern sie Betriebsratswahlen und -gründungen (siehe auch 2.9 „Können Unternehmen eine Betriebsratswahl verhindern?“).

Allerdings muss es nicht immer nur am Arbeitgeber liegen, wenn kein Betriebsrat gewählt wird. Es gibt auch Betriebe, in denen die Beschäftigten keinen Betriebsrat haben wollen. Entweder weil sie Benachteiligungen fürchten oder weil sie denken, dass es nicht erforderlich ist. Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Betriebsräte gründen, verzichten sie auf Rechte.

2.11 Was ist der Unterschied zwischen einem Betriebsrat und einem Personalrat?

Das Recht auf Mitbestimmung ist nicht auf Unternehmen der Privatwirtschaft begrenzt. Denn auch der Staat, Städte und Gemeinden beschäftigen Tausende von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, etwa in Ministerien, Behörden, Gerichten, Schulen oder bei der Polizei. Zudem gibt es Unternehmen öffentlichen Rechts wie zum Beispiel die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (ARD, ZDF, Deutschlandfunk und Deutsche Welle).

So wie die Interessen der Beschäftigten in Privatunternehmen durch einen Betriebsrat vertreten werden, können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Verwaltungen und Betrieben der öffentlichen Hand einen Personalrat wählen. Für diese Beschäftigten gilt nicht das Betriebsverfassungsgesetz, ihre Rechte sind in Personalvertretungsgesetzen auf Bundes- bzw. Länderebene geregelt.

2.12 Was ist eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)?

Wenn es im Betrieb mindestens fünf Jugendliche unter 18 Jahren gibt bzw. Auszubildende, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, können diese für jeweils zwei Jahre eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) wählen. Gewählt werden kann, wer das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Die Zahl der Jugend- und Auszubildendenvertreter hängt von der Zahl der Wahlberechtigten ab: von einem (bei fünf bis 20 Wahlberech-

tigten) über drei (21 bis 50) bis auf 15, wenn ein Betrieb mehr als 1.000 Jugendliche und Auszubildende beschäftigt.

Die JAV ist zuständig, wenn es um Themenfelder geht, die Jugendliche und Azubis betreffen. Sie arbeitet eng mit dem Betriebsrat zusammen und kann an Betriebs- bzw. Personalratssitzungen teilnehmen, wenn es um die Angelegenheiten junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Auszubildender geht. Die JAV kontrolliert die Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, von Berufsbildungsgesetz, Ausbildungsverordnung und Ausbildungsvergütungsverträgen. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist auch Ansprechpartner für Verbesserungsvorschläge in der Ausbildung.

Wenn es in einem Betrieb keine JAV und keinen Betriebsrat gibt, können Auszubildende sich auch an die zuständige Gewerkschaft oder die verantwortliche Kammer wenden (etwa Handwerkskammer oder Industrie- und Handelskammer).

2.13 Was ist eine Schwerbehindertenvertretung?

Die Schwerbehindertenvertretung (SBV) vertritt in Betrieben und Dienststellen die Interessen der schwerbehinderten Beschäftigten. Sie fördert die Eingliederung schwerbehinderter Menschen in den Betrieb und steht ihnen beratend und helfend zur Seite. Außerdem überwacht die Schwerbehindertenvertretung Vorschriften und beantragt Maßnahmen.

Die Wahl einer Schwerbehindertenvertretung ist in Betrieben mit mindestens fünf schwerbehinderten Beschäftigten möglich. Gewählt wird sie für die Dauer von vier Jahren. Wahlberechtigt sind alle in dem Betrieb oder der Dienststelle beschäftigten schwerbehinderten Menschen. Wählbar sind Betriebsangehörige, die mindestens 18 Jahre alt und nicht nur vorübergehend beschäftigt sind und die dem Betrieb mindestens sechs Monaten angehören. Zur Wahl aufstellen können sich auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die selbst nicht schwerbehindert sind.

https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_22.pdf

2.14 Was sind Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen?

Eine Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, der verbindliche Regeln meist für den gesamten Betrieb formuliert. Im öffentlichen Dienst und in Betrieben der öffentlichen Hand werden Vereinbarungen zwischen Personalrat und Dienststelle als Dienstvereinbarung bezeichnet.

Mit Betriebs- oder Dienstvereinbarungen kann z.B. geregelt werden, wann die Arbeitszeit beginnt, endet und ob man auch im Home Office arbeiten kann. Viele Themen werden vereinbart, zu denen es keine bessere gesetzliche oder tarifliche Regelung gibt. Neben Themen zu denen der Betriebsrat einen Kompromiss erzwingen kann, können Betriebsvereinbarungen in vielen Themen auch freiwillig verhandelt und abgeschlossen werden. Das setzt voraus, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sich einigen wollen.

2.15 Was ist eine Einigungsstelle?

Eine Einigungsstelle dient dazu, Kompromisse zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zu erreichen. Einrichtung und Verfahren einer Einigungsstelle sind gesetzlich geregelt. Arbeitgeber und Betriebsrat entsenden die jeweils gleiche Anzahl von Personen (Beisitzer) in die Einigungsstelle und müssen sich auf einen unparteiischen Vorsitzenden einigen.

Einigungsstellen können freiwillig eingerichtet werden, dies kommt in der Praxis selten vor. Üblicherweise erzwingt eine der Betriebsparteien – häufig der Betriebsrat – die Tätigkeit der Einigungsstelle, wenn die Verhandlungen zwischen beiden Parteien gescheitert sind (zur erzwingbaren Mitbestimmung siehe auch 2.3 „Welche Rechte hat ein Betriebsrat?“). Der Spruch der erzwingbaren Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und ist für beide Seiten verbindlich.

3 Basiswissen Unternehmensmitbestimmung

Mitbestimmung im Aufsichtsrat

3.1 Welche Vorteile bietet Unternehmensmitbestimmung den Beschäftigten?

Mitbestimmung schafft Gerechtigkeit, stärkt den Zusammenhalt und ist ökonomisch sinnvoll. Neben der betrieblichen Mitbestimmung (siehe [Kapitel zur Betrieblichen Mitbestimmung](#)) haben Beschäftigte in vielen größeren Unternehmen auch ein Mitspracherecht auf Unternehmensebene. Bei der sogenannten Unternehmensmitbestimmung entsendet die Arbeitnehmerseite Mitglieder in den Aufsichtsrat. Unternehmensmitbestimmung gewährt Teilhabe an der Beratung und Kontrolle des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. So werden bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen auch die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt.

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_praes_argumente_mitbestimmung.pdf

3.2 Was ist ein Aufsichtsrat?

Der Aufsichtsrat ist ein Kontroll- und Beratungsgremium. Er setzt sich aus gewählten Mitgliedern der Anteilseigner zusammen, bei mitbestimmten Gesellschaften kommen Arbeitnehmervertreter hinzu, die durch die Belegschaft gewählt werden. Die Einrichtung eines Aufsichtsrats in Kapitalgesellschaften ist teilweise gesetzlich vorgeschrieben. Wo nicht, kann sie auch per Satzung oder Gesellschaftsvertrag vereinbart werden.

Der Aufsichtsrat wacht über die Geschäftspolitik des Vorstands und berät ihn. Er ist bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zu informieren und einzubinden. Dazu gehört es auch, mit dem Vorstand über die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu beraten und den Stand der Strategieumsetzung in regelmäßigen Abständen zu erörtern. Dabei kann der Aufsichtsrat bestimmte Maßnahmen der Geschäftsführung von seiner Zustimmung abhängig machen (siehe auch [3.12 „Bei welchen Geschäften muss der Aufsichtsrat zustimmen?“](#)).

Darüber hinaus muss der Aufsichtsrat den Jahresabschluss des Unternehmens prüfen und billigen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Überwachung der internen Kontrollsysteme, etwa für Risikomanagement, Compliance oder Revision.

In Aktiengesellschaften oder Gesellschaften, die unter das Mitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1976 fallen, bestellt der Aufsichtsrat die Mitglieder des Vorstands und entscheidet auch über deren Abberufung. Er befindet über deren Anstellungsverträge samt Vergütungskonditionen und sorgt für eine langfristige Nachfolgeplanung.

3.3 Wie ist ein Aufsichtsrat zusammengesetzt?

Ein nicht-mitbestimmter Aufsichtsrat besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Die Satzung kann eine höhere Zahl festsetzen – je nach Grundkapital bis zu 21 Mitglieder.

Der mitbestimmte Aufsichtsrat besteht aus Vertretern der Anteilseigner und aus Vertretern, die durch die Arbeitnehmer gewählt sind. Je nachdem, unter welches Gesetz zur Unternehmensmitbestimmung ein Unternehmen fällt (siehe 3.4 „[Welche Gesetze regeln die Unternehmensmitbestimmung, und wie viele Mitglieder sind zu wählen?](#)“), stellt die Arbeitnehmerseite in der Regel die Hälfte oder ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder. In Aufsichtsräten mit paritätischer Besetzung gibt es eine Regelung, um Pattsituationen in Abstimmungen zu verhindern. Dies geschieht durch das doppelte Stimmrecht des Vorsitzenden bzw. bei montanmitbestimmten Unternehmen durch ein zusätzliches Mitglied, das beide Seiten gemeinsam bestimmen.

3.4 Welche Gesetze regeln die Unternehmensmitbestimmung, und wie viele Mitglieder sind zu wählen?

Je nach Rechtsform und Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens kann eines der folgenden Gesetze die Unternehmensmitbestimmung regeln:

- Bei **Kapitalgesellschaften mit 501 bis 2.000 Beschäftigten** greift das [Drittelbeteiligungsgesetz](#). Danach stellen die Anteilseigner zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder, die Arbeitnehmer ein Drittel. Die Größe des Aufsichtsrats regelt die Satzung, die Mindestgröße liegt bei drei Mitgliedern.
- In **Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten** greift das [Mitbestimmungsgesetz](#). Dieser Aufsichtsrat hat – je nach Unternehmensgröße – zwölf bis zwanzig Mitglieder, die je zur Hälfte von Anteilseignern und Arbeitnehmern entsandt werden. In Pattsituationen hat der Vorsitzende ein doppeltes Stimmrecht.
- Bei **Unternehmen der Montanindustrie (Bergbau, Eisen und Stahl)** mit mindestens 1.000 Beschäftigten hat der Aufsichtsrat nach dem [Montan-Mitbestimmungsgesetz](#) elf Mitglieder. Anteilseigner und Arbeitnehmer entsenden jeweils fünf Vertreter. Das elfte (neutrale) Mitglied bestimmen beide Seiten gemeinsam. Unter bestimmten Voraussetzungen kann der Aufsichtsrat aus 15 oder 21 Mitgliedern bestehen. Zusätzlich zu den Arbeitnehmervertretern und Anteilseignervertretern ist ein neutrales Mitglied im Aufsichtsrat vorhanden, so dass es nicht zu einem Patt kommt.
- In **Unternehmen, die unter das [Mitbestimmungsergänzungsgesetz](#)** fallen, entsenden Anteilseigner und Arbeitnehmer jeweils sieben Vertreter. Hinzu kommt ein 15. Mitglied, das beide Seiten gemeinsam bestimmen. Das Gesetz gilt für Obergesellschaften eines Konzerns, die selbst nicht unter das Montan-Mitbestimmungsgesetz fallen, soweit die Konzernunternehmen insgesamt eine bestimmte Montanquote erfüllen (derzeit gibt es nur einen Anwendungsfall).

Darüber hinaus werden grenzüberschreitende Gesellschaftsformen durch Aufsichts- oder Verwaltungsrat kontrolliert. Entsprechende Gesetze regeln mittels einer Verhandlungslösung die Arbeitnehmerbeteiligung in Unternehmensorganen im Fall einer [Europäischen Aktiengesellschaft](#) (SE, 2004), der Grenzüberschreitende Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedsstaaten (MgVG, 2005) und der Europäische Genossenschaft (SCE, 2006).

3.5 Wie laufen Aufsichtsratswahlen ab?

Je nach Rechtsform und Mitarbeiterzahl des Unternehmens unterliegen Aufsichtsratswahlen verschiedenen Anforderungen und unterschiedlichen Fristen. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat können in direkter Wahl oder durch Delegierte bestimmt werden, in der Montanmitbestimmung durch die Betriebsräte der Betriebe. Über das Wahlverfahren können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden, soweit dies nicht gesetzlich abschließend geregelt ist.

Wo die Beschäftigten wählen, ist ein Wahlvorstand zu bestimmen. Dieser erstellt die Wählerliste und bittet die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer um Wahlvorschläge. Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat werden von den Gewerkschaften vorgeschlagen und von den Beschäftigten des Unternehmens gewählt. Die leitenden Angestellten reichen eigene Wahlvorschläge ein, über die sie bei einer Versammlung beschließen.

Die Wahlberechtigten können ihre Stimme persönlich oder schriftlich abgeben. Der Wahlvorstand macht das Wahlergebnis sofort nach der Auszählung bekannt und informiert auch den Betriebsrat, die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften sowie das Unternehmen.

3.6 Warum sitzen Arbeitnehmervertreter überhaupt im Aufsichtsrat?

Der Rechtsanspruch auf Mitbestimmung im Aufsichtsrat stellt sicher, dass nicht nur die Interessen der Anteilseigner zum Tragen kommen, sondern dass deren Machtstrukturen begrenzt und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Studien belegen, dass Mitbestimmung sowohl den Beschäftigten als auch dem Unternehmen als Ganzes zugute kommt.

Die Unternehmensmitbestimmung in Deutschland hat eine lange Geschichte. Sie nahm ihren Anfang mit dem „Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat“ von 1922. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde 1951 das Montan-Mitbestimmungsgesetz verabschiedet (Montan-MitbestG). Mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (seit 2004 Drittelbeteiligungsgesetz) wurde geregelt, dass auch die Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften generell (also unabhängig von ihrer Mitarbeiterzahl) sowie von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen sind.

Obwohl in Deutschland bereits in den 1960er Jahren über eine Ausweitung der Mitbestimmung in Großunternehmen diskutiert wurde, kam es erst

1976 mit dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zu einer Einigung. Es sieht vor, dass Unternehmen in der Rechtsform einer AG, GmbH, Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) oder Genossenschaft mit in der Regel mehr als 2.000 Beschäftigten einen aus 12, 16 oder 20 Mitgliedern umfassenden Aufsichtsrat zu bilden haben, der sich zu gleichen Teilen aus Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt.

3.7 Kann die Arbeitnehmerseite Entscheidungen im Aufsichtsrat blockieren?

Mit Ausnahme der montanmitbestimmten Aufsichtsräte ist die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat immer strukturell etwas schwächer als die Seite der Anteilseigner. Selbst in paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten kann bei einer Pattsituation letztlich der Aufsichtsratsvorsitzende durch sein Doppelstimmrecht Entscheidungen erzwingen. Deswegen können Arbeitnehmervertreter allein keine Entscheidung verhindern. Sie müssen sich immer Verbündete suchen.

3.8 Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat?

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen (siehe 3.2 „Was ist ein Aufsichtsrat?“). Bei dieser Tätigkeit haben Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten die gleichen Rechte und Pflichten wie die Mitglieder auf Seiten der Anteilseigner.

Sie bereiten sich im Regelfall mit eigenen Vorbesprechungen auf die jeweilige Aufsichtsratssitzung vor und laden bei Bedarf Sachverständige oder Mitglieder des Vorstands ein, insbesondere die Arbeitsdirektorin oder den Arbeitsdirektor bzw. den Personalvorstand. Dabei gilt jedoch: Auch wenn die Beratung in der Vorbesprechung bereits Ergebnisse erbracht hat, müssen die Arbeitnehmervertreter in der Aufsichtsratssitzung offen für die Argumente der Anteilseigner sein und umgekehrt. Es gilt der Grundsatz, dass der gesamte Aufsichtsrat alle Argumente zu gewichten und zu bewerten hat.

Alle Aufsichtsratsmitglieder sind zudem zur Aus- und Weiterbildung verpflichtet, um ihr Mandat qualifiziert auszuüben. Aus diesem Grund bietet die Hans-Böckler-Stiftung eine eigene Seminarreihe mit Fachthemen an. Sie ergänzt das Qualifizierungsangebot der Gewerkschaften und des DGB-Bildungswerks.

Böckler-Seminare für Aufsichtsräte: www.mitbestimmung.de/ar-seminare

3.9 Wie viele mitbestimmte Unternehmen gibt es in Deutschland?

Ende 2018 gab es in Deutschland 638 paritätisch mitbestimmte Unternehmen, im Jahr zuvor waren es 635 Unternehmen. Zum Vergleich: Ende

2013 lag die Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen bei 651, 1997 waren es sogar noch 709.

Die Zahl ist viele Jahre lang gesunken, u.a. weil Unternehmen Gesetzeslücken missbrauchen (siehe 3.15 „Umgehen Unternehmen die deutsche Mitbestimmung?“).

Vor allem die Zahl paritätisch mitbestimmter Aktiengesellschaften ist in den vergangenen zwanzig Jahren erheblich gesunken (1997: 413, 2016: 234). Dagegen haben heute mehr GmbHs einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat (1997: 270, 2016: 354). Seit 2004 gibt es zudem die Europäische Aktiengesellschaft (SE) (siehe auch 3.16 „Welche Rolle spielt die Europäische Aktiengesellschaft?“ und Kapitel 4 „Mitbestimmung in Europa“). Mitte 2019 gab es in Deutschland 48 SE mit mindestens Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat (25 von ihnen haben eine paritätische Mitbestimmung). Dabei ist zu beachten, dass etliche deutsche Aktiengesellschaften sich in eine SE umfirmiert haben. Weitere Unternehmensformen, die einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat haben, sind die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (allerdings mit reduzierter Zuständigkeit), die Kapitalgesellschaft & Co. KG (unter bestimmten Voraussetzungen) sowie Genossenschaften.

Über die Anzahl der Aufsichtsräte, die nach dem Drittelbeteiligungsgesetz zusammengesetzt sind, gibt es keine verlässliche aktuelle Erhebung. Die letzten Zahlen hierzu stammen aus einer [Auswertung von 2009](#). Die damaligen Recherchen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung ergaben eine Gesamtzahl von knapp 1.500 drittelbeteiligten Unternehmen, bei denen es sich überwiegend um GmbHs und Aktiengesellschaften handelte.

3.10 Wie wird festgestellt, ob ein Unternehmen einen mitbestimmten Aufsichtsrat einrichten muss?

Ob ein Unternehmen einen mitbestimmten Aufsichtsrat einrichten und welche Mindestgröße dieses Gremium haben muss, entscheidet sich vorrangig nach seiner Rechtsform und seiner Mitarbeiteranzahl. Allerdings müssen Unternehmen, die zum Beispiel die gesetzliche Pflicht zur Drittelbeteiligung ignorieren, kaum Konsequenzen fürchten. Gewerkschaften fordern deshalb spürbare Sanktionen für Unternehmen, die ihre Pflicht zur Unternehmensmitbestimmung missachten.

Sofern ein Unternehmen die Mitbestimmungsregeln nicht korrekt anwendet, können die Arbeitnehmervertretungsgremien, die Arbeitnehmer und – soweit es um die Parität geht – auch die Gewerkschaften lediglich im Rahmen des sogenannten Statusverfahrens beim Landgericht eine geänderte Aufsichtsratsbesetzung mit Arbeitnehmervertretern beantragen.

https://www.boeckler.de/65940_66018.htm

3.11 Gibt es eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat?

Für Wahlen oder Nachbesetzungen ab dem 1. Januar 2016 gilt in Deutschland eine gesetzlich geregelte, verpflichtende Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent im Aufsichtsrat. Sie greift allerdings nur für Unterneh-

men, die börsennotiert und zugleich paritätisch mitbestimmt sind. Dies trifft auf rund 100 Unternehmen zu.

https://www.boeckler.de/118791_118802.htm

Darüber hinaus gibt es eine sogenannte Zielgrößenverpflichtung für Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig (Drittelbeteiligung oder Parität) sind. Sie müssen sogenannte Zielgrößen für einen Anteil des Minderheitengeschlechts im Vorstand und im Aufsichtsrat sowie in der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands festlegen. Da es möglich ist, die „Zielgröße Null“ festzulegen, entfaltet diese Verpflichtung zur Selbstregulierung nur **begrenzte Wirkung**.

3.12 Bei welchen Geschäften muss der Aufsichtsrat zustimmen?

Der Aufsichtsrat überwacht und berät die Geschäftsführung. Zu seinen Zuständigkeiten gehören neben Bestellung und Abberufung von Vorständen und Geschäftsführern auch deren Anstellungsverträge und Vergütung. Weitere zentrale Aufgaben sind die Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses, die Beauftragung des Abschlussprüfers und Beschlussvorschläge für die Hauptversammlung bzw. Gesellschafterversammlung. Zur strategischen Weichenstellung gehören zudem die Beratungen und die gegebenenfalls notwendige Zustimmung bei Verkäufen von Unternehmensteilen und bei der Akquisition von anderen Unternehmen. Hier ist vor allem der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zu berücksichtigen, der meist in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder in der Satzung niedergelegt ist.

Hat der Aufsichtsrat einer Entscheidung aus dem Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte seine Zustimmung verweigert, kann der Vorstand diese Entscheidung über die Hauptversammlung doch noch einholen. In diesem Fall muss die Hauptversammlung mit einer Mehrheit von mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen zustimmen.

3.13 Bekommen Aufsichtsräte eine Vergütung für ihr Mandat?

Aufsichtsratsmitglieder erhalten üblicherweise eine Vergütung für ihre Tätigkeit. Gesetzlich vorgeschrieben ist dies nicht. Die Aufsichtsratsvergütung wird entweder in der Satzung oder durch Beschluss der Hauptversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung festgelegt. Die Aufsichtsratsantenne kann dabei neben einer Grundvergütung auch eine variable Komponente enthalten, die zum Beispiel nach der Zahl der Aufsichtsratssitzungen oder als Anteil am Jahresgewinn gewährt wird.

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter, die in einer DGB-Gewerkschaft organisiert sind, führen rund 90 Prozent ihrer Aufsichtsratsvergütung an die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung ab. Die abgeführten Beiträge werden zur **Förderung von Wissenschaft, Forschung, Bildung und Erziehung** sowie des Gedankens der Mitbestimmung genutzt.

3.14 Was ist eine Arbeitsdirektorin oder ein Arbeitsdirektor?

Das Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) von 1951 legte erstmals fest, dass den Vorständen der Unternehmen gleichberechtigt eine Arbeitsdirektorin bzw. ein Arbeitsdirektor angehören soll. Ihre vornehmliche Aufgabe ist, sich um Personal- und Sozialfragen zu kümmern. Der Posten kann im Bereich des Montan-MitbestG nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat besetzt werden.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 führte die Vorstandsposition „Arbeitsdirektor“ für alle Branchen ein. Nach dem Mitbestimmungsgesetz kann eine Arbeitsdirektorin oder ein Arbeitsdirektor (anders als im Montan-MitbestG) auch gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter bestellt werden.

3.15 Umgehen Unternehmen die Unternehmensmitbestimmung?

Viele Unternehmen richten keinen mitbestimmten Aufsichtsrat ein, obwohl sie [gesetzlich dazu verpflichtet sind](#). Aber es gibt auch Gesetzeslücken: So ist die GmbH & Co. KG, eine der am weitesten verbreiteten Rechtsformen in Deutschland, vom Drittelbeteiligungsgesetz gänzlich ausgenommen und auch im Mitbestimmungsgesetz nur lückenhaft erfasst. Ebenso verzichtet das Drittelbeteiligungsgesetz auf die sogenannte Konzernzurechnung: Anders als bei den Vorschriften zur paritätischen Mitbestimmung zählen die Beschäftigten von Tochtergesellschaften hier nicht mit, wenn es um die Schwellenwerte im Mutterkonzern geht. Die einzige Ausnahme: Die Töchter haben sich in einem Beherrschungsvertrag explizit der Leitung durch das Mutterunternehmen unterstellt. Auch die Rechtsform der Stiftung wird nicht vom Mitbestimmungsrecht erfasst. Die Gewerkschaften fordern deshalb, diese Gesetzeslücken zu schließen und zudem spürbare Strafen für Unternehmen einzuführen, die das Drittelbeteiligungsgesetz missachten.

Aber Unternehmen wenden auch andere Strategien an, um einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu vermeiden. Sie verlagern beispielsweise ihre Unternehmenszentrale ins Ausland oder wählen eine ausländische Rechtsform, die es zulässt, die Mitbestimmung zu vermeiden, selbst wenn der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in Deutschland liegt. Auch die Europäische Aktiengesellschaft (SE) wird genutzt, um Mitbestimmung zu vermeiden (siehe 3.16 „[Welche Rolle spielt die Europäische Aktiengesellschaft?](#)“ und ausführlicher [Kapitel 4 „Mitbestimmung in Europa“](#)).

3.16 Welche Rolle spielt die Europäische Aktiengesellschaft?

Die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, kurz SE) basiert auf einer Verordnung von 2001, die 2004 in der EU in Kraft getreten ist. Die SE trug zwar dazu bei, den Gedanken der Unternehmensmitbestimmung in Europa zu verbreiten. Allerdings ging damit ein

Kompromiss einher, den Unternehmen nun missbräuchlich zur Mitbestimmungsvermeidung nutzen: Bevor eine SE ins Handelsregister eingetragen werden kann, muss das Unternehmen mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat verhandeln. Kommt es dabei zu keiner Einigung, bleibt es bei dem Mitbestimmungsniveau, das die Beschäftigten vor der Umwandlung in eine SE hatten.

Das führt dazu, dass Unternehmen, die vor der SE-Gründung keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat hatten, auch künftig keine Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat haben, selbst wenn die Beschäftigtenzahlen entsprechend wachsen. Der Zustand fehlender oder eines geringeren Niveaus der Unternehmensmitbestimmung ist damit „eingefroren“. Denn die Schwellenwerte für einen mitbestimmten Aufsichtsrat gelten nicht für eine SE. Das wird von immer mehr Unternehmen ausgenutzt.

3.17 Wie trägt Mitbestimmung zu guter Unternehmensführung bei?

Viele Studien zeigen, dass sich unternehmerische Mitbestimmung positiv auf die Unternehmensführung auswirkt. Mitbestimmte Unternehmen haben unter anderem häufiger ein eigenes Personalressort im Vorstand, höhere Quoten in der dualen Berufsausbildung und einen höheren Anteil an Frauen im Vorstand. Mitbestimmung wirkt sich auch positiv auf die Personalstruktur und die Arbeitsbedingungen aus, die unter dem Begriff „Gute Arbeit“ zusammengefasst werden. Dazu gehören ein angemessenes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Ressourcenausstattung der Beschäftigten und eine angemessene Beanspruchung durch die Arbeit. Nicht zuletzt trägt Mitbestimmung dazu bei, gesamtgesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, etwa durch höhere Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer. Das zeigen Studien, und das spiegelt sich in vielfältigen Äußerungen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wider.

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_praes_argumente_mitbestimmung.pdf

<https://www.mitbestimmung.de/html/24-zitate-uber-mitbestimmung-10238.html>

3.18 Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform?

In den vergangenen Jahren gab es Versuche, die deutsche Unternehmensmitbestimmung über das Europarecht auszuhebeln. Vergeblich: Das deutsche Mitbestimmungsrecht verstößt weder gegen die Arbeitnehmerfreizügigkeit noch gegen das europarechtliche Diskriminierungsverbot. Das hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) im Juli 2017 geurteilt. Er hat damit in dem vorliegenden Fall die deutsche Unternehmensmitbestimmung ohne jede Einschränkung für europarechtskonform erklärt

Geklagt hatte ein Kleinaktionär der TUI AG. Er beanstandete, dass nur Arbeitnehmer in inländischen Standorten an den Aufsichtsratswahlen teilnehmen können. Nach der Argumentation des Klägers diskriminiere die Mitbestimmung im deutschen Mutterkonzern die Beschäftigten im Ausland.

Zudem könne sie Arbeitnehmer davon abhalten, zu einer Tochtergesellschaft ins EU-Ausland zu wechseln. Dies stelle eine Behinderung der Arbeitnehmerfreizügigkeit dar, die in Europa als eine der vier Grundfreiheiten des EU-Binnenmarkts unter hohem rechtlichen Schutz steht. Auch hier liegt dem EuGH zufolge kein Verstoß gegen das Europarecht vor.

Mit diesem Urteil wurden die Rechte von Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Europa gesichert. Das betrifft nicht nur in Deutschland, sondern weitere 17 EU-Ländern, in denen Beschäftigte ein gesetzlich gesichertes Mitspracherecht in Leitungsgremien ihrer Unternehmen haben.

(Zur Mitbestimmung in anderen europäischen Ländern siehe auch [Kapitel 4 „Mitbestimmung in Europa“](#), speziell 4.12 „Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung ein Sonderfall in Europa?“.)

<https://www.mitbestimmung.de/html/eu-kommission-mitbestimmung-ist-eu-4636.html>

https://www.boeckler.de/66355_111567.htm?id=magazinmitbestimmung_650e319978c1bd4ae8d9ae810f94b2b2

Der Arbeitsdirektor

3.19 Was ist der (montanmitbestimmte) Arbeitsdirektor?

Das Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) von 1951 legte erstmals fest, dass in Montanunternehmen ab 1000 Beschäftigten den Vorständen der Unternehmen gleichberechtigt eine Arbeitsdirektorin bzw. ein Arbeitsdirektor angehören soll. Ihre vornehmliche Aufgabe war und ist, sich um Personal- und Sozialfragen zu kümmern. Dieses Portfolio ist im Zeitverlauf ausgeweitet worden. Die Ressortzuständigkeiten definieren auch den Grad des Einflusses. So ist beispielsweise häufig die Zuordnung der Führungskräfte bzw. der Leitenden Angestellten ein strittiges Thema.

Der Posten kann im Bereich des Montan-MitbestG nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat besetzt werden. Mit dieser direkten Abhängigkeit von der Arbeitnehmerbank, gehört der Arbeitsdirektor zu den anspruchsvollsten, weitreichendsten aber auch umstrittensten Funktionen der Mitbestimmung. Vorgeschlagen durch die „Arbeitnehmerbank“ im Aufsichtsrat ist der Arbeitsdirektor Träger der institutionalisierten Mitbestimmung auf der Ebene der Unternehmensleitung und zugleich durch das kollegiale Prinzip der Unternehmensführung (§ 76 AktG) gleichberechtigtes Vorstandsmitglied. Im dualistischen System der Organisationsverfassung ist der (montanmitbestimmte) Arbeitsdirektor somit neben dem Aufsichtsrat die zweite Einflussebene der Arbeitnehmerseite in der Unternehmensführung. Man könnte ihn sogar als [eigenständigen Mitbestimmungsakteur](#) neben Aufsichtsrat und Betriebsrat bezeichnen. Die gleichzeitige Wahrnehmung einer unternehmerischen Rolle stellt in der

Praxis hohe Anforderungen an die Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren.

3.20 Gibt es nur in montanmitbestimmten Unternehmen einen Arbeitsdirektor?

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 führte die in der Montanindustrie entwickelte Vorstandsposition „Arbeitsdirektor“ für alle Unternehmen über 2000 Mitarbeiter/innen ein (mit Ausnahme der KGaA). Die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat kann Vorschläge für die Besetzung der Position des Arbeitsdirektors machen. Nach dem Mitbestimmungsgesetz kann eine Arbeitsdirektorin oder ein Arbeitsdirektor (anders als im Montan-MitbestG) aber auch gegen die Mehrheit der „Arbeitnehmerbank“ im Aufsichtsrat bestellt werden.

Es ist unwidersprochen, dass mit dem MitbestG auch für Unternehmen außerhalb der Montanindustrie eine besondere Mittlerrolle des Arbeitsdirektors zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft sowie Betriebsräten vorgesehen ist. Im Gegensatz zur Montanmitbestimmung kann man den Arbeitsdirektor hier allerdings nicht als „eigenständiges Mitbestimmungsorgan“ bezeichnen.

3.21 Wofür ist der Arbeitsdirektor zuständig?

Die Kernzuständigkeit der arbeitsdirektorialen Funktion ist das Personalmanagement (Personal und Soziales) in Arbeitgeberfunktion. Dies beinhaltet nach gängiger Auffassung die Bereiche Leistung und Lohn, Personalverwaltung, Tariffragen, Betriebsvereinbarungen, Gesundheit, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Arbeitsschutz und Unfallverhütung, Werkschutz, Betriebskrankenkasse und Altersvorsorge, Belegschaftseinrichtungen, Wohnungswesen, Werkszeitschrift, Vorschlagswesen, sonstige soziale Leistungen. Über darüberhinausgehende Zuständigkeiten entscheidet der Aufsichtsrat.

Gewerkschaftlich geprägte und von der Arbeitnehmerseite vorgeschlagene Arbeitsdirektoren/innen haben traditionell ein deutlich weitergehendes Rollenverständnis, vor allem im Sinne eines (gesellschafts-) **politischen Selbstverständnisses**. Diese Brückenfunktion wird von modernen Interpretationen des Personalmanagements bestätigt. Strategisches Personalmanagement stellt Bezüge und Zusammenhänge des Unternehmens mit seiner Umwelt und den wesentlichen Stakeholdern her. Eine gedeihliche Zusammenarbeit zwischen der Mitbestimmung und dem Personalmanagement stärkt vor diesem Hintergrund beide Seiten. Nur so kann der schwer messbare Wertbeitrag („intangible asset“) des Humanpotenzials eines Unternehmens wirksam entwickelt werden

3.22 Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Mitbestimmung konkret?

Der Arbeitsdirektor steht für eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften und der Arbeitnehmervertretung – sowohl auf der unternehmensstrategischen Ebene (Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss) als auch auf der betrieblichen Ebene operativer Personalarbeit (Betriebsrat). Diese sogenannte „Mitbestimmte Personalarbeit“ steht im Ergebnis für die Vermittlung unterschiedlicher Interessen (ist also selten konfliktfrei) und die Beteiligung der Arbeitnehmer an relevanten Unternehmensentscheidungen.

Die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat ist vielfältig und orientiert sich idealerweise an einer gemeinsamen wert- und nicht kostenorientierten Sicht auf das Humanpotenzial. Symbol für die enge Zusammenarbeit ist die Arbeitnehmervorbesprechung, die bedauerlicherweise vor einigen Jahren aus dem Empfehlungskatalog des Deutschen Corporate Governance Kodex gestrichen wurde.

Auf der betrieblichen Ebene kann die Zusammenarbeit ebenfalls von unterschiedlichen Interessen geprägt sein, orientiert sich aber am Bild der „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch). In einigen (stark mitbestimmten) Branchen ist dieser Ansatz das unhinterfragte Erfolgsmodell der **Mitbestimmten Personalarbeit**. Die „Engeren Mitarbeiter“ der Arbeitsdirektoren Stahl und ver.di sowie ein vergleichbares Netzwerk im Organisationsbereich der IG BCE sind die „Arbeitsebenen“ der arbeitsdirektorialen Bereiche in stark mitbestimmten Unternehmen. Insbesondere die Engeren Mitarbeiter der Stahlindustrie zeigen sich als Aktivposten der Erarbeitung spezifischer personalpolitischer Expertise, die Beschäftigte als wichtige Stakeholder anerkennt.

3.23 Sind Arbeitsdirektoren auf Augenhöhe im Vorstand?

Die Position des Arbeitsdirektors im Unternehmen zu besetzen, ist für alle Unternehmen ab 2000 Beschäftigten und für alle Montanunternehmen ab 1000 Beschäftigten verpflichtend. Was ist aber, wenn auf Vorstandsebene gar keine Personalfunktion mehr vorgesehen ist? Das Mitbestimmungsgesetz sagt dazu im §33 MitbestG (Ausnahme KGaA). „Als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs wird ein Arbeitsdirektor bestellt.“ Auch wenn dieser Arbeitsdirektor gemäß MitbestG nicht wie im MontanMitbestG (§13) auch gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann, so kann dennoch a) nicht auf die Besetzung dieses Vorstandspostens verzichtet werden und muss b) das Kernaufgabengebiet „Personal und Soziales“ im Vorstand vertreten sein.

Auch muss der Aufsichtsrat Sorge dafür tragen, dass der Gleichheitsgrundsatz nach §33 MitbestG beachtet wird. Schon die inzwischen recht gängige Zuordnung einer operativen Funktion (z.B. Verantwortung für einen Produktionsstandort) gefährdet die Gleichberechtigung der arbeitsdirektorialen Funktion, insofern, dass die im Vorstand vertretene Stimme nicht allein für Personal und Soziales einsteht, sondern in sich ggf. sogar widersprüchliche

Interessenlagen vereinbaren muss. Insbesondere jedoch sogenannte Mischressorts (die inzwischen übliche Kombination zweier Vorstandsressorts wie CEO/CHRO oder CFO/CHRO) sind demnach konträr zum Geist des Mitbestimmungsgesetzes. „Danach muss der Arbeitsdirektor nicht nur die wesentlichen Zuständigkeiten in Personal- und Sozialangelegenheiten haben, sondern sie auch in der erforderlichen Intensität wahrnehmen können.“ (Wissmann/Kleinsorge/Schubert 2017, RN 51)

In ähnlicher Weise gilt diese Aussage auch für die Benennung eines Arbeitsdirektors unterhalb der Vorstandsebene. Die Gesamtverantwortung für Personal und Soziales kann eben nur als Mitglied des Vertretungsorgans Vorstand funktionieren. Die sogenannte Organschaft ist konstitutives Merkmal der im Mitbestimmungsgesetz vorgesehenen Arbeitsdirektorenrolle.

Die hier gestellte Frage muss mit „Im Prinzip ja, in der Praxis allzu häufig nicht“, beantwortet werden. Und es darf die Frage gestellt werden: Umgehen Unternehmen auch bei der Besetzung der arbeitsdirektorialen Funktion die Unternehmensmitbestimmung? Zumindest widersprechen diese Ansätze dem Gedanken der **Eigenständigkeit** und Gleichberechtigung eines Vorstandsbereiches Personal und Soziales.

4 Basiswissen Mitbestimmung in Europa

4.1 Was ist eine Europäische Aktiengesellschaft (SE)?

Seit 2004 gibt es die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, kurz SE). Sie ist eine überstaatliche Rechtsform für Aktiengesellschaften in der EU und im Europäischen Wirtschaftsraum. Die SE unterliegt weitgehend einheitlichen Rechtsprinzipien. Jedes Unternehmen, das sich für die Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft entscheidet, muss seinem Namen das Kürzel „SE“ voran- oder nachstellen.

<https://www.mitbestimmung.de/html/mitbestimmung-in-der-europaischen-156.html>

4.2 Welche Rolle spielt Mitbestimmung in der SE?

Mitbestimmung spielt eine wichtige Rolle bei der SE. Bevor eine SE gegründet und ins Handelsregister eingetragen werden kann, muss das Unternehmen mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über Fragen der Arbeitnehmerbeteiligung verhandeln. Die Firmenleitung der beteiligten Gesellschaften muss die erforderlichen Schritte unternehmen, um die Verhandlungen über die künftige Arbeitnehmerbeteiligung in einem europäischen Vertretungsorgan (regelmäßig SE-Betriebsrat, siehe dazu 4.8 „Was ist ein SE-Betriebsrat (SEBR)?“ und im Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat der SE einzuleiten. Wenn die beiden Seiten sich nicht einigen können, sichert eine gesetzliche Auffanglösung die Rechte der Arbeitnehmer. (siehe dazu 4.3 „Kann man mit der SE aus der Mitbestimmung flüchten?“).

4.3 Kann man mit der SE aus der Mitbestimmung flüchten?

Die Frage kann für mitbestimmte Unternehmen zunächst grundsätzlich mit einem Nein beantwortet werden. Das bestehende Mitbestimmungsniveau ist weitgehend geschützt: Wo es vorher Unternehmensmitbestimmung gab, bleibt dieses Recht auch für die SE bestehen.

In der Praxis ist es dann leider doch nicht so eindeutig. Die Richtlinie bietet ein Schlupfloch, um den gegenwärtigen Mitbestimmungsstatus „einzufrieren“. Einige Beispiele verdeutlichen, wie das funktioniert:

- Ein nationales Unternehmen, dessen Belegschaft sich dem „magischen deutschen Schwellenwert“ von 500 Mitarbeitern nähert, wandelt sich vorher in eine SE um. Da es zum Zeitpunkt der SE Gründung (noch) keine Mitbestimmung gab, bleibt es auch in Zukunft dabei. Die SE unterliegt ab jetzt nicht mehr deutschem Mitbestimmungsrecht. Dies gilt in der Regel auch, wenn die Belegschaft später deutlich anwächst.
- Eine ähnliche Situation liegt vor, wenn Unternehmen an die Schwelle von 2000 Mitarbeitern gelangen. Auch hier wird der bestehende Mitbestimmungsstatus mit der SE-Gründung für die Zukunft festgeschrieben. Das heißt in diesem Fall: Keine oder nur Drittelbeteiligung statt Parität im Aufsichtsrat und keine Sitze für externe Gewerkschafter.

Auch wenn diese Strategien kein Massenphänomen darstellen, nutzt in Deutschland eine zunehmende Zahl von Unternehmen diese Möglichkeit.

https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_8.pdf

4.4 Was ist ein Europäischer Betriebsrat (EBR) und welche Rechte hat er?

Der EBR ist eine europäische Arbeitnehmervertretung für grenzüberschreitend tätige Unternehmen in der EU bzw. im Europäischen Wirtschaftsraum. In ihm sind Beschäftigte aus den europäischen Ländern vertreten, in denen das Unternehmen tätig ist. Er dient dazu, Arbeitnehmer zur grenzübergreifenden Strategie des Unternehmens zu unterrichten und anzuhören.

Der EBR basiert auf einer EU-Richtlinie von 1994 (2009 überarbeitet) und wurde in Deutschland 1996 durch das Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) in nationales Recht umgesetzt.

Der EBR hat das Recht auf Information und Anhörung durch die Unternehmensleitung. Seine Zuständigkeit beschränkt sich auf Entscheidungen und Entwicklungen, die grenzüberschreitende Auswirkungen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe haben. Der EBR ist nicht mit einem Betriebsrat nach deutschem Recht zu vergleichen, der neben dem Informationsrecht auch über weitreichende Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechte verfügt (siehe auch 2.2 „Was ist ein Betriebsrat?“ und 2.3 „Welche Rechte hat ein Betriebsrat?“).

Wichtigster Baustein für die Arbeit eines Euro-Betriebsrats ist die EBR-Vereinbarung, die zwischen der Arbeitnehmerseite und der zentralen Unternehmensleitung ausgehandelt wurde.

4.5 Wo kann ein EBR eingerichtet werden?

Ein Europäischer Betriebsrat (EBR) kann in einem gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen eingerichtet werden, wenn es in den EU-Mitgliedstaaten insgesamt mindestens 1.000 Arbeitnehmer beschäftigt und wenn in mindestens zwei Mitgliedstaaten jeweils mindestens 150 Arbeitnehmer tätig sind. Die EU-Richtlinie gilt auch für in EU-Ländern angesiedelte Niederlassungen internationaler Konzerne, die ihren Hauptsitz außerhalb der EU haben.

4.6 Wie viele EBR gibt es?

Derzeit gibt es mehr als 1.100 Europäische Betriebsräte (EBR), die (geschätzt) mehr als 18 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten.

<http://www.ewcdb.eu/stats-and-graphs>

4.7 Wie kann man eine EBR-Wahl anstoßen und wie werden die Mitglieder gewählt?

Wenn ein Unternehmen die Voraussetzungen für einen Europäischen Betriebsrat (EBR) erfüllt (siehe 4.5. „[Wo kann ein EBR eingerichtet werden?](#)“), können die Beschäftigten einen Euro-Betriebsrat fordern. Der Antrag auf EBR-Gründung muss von 100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmerinnen (oder ihren Vertreterinnen und Vertretern) aus mindestens zwei Ländern unterzeichnet werden. Auch die Arbeitgeberseite kann die Initiative zur EBR-Gründung ergreifen, aber das kommt eher selten vor.

Die Grundlagen für die künftige EBR-Arbeit bestimmt die zentrale Unternehmensleitung mit dem besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer (bVG). Kommt der Verhandlungsprozess innerhalb von drei Jahren nicht zum Abschluss oder nimmt die Unternehmensleitung innerhalb von sechs Monaten ab Antragstellung keine Verhandlung auf, greifen die Vorschriften über einen „Europäischen Betriebsrat kraft Gesetzes“.

In Deutschland werden die Mitglieder eines Euro-Betriebsrats „kraft Gesetzes“ vom Konzernbetriebsrat, vom Gesamtbetriebsrat oder auf einer gemeinsamen Sitzung der Betriebsräte gewählt, die alle Arbeitnehmer des Unternehmens in Deutschland vertreten.

4.8 Was ist ein SE-Betriebsrat (SEBR)?

Anders als die Europäischen Betriebsräte beruht der SE-Betriebsrat (SEBR) rechtlich auf dem SE-Beteiligungsgesetz (SEBG). Dieses regelt, wie Arbeitnehmer in Europäischen Aktiengesellschaften (SE) zu beteiligen sind. In ihren Rechten und Aufgaben unterscheiden sich SEBR und EBR jedoch nur in einigen Punkten. Auch über den SEBR verhandelt die Unternehmensleitung mit einer Arbeitnehmerdelegation aus den verschiedenen Ländern. Allerdings ist die Wahl der Vertreter für das Verhandlungskomitee beim SEBR komplizierter, für die deutsche Vertretung ist jedes dritte Mitglied ein Vertreter der Gewerkschaft.

Beim Recht auf Information hat der SEBR etwas weiterreichende Rechte als der EBR (unter anderem den Anspruch auf Vorlage von Geschäftsberichten, Tagesordnung des Aufsichtsrats und Unterlagen für die Hauptversammlung der Aktionäre). Falls die SE einen Aufsichtsrat mit Arbeitnehmerbeteiligung hat, hat der SEBR unter Umständen auch Rechte bezüglich der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern.

4.9 Ist Mitbestimmung ein europäisches Grundrecht?

Unterrichtung und Anhörung der Beschäftigten sind Grundrechte eines sozialen Europas, die unter anderem in der Grundrechte-Charta, Art. 27, verankert sind. Das gilt nicht für die Mitbestimmung. Mitbestimmung, Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind jedoch als Schutzziel im Bereich der Sozialpolitik im europäischen Primärrecht festgelegt (im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), Art. 151, Art. 153 Abs. 1 e, f). Nicht zuletzt ist Mitbestimmung ein Kernbestandteil im europäischen Gesellschaftsrecht (siehe 4.10 „Welche europäischen Mitbestimmungsgesetze gibt es?“).

Trotzdem steht die Unternehmensmitbestimmung in der EU immer wieder vor Herausforderungen. Denn die EU-Kommission und der Europäische Gerichtshof (EuGH) neigen dazu, starke Mitbestimmungsrechte als Hindernis für die Niederlassungsfreiheit von Unternehmen und deren grenzüberschreitender Mobilität zu betrachten.

(Siehe auch 3.18 „Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform?“ und 4.12 „Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung ein Sonderfall in Europa?“)

<https://www.boeckler.de/51937.htm?produkt=HBS-007252&chunk=1&jahr=>

4.10 Welche europäischen Mitbestimmungsgesetze gibt es?

Zu den Themen Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung hat die EU zahlreiche Richtlinien erlassen, die jeweils in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Dazu gehören insbesondere:

- die Richtlinie über Europäische Betriebsräte (EBR-Richtlinie)

- die Richtlinie zur Mitbestimmung in der Europäischen Gesellschaft (SE)
- die Richtlinie zur Mitbestimmung in der Europäischen Genossenschaft (SCE)
- die Richtlinie zur grenzüberschreitenden Verschmelzung
- die Richtlinie zur Unterrichtung und Anhörung
- die Richtlinie über Massenentlassungen
- die Richtlinie zum Betriebsübergang

In Kürze wird zudem eine EU-Richtlinie zu grenzüberschreitender Umwandlung (Sitzverlegung), grenzüberschreitender Verschmelzung und grenzüberschreitender Spaltung verabschiedet, die dann in nationales Recht umzusetzen sein wird.

4.11 Warum ist es so schwer, in Europa einheitliche Mitbestimmungsstandards zu definieren?

Zwar ist Mitbestimmung in vielen Ländern der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums verankert (siehe 4.13 „Wie sieht Unternehmensmitbestimmung in anderen europäischen Ländern aus?“). Aber weil diese Rechte sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, ist es schwer, einheitliche Standards durchzusetzen. So wollen Länder mit weitreichenden Arbeitnehmerrechten keine Abstriche machen, Länder mit geringeren Schutzniveau sträuben sich dagegen, die Mitbestimmung auszubauen. Eine Einigung auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“, also Standards auf Basis von Mindestregelungen, wäre unter anderem für Deutschland mit einem deutlichen Abbau von Arbeitnehmerrechten verbunden.

4.12 Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung ein Sonderfall in Europa?

Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist kein deutscher Sonderfall. Die meisten der 28 EU-Mitgliedstaaten plus Norwegen sehen eine Arbeitnehmervertretung in Leitungsorganen von Unternehmen vor (siehe auch 4.13 „Wie sieht Unternehmensmitbestimmung in anderen europäischen Ländern aus?“).

Wichtig: Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat die deutsche Unternehmensmitbestimmung als europarechtskonform eingestuft (siehe 3.18 „Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform?“).

4.13 Wie sieht Unternehmensmitbestimmung in anderen europäischen Ländern aus?

Mitbestimmung im Aufsichtsrat kennen neben Deutschland auch andere Länder in Europa. Die Mehrheit der 28 EU-Mitgliedstaaten plus Norwegen sieht eine Arbeitnehmervertretung in den Leitungsorganen der Unternehmen vor. In einigen Ländern beschränkt sie sich jedoch auf Unternehmen, die ganz oder teilweise in staatlichem Besitz sind oder privatisiert wurden.

- In 14 Ländern gibt es Unternehmensmitbestimmung in staatlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen: Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Kroatien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Slowakei, Slowenien, Schweden, Tschechien, Ungarn.
- In fünf Ländern ist die Unternehmensmitbestimmung auf einige staatliche oder kommunale Betriebe beschränkt: Griechenland, Irland, Polen, Portugal, Spanien.
- Zehn Staaten kennen keine gesetzlichen Vorschriften oder anderweitigen Regelungen für die Unternehmensmitbestimmung: Belgien, Bulgarien, Estland, Großbritannien, Italien, Lettland, Litauen, Malta, Rumänien, Zypern.

4.14 Können Unternehmen „durch Europa“ die deutsche Mitbestimmung vermeiden?

Grenzüberschreitend tätige Unternehmen können Mitbestimmung vermeiden, indem sie zum Beispiel die Unternehmenszentrale ins Ausland verlegen oder eine entsprechende Rechtsform wählen. Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) können Unternehmen in ausländischer Rechtsform auch im Inland tätig sein, selbst dann, wenn der Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland liegt. Diese sogenannten Schein-auslandsgesellschaften dienen unter anderem dazu, die in Deutschland geltenden Schutzbestimmungen für inländische Arbeitnehmer zu unterlaufen. Aufgrund der ausländischen Rechtsform greifen die deutschen Mitbestimmungsgesetze dann nicht.

Neben ausländischen Rechtsformen kann auch die Europäische Aktiengesellschaft (SE) oder die grenzüberschreitende Verschmelzung genutzt werden, um Mitbestimmung zu vermeiden (siehe 4.3 „Kann man mit der SE aus der Mitbestimmung flüchten?“).

4.15 Wer ist erfolgreicher: Länder mit starken oder mit schwachen Mitbestimmungsrechten?

Länder mit starker Mitbestimmung und ausgeprägten Arbeitnehmerrechten sind besonders erfolgreich. Sie schneiden unter anderem bei der Erwerbstätigenquote, der Einkommensgerechtigkeit, dem Armutsrisiko, der Quote der Ausbildungsabbrecher, der Hochschulbildung und den Investitionen in Forschung und Entwicklung besser ab als Länder, in denen die institutionellen Beteiligungsrechte schwach ausgeprägt sind.

https://www.boeckler.de/64187_64213.htm

In Ländern, in denen Arbeitnehmer in Unternehmen mitbestimmen, fällt zudem die Einkommensungleichheit geringer aus.

https://www.boeckler.de/111181_111189.htm

Impressum

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Stand: 1. Oktober 2019