

Rehfeldt, Udo

**Research Report**

## Unternehmensmitbestimmung in Frankreich: Neuere Entwicklungen und Debatten

Mitbestimmungsreport, No. 53

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Rehfeldt, Udo (2019) : Unternehmensmitbestimmung in Frankreich: Neuere Entwicklungen und Debatten, Mitbestimmungsreport, No. 53, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/204834>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 53, 10.2019

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

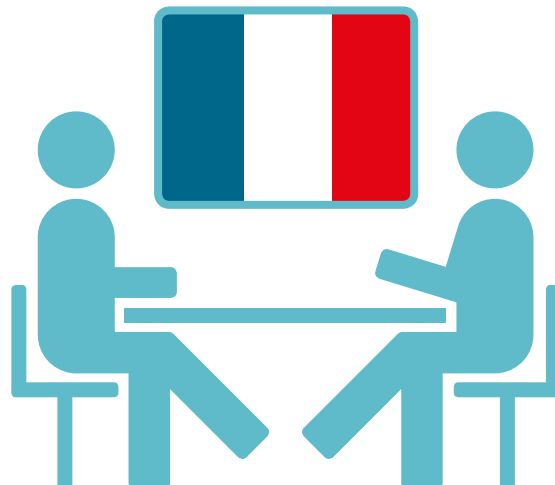
## UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG IN FRANKREICH

### Neuere Entwicklungen und Debatten

Udo Rehfeldt

#### AUF EINEN BLICK

- Frankreich ist eines von 18 EU-Ländern mit Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat. Seit 2013 ist sie auch im Privatsektor für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten in Frankreich bzw. 5.000 weltweit obligatorisch.
- Durch das traditionelle Misstrauen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften hat die Unternehmensmitbestimmung in Frankreich traditionell einen schweren Stand. Die (meisten) Gewerkschaften befürworten sie aber mittlerweile und fordern eine paritätische Mitbestimmung.
- In den letzten Jahren hat sich die wissenschaftliche, gewerkschaftliche und politische Debatte in Frankreich zum Thema Mitbestimmung spürbar intensiviert. Sie führte u. a. zu einem viel beachteten Aufruf in der Zeitung LeMonde.
- Selbst Präsident Macron hatte im Wahlkampf eine Ausweitung der Mitbestimmung versprochen. Umgesetzt wurde dies bisher aber nur sehr begrenzt.
- Die sozialistische Fraktion hat einen Gesetzesvorschlag eingebracht, der u. a. ab 5.000 Arbeitnehmer/innen eine paritätische Mitbestimmung vorsieht. Aufgrund der Mehrheitsverhältnisse ist die Umsetzung derzeit aber wenig wahrscheinlich.
- Die Frage der Mitbestimmung wird zunehmend nicht nur im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und sozialen Erfordernissen diskutiert, sondern auch unter dem Gesichtspunkt ökologischer Nachhaltigkeit.



## **INHALT**

<b>Vorwort</b>	<b>-3</b>	<b>5</b>	<b>Die Vorschläge des Collège des Bernardins</b>	<b>-9</b>	
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>-6</b>	<b>6</b>	<b>Die Forderungen der Gewerkschaften</b>	<b>-11</b>
<b>2</b>	<b>Das historische Erbe</b>	<b>-6</b>	<b>7</b>	<b>Bescheidene Verbesserung in der Unternehmensreform 2017 bis 2019</b>	<b>-13</b>
<b>3</b>	<b>Erste Schritte zur gesetzlichen Mitbestimmung im Privatsektor unter Hollande</b>	<b>-7</b>	<b>8</b>	<b>Politischer Ausblick</b>	<b>-13</b>
<b>4</b>	<b>Die Versprechungen von Staatspräsident Macron</b>	<b>-9</b>			

## **AUTOR**

### **Udo Rehfeldt**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), dem wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut der französischen Gewerkschaften.

[udo.rehfeldt@ires.fr](mailto:udo.rehfeldt@ires.fr)

## VORWORT

In 18 der (derzeit noch) 28 EU-Länder sowie in Norwegen haben Beschäftigte das Recht, ihre Vertreterinnen und Vertreter in den Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat des Unternehmens zu entsenden. Die Unternehmensmitbestimmung ist in vielen europäischen Ländern ein grundlegender Bestandteil der Unternehmensführung und der Interessenvertretung. Die deutsche Mitbestimmung ist also keineswegs ein „Solitär“ – wie bisweilen behauptet wird, sondern eine starke Referenz unter mehreren in Europa.

Jedes nationale System der Unternehmensmitbestimmung ist auf seine Art einzigartig. Es ist historisch gewachsen und in ein Gesamtsystem der Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur eingebettet. Dies macht es schwierig, sie miteinander direkt zu vergleichen oder gar zu versuchen, ein System in ein anderes Land zu übertragen. Die institutionell-rechtlichen Strukturen mögen sich von Land zu Land unterscheiden. Gleichzeitig scheint die Stimme der Arbeitnehmer (Workers' Voice) an der Spitze von Unternehmen ein Element der länderspezifischen Antworten auf ähnliche Herausforderungen zu sein. Als „funktionale Äquivalente“ betrachtet werden Unterschiede erfahrbar und vergleichbar (mehr dazu im [Mitbestimmungsreport Nr. 52](#)).

Aus diesem Grund lohnt sich der Blick über den nationalen Tellerrand: Zum einen um voneinander zu lernen und die eigene Tradition „zukunftsfest“ zu machen. Zum anderen um zu einem gemeinsamen europäischen Verständnis zu gelangen, was gute Unternehmensführung ausmacht und welche Rolle Mitbestimmung hierbei spielt. Mitbestimmung sorgt dafür, dass Unternehmen eben nicht nur den Shareholdern eindrucksvolle Renditen beschere. Sie hat mehr im Blick als Börsenwert, Dividende und Investorenrendite. Sie steht für ein breiteres Verständnis von Unternehmensführung, das sich am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausrichtet. In Zeiten, in denen Unternehmen oft zur reinen Handelsware geworden sind, ist sie ein immer wichtigeres Korrektiv: Um Perspektiven für Arbeit und Standorte zu sichern und um den langfristigen Unternehmenserfolg im Einklang mit seiner Umwelt sicherzustellen.

Historisch gesehen waren es in Europa meist (Vertrauens-) Krisen und große Herausforderungen, die dazu führten, dass Mitbestimmungsgesetze eingeführt oder ausgeweitet wurden. Vor diesem Hintergrund kann es nur verwundern, wie wenig in Folge der großen Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008 unternommen wurde, um Mitbestimmungsrechte zu stärken. Offenbar hat der Schock nicht lange genug angehalten, um nicht doch wieder zu einem Business-as-usual überzugehen. Welches Potenzial hierbei verschenkt wurde, zeigte zuletzt die beeindruckende Studie von Prof. Dr. Marc Steffen Rapp von der Universität Marburg und Prof. Dr. Michael Wolff von der Universität Göttingen. Sie haben für den Zeitraum von 2006 bis 2013 die Entwicklung von 280 deutschen Börsengesellschaften aus dem Prime Standard nach-

gezeichnet und mit europäischen Wettbewerbern verglichen. Das Ergebnis war eindeutig: Unternehmen, bei denen die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mitbestimmen, haben sich während der Finanzkrise und in den Jahren danach wirtschaftlich signifikant besser entwickelt als Firmen ohne Mitbestimmung. Offensichtlich sind mitbestimmte Unternehmen robuster und zukunftsorientierter.

Sicher trägt dies dazu bei, dass das Interesse an der Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat (*Board of Directors*) in mehreren Ländern derzeit größer wird. Selbst dort wo es bisher keine ausgeprägte Tradition der Unternehmensmitbestimmung gab, entstehen interessante Debatten.

Die Akteure und politischen Kontexte unterscheiden sich. Und doch steht im Kern meist die gleiche große Herausforderung: Ein Gegengewicht zu einem entfesselten Finanzkapitalismus zu setzen, in dem Arbeitnehmer- und gesamtgesellschaftliche Interessen allzu oft das Nachsehen haben gegenüber einem kurzfristigen Renditedruck, der nur wenigen dient.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass – anders als noch 2008 – die Mitbestimmung offensichtlich in vielen Ländern als eine mögliche Antwort diskutiert wird, um die großen Fragen unserer Zeit anzugehen. Im Rahmen einer kleinen „Länderreihe“ werfen wir den Blick auf die aktuellen Debatten und Entwicklungen in Frankreich und in Großbritannien. Wir haben die beiden renommierten Experten Udo Rehfeldt (IRES Paris) und Lionel Fulton (Labour Research Department, London) gewinnen können, in ihrem Land die spannenden Diskussionen für uns nachzuzeichnen, sie zu analysieren und vor dem Hintergrund des spezifischen nationalen Kontexts zu verorten.



Die Stimme der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance – eine Einladung, neue Perspektiven für die Mitbestimmung zu eröffnen.  
Reihe: Mitbestimmungsreport, Nr. 52.  
Düsseldorf: 2019, ISSN: 2364-0413



Starke Mitbestimmung – Stabile Unternehmen. Eine Empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise.  
Reihe: Mitbestimmungsreport, Nr. 51.  
Düsseldorf: 2019, ISSN: 2364-0413

Interessanterweise beschränkt sich die Entwicklung keineswegs auf den europäischen Kontinent. Auch in den USA stößt die Unternehmensmitbestimmung „plötzlich“ auf Interesse. So tragen US-Wissenschaftler/innen seit einiger Zeit auf der Website [codeterminationfacts.com](http://codeterminationfacts.com) Informationen und Fakten rund um die Mitbestimmung zusammen. Prominenteste Befürworterin der Mitbestimmung ist die demokratische US-Senatorin und Präsidentschaftskandidatin Elizabeth Warren. Ihr Gesetzesentwurf sieht vor, dass die Beschäftigten 40% der Mitglieder des Board of Directors wählen. Er ist eingebettet in ein Maßnahmenpaket, das die einseitigen Marktanreize des „Aktionärskapitalismus“ verändern soll, die Unternehmen dazu verleiten, ihren Fokus auf die Maximierung des Shareholder Value zu legen statt in ihre Beschäftigten und die Gesellschaft zu investieren. Der US-Journalist und Buchautor Steven Hill hat die amerikanische Debatte in einem [Beitrag für das Mitbestimmungsportal](#) anschaulich analysiert.

Selbstverständlich geht es nicht darum, die deutsche Mitbestimmung eins zu eins zu übernehmen. Gemeinsam mit anderen europäischen Modellen ist sie aber eine wichtige Referenz, um die Diskurse in anderen Ländern zu inspirieren und Initiativen zu unterstützen, die *Workers' Voice* stärken wollen. Und auch in Deutschland lohnt es sich, die Debatten aus anderen Ländern aufzugreifen und sie für den eigenen Kontext fruchtbar zu machen. Wichtig ist auch, dass sie nicht

nur auf Ebene einzelner Länder beschränkt bleiben. Nicht zuletzt die Entwicklungen im europäischen Gesellschaftsrecht zeigen: Mitbestimmungsrechte sind heute nur dann gesichert, wenn ein starkes nationales Fundament mit einem funktionierenden Schutz auf europäischer Ebene einhergeht. [Mitbestimmung gehört auf die EU-Agenda](#). Nachhaltige Unternehmensführung und stärkere Kollektivrechte müssen in den nächsten fünf Jahren zu einer Priorität der neuen EU-Kommission werden. Ein Vorschlag für eine Europäische Rahmenrichtlinie zu Unterrichtung, Anhörung und Unternehmensmitbestimmung – wie sie etwa der Europäische Gewerkschaftsbund fordert, wäre hier ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Ob Klimawandel, erodierender gesellschaftlicher Zusammenhalt, digitaler Wandel oder exzessiver Finanzkapitalismus: Wir brauchen mehr denn je zuverlässige Mechanismen der Aushandlung guter und fairer Lösungen mit Beteiligung aller Betroffenen auf Augenhöhe. Genau dafür stand und steht die Mitbestimmung. Nach Jahren des mitbestimmungspolitischen Stillstands in Deutschland wie in Europa sollten wir offensiv und selbstbewusst dafür kämpfen, dass wieder mehr in die „Mitbestimmungsinfrastruktur“ investiert wird. Sonst droht der [„Vorteil Mitbestimmung“](#) verloren zu gehen.

Norbert Kluge, I.M.U. Direktor  
Michael Stollt, Referatsleiter am I.M.U.

### Fokus > Mitbestimmung & Europa



Unternehmen agieren mühelos über Grenzen hinweg. Auch die Mitbestimmung muss sich also europäisch aufstellen. Zumal über ihre Zukunft auch in Brüssel, Straßburg und Luxemburg entschieden wird. Im Mitbestimmungsportal stellen wir auf unserer FOKUS-Seite aktuelle Entwicklungen und praxisnahe Informationen zusammen.

<https://www.mitbestimmung.de/html/thema-mitbestimmung-europa-7076.html>

## Wo Arbeitnehmer in der EU mitentscheiden

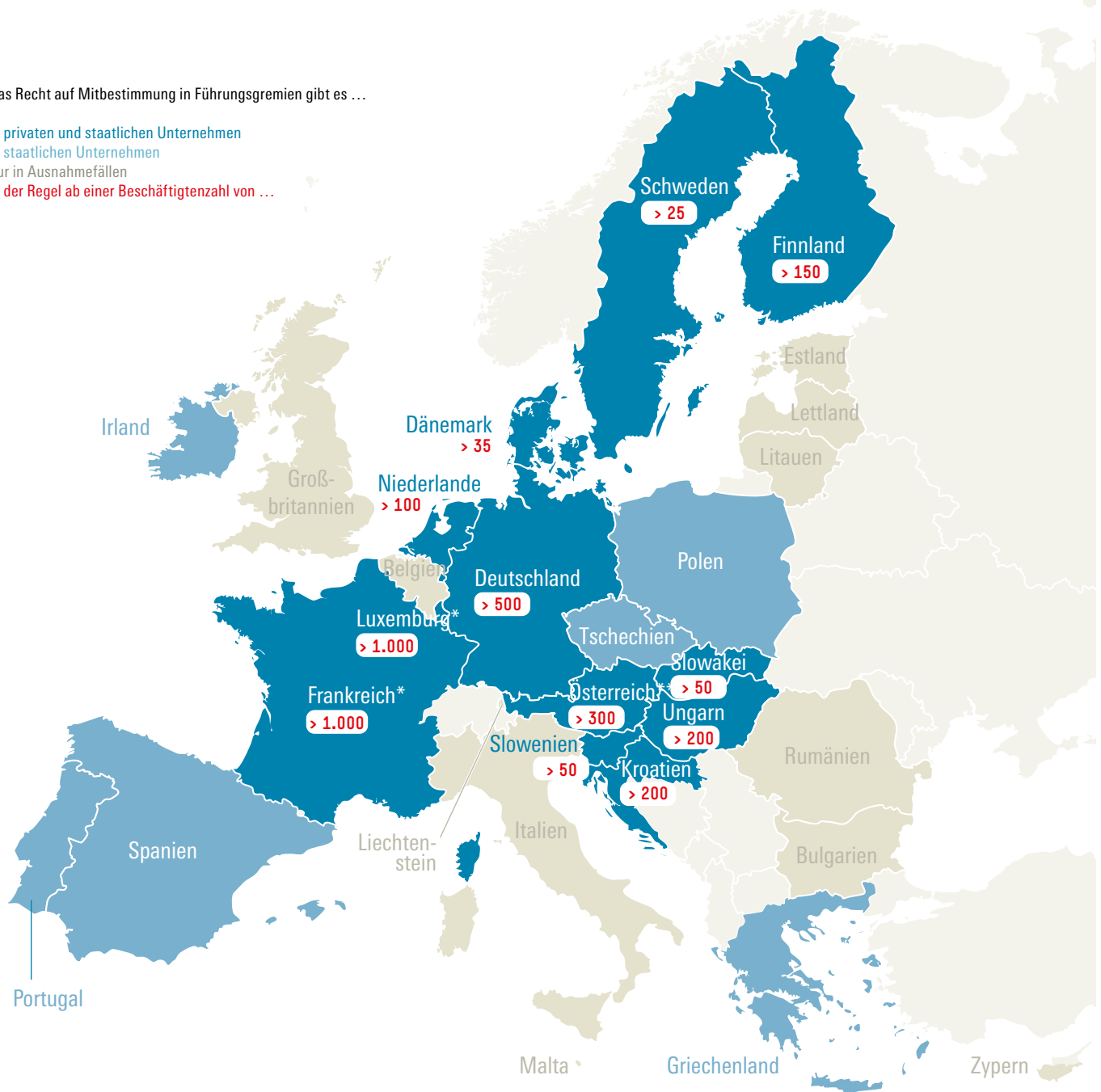
Das Recht auf Mitbestimmung in Führungsgremien gibt es ...

in privaten und staatlichen Unternehmen

in staatlichen Unternehmen

nur in Ausnahmefällen

in der Regel ab einer Beschäftigtenzahl von ...



\* andere Schwellenwerte für staatliche Unternehmen

\*\* nur GmbHs, bei AGs kein Schwellenwert, sofern ein Betriebsrat existiert

Quelle: ETUI 2015 (Download: [bit.do/impuls1558](http://bit.do/impuls1558))

Hans Böckler  
Stiftung

### Wer mehr wissen möchte

Basisinfos zu Mitbestimmung in den einzelnen EU-Ländern im Mitbestimmungsportal:



<https://www.mitbestimmung.de/html/mitbestimmung-in-europa-166.html>

## 1 EINLEITUNG

Frankreich befindet sich in einer paradoxen Situation. Als erstes europäisches Land führte es bereits 1945 in wirtschaftlichen Angelegenheiten die überbetriebliche Mitbestimmung von Arbeitnehmern ein, allerdings zunächst nur im öffentlichen Sektor. Seit 2013 ist sie auch im privaten Sektor obligatorisch – jedoch mit der höchsten Schwelle hinsichtlich der Beschäftigtenzahl und mit der niedrigsten Anzahl von Arbeitnehmervertretern aller Länder mit Mitbestimmung in Europa. Die Hindernisse für eine Ausweitung der Mitbestimmung wurzelten in der französischen Kultur der Arbeitsbeziehungen. Diese war gekennzeichnet durch Misstrauen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie durch Ablehnung der Mitbestimmung seitens der Arbeitgeberverbände und lange auch seitens der Mehrheit der Gewerkschaftsorganisationen. Wie schon Staatspräsident Hollande im Jahr 2012 versprach auch sein Nachfolger, Staatspräsident Macron, während des Wahlkampfes eine Ausweitung der Mitbestimmung. Dieses Versprechen wurde jedoch nur sehr begrenzt umgesetzt. In der wissenschaftlichen, gewerkschaftlichen und politischen Debatte gewinnt das Thema seither an Dynamik, wodurch der Druck auf den Gesetzgeber wächst. Diese neueren Entwicklungen werden hier nachgezeichnet.

## 2 DAS HISTORISCHE ERBE

Im März 1944, noch unter deutscher Besatzung, erarbeitete der Nationalrat der Résistance, in dem Parteien und Organisationen des Widerstands, darunter auch die Gewerkschaften vertreten waren, ein Programm der „Wirtschafts- und Sozialdemokratie“. Es sollte den Arbeitnehmern die Beteiligung an der Unternehmensleitung ermöglichen. Dieses Ziel wurde in der noch heute gültigen Präambel der Verfassung von 1946 bekräftigt. Darin heißt es: „Jeder Arbeitnehmer beteiligt sich durch seine Delegierten an der kollektiven Festlegung der Arbeitsbedingungen sowie an der Führung der Unternehmen.“ In der Privatwirtschaft wurde dieses Ziel zunächst durch die Einrichtung von Betriebsausschüssen (*comités d'entreprise*) erreicht (vgl. Rehfeldt 2019). Laut Alexandre Parodi, Arbeitsminister der ersten Nachkriegsregierung, sollte so schrittweise eine „Arbeiterelite“ geschaffen werden, die „den finanziellen und industriellen Problemen der Unternehmen größere Aufmerksamkeit entgegenbringt“. Gemäß dem schließlich verabschiedeten Gesetz hatten die Betriebsausschüsse jedoch nur das Recht auf Unterrichtung und Anhörung. Vom ursprünglichen Ziel der Beteiligung an der Geschäftsführung blieb nur die Teilnahme von zwei bis vier Vertretern an den Sitzungen des Verwaltungsrats übrig – allerdings ohne Stimmrecht.

Die überbetriebliche Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten war zunächst auf öffentliche

Unternehmen beschränkt. Sie wurde erstmals 1937 in den Staatsbahnen (SNCF) eingeführt, dann massiv nach den Verstaatlichungen von 1944 bis 1945. Die Zusammensetzung der Verwaltungsräte (VR)<sup>1</sup> war dabei „tripartistisch“, entsprechend einer Forderung der Gewerkschaft CGT von 1918. Ein Drittel der Sitze ging an Arbeitnehmervertreter (*administrateurs salariés*). Sie wurden in der Regel von den Gewerkschaften vorgeschlagen und von der Regierung entsprechend dem Ergebnis der betrieblichen Wahlen ernannt.

Erst in den 1960er Jahren begann die Debatte über die überbetriebliche Mitbestimmung in den Privatunternehmen. Die Protagonisten dieser Debatte kamen aus „modernistischen“ Zirkeln wie dem politischen Club Jean Moulin, in dem sozialkatholische und linksgaullistische Technokraten dominierten. Diese Projekte waren stark vom deutschen Modell der Mitbestimmung beeinflusst. In einem 1963 vom Club Jean Moulin veröffentlichten Buch über die Unternehmensreform sprach sich François Bloch-Lainé für die Einführung eines dualen Unternehmensmodells mit Beteiligung von Arbeitnehmervertretern aus. Diese Idee wurde 1975 von der von Staatspräsident Giscard d'Estaing eingesetzten Sudreau-Expertenkommission weiterentwickelt. Ihr Bericht schlug ein Modell der „Mitaufsicht“ vor mit einem Drittel Arbeitnehmervertreter ohne Stimmrecht im VR oder Aufsichtsrat (AR). Diese Beteiligung sollte für Unternehmen mit 1.000 bis 2.000 Beschäftigten fakultativ sein, ab 2.000 Beschäftigten obligatorisch. Der Vorschlag blieb auf politischer Ebene folgenlos, denn er wurde abgelehnt: nicht nur von den Arbeitgeberverbänden (mit Ausnahme einiger fortschrittlicher Unternehmerzirkel), sondern auch von den drei großen Gewerkschaftsbündeln CGT, FO und CFDT (zu den Gewerkschaften siehe **Infobox 3**). Seitens der Gewerkschaft stimmten ihm nur die kleine christliche Gewerkschaft CFTC und die Gewerkschaft der leitenden Angestellten CGC zu. Damals engagierte sich die CFDT für ein alternatives Modell der „Selbstverwaltung“ (*autogestion*), das sie aber nach 1978 wieder aufgab.

Nach dem Wahlsieg der Vereinigten Linken im Jahr 1981 und weiteren Verstaatlichungen wurde 1983 das Gesetz zur Demokratisierung des öffentlichen Sektors verabschiedet. Es weitete die Beteiligung im VR/AR auf alle Unternehmen des öffentlichen Sektors aus. Gleichzeitig wurde damit das Prinzip der Bestellung der Arbeitnehmervertreter im VR/AR durch direkte Wahlen auf der Grundlage von gewerkschaftlichen Vorschlagslisten verallgemeinert. Das Gesetz führte jedoch auch Beschränkungen ein: Einer der Sitze war nunmehr den Vertretern der leitenden Angestellten (*cadres*)<sup>2</sup> vorbehalten. Die gewählten Arbeitnehmervertreter müssen sämtliche Vertretungsmandate im Unternehmen aufgeben.

1 Damals gab es nur Unternehmen mit monistischer Struktur. Heute haben zahlreiche Unternehmen eine duale Struktur, also einen Aufsichtsrat und einen Vorstand (*directoire*).

2 Diese Kategorie ist im französischen Recht weiter gefasst als die der leitenden Angestellten in Deutschland. Sie umfasst auch Ingenieure sowie technische und kaufmännische Angestellte.

### 3 ERSTE SCHRITTE ZUR GESETZLICHEN MITBESTIMMUNG IM PRIVATSEKTOR UNTER HOLLANDE

1986/87 und erneut nach 1993 nahm die an die Macht zurückgekehrte Rechte eine Reihe von Privatisierungen vor. Das Privatisierungsgesetz von 1994 verpflichtete Unternehmen, die Arbeitnehmervertretung zum Zeitpunkt der Privatisierung aufrechtzuerhalten: In VR/AR mit weniger als 15 Mitgliedern mussten mindestens zwei Arbeitnehmervertreter beteiligt sein, in den anderen Fällen mindestens drei. Einer Aktionärshauptversammlung steht es jedoch frei, die Zahl der Arbeitnehmervertreter nach Ablauf ihrer Mandate zu verringern. Ein Gesetz von 2006 sah für die 1986 privatisierten Unternehmen, die freiwillig Arbeitnehmervertreter unterhielten, die Mindestanzahl von einem Vertreter in einem VR/AR mit weniger als 15 Mitgliedern vor; in den anderen Fällen die Mindestzahl von zwei Vertretern. Dieses Gesetz unterschied jedoch nicht zwischen Vertretern der Arbeitnehmeraktionäre und den Vertretern aller Arbeitnehmer im Unternehmen.<sup>3</sup> Bis zur Verabschiedung eines neuen Gesetzes im Jahr 2013 war es daher rechtlich möglich, letztere vollständig zu beseitigen.

Dennoch behielten etwa zwei Drittel der privatisierten Unternehmen ihre Arbeitnehmervertretungen bei, allerdings mit einer jeweils geringeren Anzahl von Vertretern. Im Jahr 2007 gab es in Frankreich ca. 160 Unternehmen mit mindestens einem Arbeitnehmervertreter im VR/AR. 61% von ihnen gehörten dem öffentlichen Sektor an, 39% dem privaten Sektor. 87% Letzterer waren privatisierte Unternehmen. Seit 1986 ist es zwar im Privatsektor gesetzlich zulässig, freiwillig eine Arbeitnehmervertretung bis zu einer Höchstanzahl von einem Viertel des VR/AR einzuführen, doch hat hiervon kaum ein Unternehmen Gebrauch gemacht. Die Anzahl der Arbeitnehmervertreter betrug zu dieser Zeit in allen Unternehmen durchschnittlich 3,4 bei einer durchschnittlichen Größe der VR/AR von 17 Mitgliedern. Aufgrund der höheren gesetzlichen Verpflichtungen in öffentlichen Unternehmen war die durchschnittliche Anzahl der Arbeitnehmervertreter pro VR/AR hier doppelt so hoch (4,1) wie in den privaten Unternehmen (2,3).<sup>4</sup>

Während der Kampagne für die Präsidentschaftswahlen 2012 versprach der sozialistische Kandidat Francois Hollande, die Arbeitnehmerbeteiligung im VR/AR auf alle großen Privatunternehmen auszuweiten. Nach seiner Wahl wurde zur Einlösung dieses Versprechens Louis Gallois<sup>5</sup> mit einem Bericht über die französische Wettbewerbsfähigkeit betraut. Sein Bericht vom November 2012 beklagte den Verlust der industriellen Substanz der französischen Wirtschaft, wonach die Industrie nur noch etwa ein Zehntel der Wertschöpfung und der Beschäftigung repräsentiere. Für diesen Rückgang wurde die Unterwerfung der französischen Unternehmen unter die kurzfristige Renditelogik des Finanzkapitalismus verantwortlich gemacht. Um die industriellen Investitionen anzukurbeln und die Unternehmensstrategien auf langfristige Ziele auszurichten, forderte der Bericht einen „Pakt für die Wettbewerbsfähigkeit“ und empfahl, in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten mindestens vier Arbeitnehmervertreter im VR/AR (bis zu einem Drittel) obligatorisch zu machen. Der Bericht beruft sich dabei ausdrücklich auf das deutsche Mitbestimmungsmodell als ein Beispiel für gute Praxis, die zur Wahrung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie beitrage (vgl. Gallois 2012). Premierminister Ayrault bewertete den Vorschlag zwar positiv, reduzierte ihn aber sogleich auf „mindestens zwei“ Arbeitnehmervertreter. Auch wurde er nicht in einen Gesetzentwurf umgeformt, sondern seine Umsetzung den bereits zwischen den Sozialpartnern laufenden Verhandlungen zur Beschäftigungssicherung überlassen. Sie einigten sich im Januar 2013 auf ein Sozialpartnerabkommen, das von den Arbeitgeberverbänden und den drei Gewerkschaften CFDT, CFTC und CFE-CGC unterzeichnet wurde, nicht jedoch von der CGT und der FO (zur „sozialen Konzertierung“ s. Rehfeldt 2018). Das Abkommen enthält einige Themen, zu denen die Verhandlungsführer gegenseitige Zugeständnisse vereinbarten. In dem kurzen Artikel 13 gestanden die Arbeitgeberorganisationen zu, in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten in Frankreich (oder mehr als 10.000 weltweit) einen Arbeitnehmervertreter im VR/AR einzuführen bzw. zwei Arbeitnehmervertreter, falls der VR/AR mehr als zwölf Mitglieder hat. Das Ver-

<sup>3</sup> Viele große Unternehmen haben solche Arbeitnehmeraktionäre. Frankreich ist das europäische Land, in dem Belegschaftsaktienbesitz am weitesten entwickelt ist – vor allem dank der Privatisierungen. Sie ermöglichten es den Arbeitnehmern, Aktien ihres Unternehmens zu sehr günstigen finanziellen Konditionen zu kaufen. Seit 2002 muss ein oder müssen mehrere Arbeitnehmervertreter von der Hauptversammlung bestellt werden, wenn die Belegschaftsaktien 3% des Aktienkapitals überschreiten. Diese Verpflichtung besteht nicht, wenn es bereits gewählte Arbeitnehmervertreter gibt. In der Praxis gibt es häufig ein Nebeneinander dieser beiden Arten der Arbeitnehmervertretung. Ein Gesetz zur finanziellen Beteiligung von 2006 sieht vor, dass die Vertreter der Arbeitnehmeraktionäre von Letzteren gewählt werden müssen. In der Regel stellen die Gewerkschaften Kandidatinnen und Kandidaten für die Wahl der Arbeitnehmervertreter der Anteilseigner vor. Die großen Gewerkschaften wie CGT und FO stehen der Entwicklung dieser Mitarbeiterbeteiligung sehr kritisch gegenüber.

<sup>4</sup> Anders als für die anderen Formen der Arbeitnehmervertretung, für die das Arbeitsministerium regelmäßig Statistiken veröffentlicht, gibt es keine öffentlichen Erhebungen über die Anzahl der mitbestimmten Unternehmen, der Arbeitnehmervertreter und über die Verteilung der Sitze. Die hier genannten Zahlen stammen aus den Arbeiten von Aline Conchon, die 2014 eine Dissertation zu diesem Thema abgeschlossen hat (vgl. Conchon 2014). Ein Teil ihrer quantitativen Erhebung ist auf der HBS-Webseite sowie in der Zeitschrift Mitbestimmung deutschsprachig verfügbar (vgl. Conchon 2006 und 2008).

<sup>5</sup> Zuvor Leiter mehrerer großer öffentlicher Unternehmen, insbesondere der Staatsbahnen SNCF und von EADS-Airbus. Seit 2014 ist Gallois Aufsichtsratsvorsitzender des Automobilkonzerns PSA.



bot der Kumulation mit anderen Vertretungsmandaten sollte beibehalten werden.

Wie versprochen, setzte die Regierung diese Vereinbarung um: in Form eines Gesetzes über die Sicherung der Beschäftigung. Es wurde im Juni 2013 verabschiedet. Die Ministerialbürokratie hat jedoch noch eine Reihe von Einschränkungen und Modifikationen für die Benennung der Arbeitnehmervertreter hinzugefügt. Man kann vermuten, dass diese Änderungen das Ergebnis einer intensiven Lobbyarbeit der Arbeitgeberverbände und der eventuell betroffenen Unternehmen sind: Nunmehr müssen Kapitalgesellschaften mit 5.000 und mehr Beschäftigten in Frankreich oder 10.000 Beschäftigten weltweit, die ihren Sitz in Frankreich und noch keine Arbeitnehmervertretung im VR/AR haben, eine solche einführen. Direkte oder in-

direkte Tochterunternehmen sind von dieser Verpflichtung ausgenommen, auch wenn sie die Größenanforderungen erfüllen. Holdinggesellschaften mit weniger als 50 Mitarbeitern wurden zunächst ebenfalls ausgeschlossen. Das Gesetz betrifft Aktien- und Kommanditgesellschaften, einschließlich SEs, hingegen nicht GmbHs, „vereinfachte Aktiengesellschaften“ oder Genossenschaften.

Die Ernennung der Arbeitnehmervertreter ist nicht mehr durch Direktwahl vorgeschrieben. Dafür bestehen jetzt vier alternative Möglichkeiten: Ernennung durch

- Direktwahl,
- den Betriebsausschuss (ggf. durch den Zentralbetriebs- oder Konzernausschuss),

Infobox 1

### Die wichtigsten politischen Parteien Frankreichs

**La République en Marche (LREM)** ist die 2016 gegründete Partei von Staatspräsident Macron, der zuvor Berater des Staatspräsidenten Hollande und dann Wirtschaftsminister im Kabinett Valls war. Gemeinsam mit der Zentrumspartei MoDem (Mouvement démocrate) erhielt LREM im ersten Wahlgang der Parlamentswahlen 2017 32% der Stimmen. Aufgrund des Mehrheitswahlrechtes erhielt LREM nach dem zweiten Wahlgang mit 306 der 577 Sitze die absolute Mehrheit in der Nationalversammlung. Dazu kommen 46 Sitze des MoDem. Die Regierung setzt sich vor allem aus Überläufern anderer Parteien (LR, UDI, PS, Grüne) und Vertretern der „Zivilgesellschaft“ zusammen. Bei den Europawahlen im Mai 2019 erhielt die gemeinsame Liste von LREM und MoDem nur noch 22% der Stimmen.

**Les Républicains (LR)** entstand 2015 aus der Umbenennung der UMP (Union pour un mouvement populaire), die bis 2012 die politische Landschaft dominierte. Bei den Parlamentswahlen 2017 erhielt diese Partei der traditionellen Rechten gemeinsamen mit der Mitte-Rechts-Partei UDI (Union des démocrates et indépendants) 18% der Stimmen. Bei der Europawahl im Mai 2019 erhielt die Liste von LR nur noch 9% der Stimmen, die von UDI 3%. In der Nationalversammlung hat LR 104 Sitze. Die 16 Abgeordneten von UDI bilden mit Dissidenten von LR eine gemeinsame Fraktion.

**Rassemblement National (RN)** ist seit 2018 der neue Name des Front National, der Partei der extremen Rechten, geführt von Marine Le Pen. Diese erhielt bei den Präsidentschaftswahlen 2017 im ersten Wahlgang 21% der Stimmen, 34% im zweiten Wahlgang. Bei den Parlamentswahlen 2017 erzielte ihre

Partei 13% der Stimmen und bei den Europawahlen im Mai 2019 23%. In der Nationalversammlung ist der RN mit 8 Abgeordneten vertreten und erreichte keine Fraktionsstärke.

Die Sozialistische Partei **Parti Socialiste (PS)** stellte in der Legislaturperiode 2012 bis 2017 unter Staatspräsident Hollande die absolute Mehrheit in der Nationalversammlung. Sie erhielt 2017 gemeinsam mit den Grünen und der Linkspartei PRG (Parti radical de gauche) nur noch 11% der Stimmen. Bei der Europawahl im Mai 2019 sank die PS weiter auf 6% ab. In der Nationalversammlung bildet sie, zunächst unter dem Namen Nouvelle Gauche und jetzt wieder als PS, eine Fraktion mit 31 Abgeordneten.

Die französischen Grünen **Europe Ecologie Les Verts (EELV)** konnten 2017 nur einen Abgeordneten ins Parlament bringen, der mit Unterstützung von LREM gewählt wurde und daraufhin zu dieser Partei übergetreten ist. Bei der Europawahl 2019 erhielten sie 14% der Stimmen.

**La France Insoumise (LFI)** ist die Partei der extremen Linken von Jean-Luc Mélenchon, der bei den Präsidentschaftswahlen 2017 mit knapp 20% der Stimmen den vierten Platz belegte. Seine Partei erzielte bei den Parlamentswahlen 2017 gemeinsam mit einigen Kandidaten der Kommunistischen Partei 11% der Stimmen, jedoch bei der Europawahl 2019 nur noch 6% – wiederum gleichauf mit der Liste der PS, während die Kommunistische Partei 2,5% und die Liste Génération.s des PS-Dissidenten Benoît Hamon 3,3% erhielten. In der Nationalversammlung ist LFI mit 17 Abgeordneten vertreten, die Kommunistische Partei mit 13 Abgeordneten.

- die Gewerkschaft oder die beiden Gewerkschaften mit den meisten Stimmen bei den Belegschaftswahlen im Unternehmen,
- den Europäischen Betriebsrat (oder den SE-Betriebsrat) im Falle eines zweiten Vertreters.

Gibt es zwei Arbeitnehmervertreter, müssen sie nach dem Prinzip der Gleichstellung der Geschlechter ernannt werden.

Die Hauptversammlung des jeweiligen Unternehmens hat nach Anhörung des Konzernbetriebsausschusses zwischen diesen vier Wahlmodalitäten zu wählen. Fasst die Versammlung keinen Beschluss, werden die Vertreter durch eine Wahl ernannt. Nach bisher vorliegenden Informationen bevorzugen die meisten Unternehmen die Ernennung durch den Betriebsausschuss bzw. den Euro-Betriebsrat.

Im Jahr 2013 wurde aufgrund einer Initiative der sozialistischen Abgeordneten (und gegen den erklärten Willen des sozialistischen Arbeitsministers) die Schwelle für die Unternehmensmitbestimmung auf 1.000 Mitarbeiter in Frankreich bzw. 5.000 weltweit herabgesetzt. Hingegen konnte sich der Arbeitsminister gegen einen Antrag der sozialistischen Abgeordneten im Parlamentsausschuss durchsetzen: Sie hatten gefordert, die Mindestanzahl der Arbeitnehmervertreter auf zwei zu erhöhen. Der Antrag wurde in der Plenarsitzung des Parlaments von einer Mehrheit bestehend aus Abgeordneten der sozialistischen Partei und der rechten Opposition abgelehnt. Holdinggesellschaften mit weniger als 50 Beschäftigten sind nun nicht mehr von der Mitbestimmungspflicht befreit – außer es handelt sich um Finanzholdinggesellschaften, die keine Entscheidungsbefugnis hinsichtlich der Geschäftsstrategie von Tochtergesellschaften haben, die ihre Mitbestimmungspflicht erfüllen.

## 4 DIE VERSPRECHUNGEN VON STAATSPRÄSIDENT MACRON

Mit der Wahl von Emmanuel Macron zum Staatpräsidenten im Jahr 2017 schien sich eine neue Phase der Erweiterung der Mitbestimmungsrechte zu eröffnen. Im Wahlkampf hatte Macron seine Absicht verkündet, die Macht der Verwaltungsräte zu stärken und Anreize für eine bessere Vertretung der Arbeitnehmer in den Verwaltungsräten zu schaffen. Das Thema „Verbesserung der Arbeitnehmervertretung im VR“ tauchte so im Ermächtigungsgesetz vom 2. August 2017 auf. Mit diesem Gesetz sollte die im El-Khomri-Gesetz von 2016 begonnene Reform des Arbeitsrechtes beschleunigt und ohne lange Debatten im Parlament in Form von Verordnungen (*ordonnances*) fortgesetzt werden (vgl. Rehfeldt 2017). Auf seiner Grundlage erließ die Regierung im September 2017 fünf Verordnungen, denen das Parlament im Dezember 2017 Gesetzeskraft verlieh. In der Hauptsache verfolgen diese Verordnungen zwei Ziele: die

Aufhebung des Vorranges der Branchentarife und die Erweiterung der Möglichkeiten, betriebliche Abkommen auch ohne Gewerkschaften abzuschließen. Beides hatte der französische Arbeitgeberverband MEDEF seit dem Jahr 2000 gefordert. Die Verordnungen enthalten noch weitere Verschlechterungen für die Arbeitnehmer. Sie erfüllen die Forderung der Arbeitgeber nach einer „Vereinfachung“ der betrieblichen Vertretungsstrukturen, an der die Sozialpartnerverhandlungen 2015 gescheitert waren. Durch die Macron-Reform wird nunmehr die Zusammenlegung sämtlicher gesetzlicher Vertretungsgremien, mit Ausnahme der Gewerkschaftsdelegierten, zu einem „Sozial- und Wirtschaftsausschuss“ für alle Betriebe obligatorisch.

Wie schon zuvor das El-Khomri-Gesetz, wurden die Macron-Verordnungen ohne Mitwirkung der Gewerkschaften erarbeitet. Sie führten daher erneut zu gewerkschaftlichen Protestdemonstrationen. Auf mysteriöse Weise war in diesen Verordnungen das Thema Unternehmensmitbestimmung verschwunden. Dies provozierte eine erklärte „Enttäuschung“ des Generalsekretärs der CFDT. In der Tat war die CFDT die einzige Gewerkschaft, die nicht nur zur Wahl von Macron aufgerufen hatte, sondern auch bereit war, einige der in den Verordnungen enthaltenen Verschlechterungen der Arbeitnehmerrechte mitzutragen – in der Hoffnung, dass die Regierung im Gegenzug die versprochene Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung zugesteht. Zwar hat die CFDT sich nicht an den Protestaktionen der anderen Gewerkschaften beteiligt. Doch die folgende Entwicklung zeigte: Nunmehr stehen sämtliche Gewerkschaften in Opposition zu den verabschiedeten und noch geplanten Arbeitsrechtsreformen.

Immerhin kündigte Macron in einem Fernsehinterview am 15. Oktober 2017 an, dass eine „zweite Welle von Reformen“ folgen werde; sie werde die erste Reformwelle in Richtung einer Verbesserung der Arbeitnehmerbeteiligung ergänzen. Allerdings erwähnte er nur die finanzielle Beteiligung ausdrücklich.

## 5 DIE VORSCHLÄGE DES COLLÈGE DES BERNARDINS

Zwischenzeitlich hat sich die wissenschaftliche, gewerkschaftliche und politische Debatte zum Thema Mitbestimmung intensiviert. Begonnen hat sie zunächst in einem kleinen Kreis wissenschaftlicher Experten. Eine zentrale Rolle spielte dabei das Collège des Bernardins<sup>6</sup>, das seit 2009 ein multidisziplinäres Forschungsprogramm über Unternehmensführung und die soziale Verantwortung von Unternehmen durchführt. Das Collège veranstaltete bereits im

<sup>6</sup> Kulturelle und wissenschaftliche Einrichtung der Diözese von Paris. Sie ist in einem ehemaligen Kolleg des Zisterzienserordens beheimatet.

### Aufruf zur Ausweitung und Verankerung der Mitbestimmung

Der Aufruf ist auf dem Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung in deutscher Übersetzung verfügbar:

<https://www.mitbestimmung.de/html/die-mitbestimmung-muss-gesetzlich-6192.html#hintergrund> [18.7.2019].

Die Langfassung in französischer Sprache findet sich auf der Webseite der Le Monde:

[https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/05/la-codetermination-est-une-idee-porteuse-d-avenir-qui-doit-trouver-sa-place-dans-la-loi\\_5196511\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/05/la-codetermination-est-une-idee-porteuse-d-avenir-qui-doit-trouver-sa-place-dans-la-loi_5196511_3232.html) [18.7.2019].

### Kampagne „Mehr Demokratie am Arbeitsplatz“

Informationen zur Kampagne sowie eine Liste der Erstunterzeichner finden sich unter <https://www.etuc.org/en/pressrelease/european-appeal-companies-and-employees-blazing-new-european-trail> [18.7.2019].

Eine deutsche Fassung des europäischen Aufrufs findet sich unter [http://european-appeal.org/app\\_ge.pdf](http://european-appeal.org/app_ge.pdf) [18.7.2019] und eine aktualisierte Liste der Unterzeichner unter <http://european-appeal.org/select.php> [18.7.2019].

März 2015 und im März 2017 in Zusammenarbeit mit dem Institut Français des Administrateurs (IFA) zwei Tagungen mit dem Titel Assises des Administrateurs Salariés (Versammlung der Arbeitnehmervertreter im VR/AR). Daran nahmen sowohl Arbeitnehmervertreter teil als auch Vertreter der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände sowie einige mitbestimmungsfreundliche Unternehmensleiter.<sup>7</sup>

Der letzte der jeweils dreijährigen Zyklen des Forschungsprogramms des Collège hatte 2015 bis 2018 die Corporate Governance zum Thema. Es wurde ausgearbeitet von drei Arbeitsgruppen; eine von ihnen behandelte – koordiniert vom Ökonomen Olivier Favereau – die wirtschaftliche Mitbestimmung im Unternehmen. Die Ergebnisse und Vorschläge der Arbeitsgruppen wurden am 16./17. März 2018 der Öffentlichkeit vorgestellt in einem abschließenden Kolloquium, auf dem auch Vertreter der Gewerkschaften, der Arbeitgeber und der Politik Stellung nahmen.<sup>8</sup> Der Kern der Aussagen der Forschergruppe besteht in einer Zurückweisung der angelsächsischen

Agency-Theorie, die die Vorherrschaft der Aktionäre auf der Grundlage der Eigentumsrechte legitimiert. Die Aktionäre sind jedoch nicht die Eigentümer des Unternehmens, sondern nur der Aktienanteile. Das Unternehmen hingegen funktioniert auf der Grundlage der Zusammenarbeit mehrerer Stakeholder. Um einen Ausgleich zu gewährleisten zwischen den Gewinninteressen der Anteilseigner und den Interessen der Arbeitnehmer, der Umwelt sowie der Gesellschaft als ganzer, bedarf es einer Reform des Gesellschaftsrechtes. Die Forschergruppe schlägt konkret vor, das im Artikel L1833 des Code Civil (des französischen Bürgerlichen Gesetzbuches aus der Zeit Kaiser Napoleons I.) definierte Statut des Unternehmens zu modifizieren. Dieser Artikel bestimmte bisher: Das Unternehmen hat allein dem gemeinsamen Gewinninteresse der Teilhaber der von ihnen geschaffenen Kapitalgesellschaft zu dienen. Hingegen müsse klargestellt werden: Es gibt ein Eigeninteresse des Unternehmens an seiner Dauerhaftigkeit; es muss daher sozialverantwortlich im Einklang mit den Interessen der anderen Stakeholder handeln. Zu diesem Zweck sollten die Unternehmen ihre wirtschaftlichen Ziele, ihre „Mission“ klar definieren. Dabei sollte ihnen gestattet sein, im Rahmen einer zu definierenden „erweiterten Mission“ auch kollektive, gesamtgesellschaftliche Ziele zu verfolgen. Unter den Stakeholdern des Unternehmens spielen zwei Akteure eine besondere, „konstituierende“ Rolle: die Anteilseigner und die Arbeitnehmer. Beide tragen gemeinsam die Risiken des Unternehmens; sein Erfolg beruht in erster Linie auf ihrem Engagement und ihrer Zusammenarbeit. Dies rechtfertigt ihre gleichberechtigte Vertretung in Form der Mitbestimmung im VR/AR.

Zwei Mitglieder der Arbeitsgruppe Mitbestimmung, Olivier Favereau und Christophe Clerc, ergriffen 2017 die Initiative zu einem Aufruf für die gesetzliche Ausweitung und Verankerung der Mitbestimmung. Er wurde am 6. Oktober 2017 von der Zeitung Le Monde veröffentlicht (siehe **Infobox 2**). Zu den Erstunterzeichnern gehörten Vertreter der Gewerkschaften, darunter der Generalsekretär der CFTD, Laurent Berger<sup>9</sup>, und der Präsident der CFE-CGC, François Hommeril, sowie Akademiker und Experten aus Frankreich und anderen europäischen Ländern. Der Aufruf fand auch das Interesse und die Unterstützung des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB). Er erweiterte ihn zu einem europäischen Aufruf und integrierte ihn in seine Kampagne „Mehr Demokratie am Arbeitsplatz“ (siehe **Infobox 2**).

Der Aufruf und die Arbeiten des Collège des Bernardins inspirierten mehrere weitere Initiativen. Im November 2017 brachte die sozialistische Fraktion der Nationalversammlung unter der Federführung des Abgeordneten Dominique Potier einen Gesetzesentwurf ein. Dessen Ziel war es, eine *codétermination à la française* (Mitbestimmung auf Französisch)<sup>10</sup> zu eta-

<sup>7</sup> Die Programme der beiden Tagungen sowie Filmaufnahmen der Beiträge der ersten Tagung sind auf der Webseite des Collège des Bernardins verfügbar: <https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/les-assises-des-administrateurs-salaries> [18.7.2019]. Dokumente der zweiten Tagung und eine Liste der Teilnehmer sind abrufbar unter <https://media.collegedesbernardins.fr/content/pdf/Recherche/secondes-assises-syntheses-enquetes.pdf> [18.7.2019].

<sup>8</sup> Zum Programm vgl. <https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/programme-du-colloque-gouvernement-participation-et-mission-de-lentreprise> [18.7.2019]. Die Ergebnisse des Zyklus sind zusammengefasst in Segrestin/Vernac 2018. Die Beiträge der Arbeitsgruppe Mitbestimmung erscheinen in Favereau 2019.

<sup>9</sup> Er wurde im Mai 2019 zum Präsidenten des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB) gewählt.

<sup>10</sup> So lautete bereits der Titel der programmatischen Broschüre von Beffa/Clerc 2013.

blieren. Er sieht in Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern eine paritätische Mitbestimmung vor und eine Drittelbeteiligung in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. In Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern soll es mindestens zwei Arbeitnehmervertreter im VR/AR geben. In der Begründung des Entwurfes beziehen sich die Autoren explizit auf die Arbeiten des Collège des Bernardins sowie auf den Aufruf von Olivier Favereau und Christophe Clerc.<sup>11</sup> Der Gesetzesentwurf sieht ebenfalls eine Umformulierung von Art. L1833 des Code Civil vor, in der erstmals das „Interesse des Unternehmens“ (und nicht nur der Anteilseigner) und die Berücksichtigung der „wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Folgen seiner Aktivität“ zu den Aufgaben der Unternehmensführung gemacht werden.

Mit seinem Gesetzesentwurf möchte Poitier in erster Linie die Debatte über die Mitbestimmung beeinflussen. Eine Annahme des gesamten Vorschlags durch das Parlament ist angesichts der Mehrheitsverhältnisse in der laufenden Legislaturperiode 2017 bis 2022 wenig wahrscheinlich. In der Nationalversammlung verfügt die Partei des Staatspräsidenten LREM über die absolute Mehrheit der 577 Abgeordneten, während die sozialistische Fraktion nur noch 29 Abgeordnete umfasst (siehe **Infobox 1**).

## 6 DIE FORDERUNGEN DER GEWERKSCHAFTEN

Mittlerweile befürworten vier der fünf repräsentativen Gewerkschaften die überbetriebliche Mitbestimmung auf dem Privatsektor. Nur FO lehnt die Mitbestimmung nach wie vor ab und beruft sich dabei auf die syndikalistische Tradition. André Bergeron, FO-Generalsekretär von 1963 bis 1989, fasste diese Ablehnung zusammen mit der Formel: „Man kann nicht gleichzeitig regieren und regiert werden“. CFDT und CGT haben ihre Positionen schrittweise verändert. Sie fordern seit 2006 eine Ausweitung der überbetrieblichen Mitbestimmung auf den Privatsektor, wobei allerdings nur die CFDT ausdrücklich den Begriff Mitbestimmung (*codétermination*) verwendet.<sup>12</sup> Innerhalb der CFDT wird die Ausweitung der Mitbestimmung insbesondere von der Teilorganisation der leitenden Angestellten (CFDT Cadres) unterstützt, in deren Bereich die Mehrzahl der CFDT-Arbeitnehmervertreter im VR/AR angesiedelt ist. CFDT Cadres fordert unter anderem, dass einer der Arbeitnehmervertreter nicht

aus dem Unternehmen selbst kommen solle, sondern als externer Gewerkschaftsvertreter auch die Interessen anderer Arbeitnehmer, insbesondere der Zulieferunternehmen, vertreten soll.<sup>13</sup>

Die CGT fordert eine paritätische Mitbestimmung in allen Unternehmen, gleich welcher Größe. Nur in den öffentlichen Dienstleistungen sollen die Arbeitnehmervertreter wie zuvor auf ein Drittel beschränkt sein, während die beiden anderen Drittel im VR/AR die öffentliche Hand sowie die Nutzer vertreten sollen (vgl. CGT 2016). Die CGT fordert eine Abschaffung des Verbots der Kumulation verschiedener Vertretungsmandate, da es zur Isolation der wenigen Arbeitnehmervertreter im VR/AR führt und die Koordination mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern erschwert. Diese Koordination ist ein Schlüsselfaktor für das gute Funktionieren des deutschen Mitbestimmungsmodells.<sup>14</sup> Um die Isolierung zu überwinden, organisieren CGT, CFDT und CFE-CGC regelmäßige Treffen ihrer Arbeitnehmervertreter in den VR/AR. Die CFE-CGC bedauert die Abschaffung des reservierten Sitzes für die leitenden Angestellten und fordert seine Beibehaltung, wenn sich der Anteil der Arbeitnehmersitze im VR/AR wie gefordert auf ein Drittel erhöht (vgl. CFE-CGC 2015). In der Vergangenheit wurden die Sitze in der Regel von Gewerkschaftern der CFE-CGC und der CFDT besetzt. Sämtliche Gewerkschaften fordern eine Rückkehr zum Prinzip der Direktwahl der Arbeitnehmervertreter.

Im Januar 2019 griff die CFDT den Gedanken einer *codétermination à la française* auf und erstellte unter dieser Überschrift einen Forderungskatalog für gesetzliche Reformen.<sup>15</sup> Er enthält genau dieselben Mitbestimmungsproportionen wie der Gesetzesentwurf der sozialistischen Fraktion. Auch fordert die CFDT, dass nunmehr auch Genossenschaften unter die Mitbestimmungspflicht fallen. Darüber hinaus stellte sich die CFDT hinter die anderen Vorschlägen des Collège des Bernardins zur Änderung des gesetzlichen Statuts der Kapitalgesellschaften.

Die Forderungen des Collège des Bernardins, der sozialistischen Partei und der Gewerkschaften werden zum Teil von Think Tanks unterstützt, darunter – nicht überraschend – von der Jean-Jaurès-Stiftung. Diese steht der Sozialistischen Partei nahe und präsentierte im Februar 2018 einen Bericht zum Thema

11 Vgl. <http://www.assemblee-nationale.fr/15/propositions/pion0476.asp> [18.7.2019].

12 In der öffentlichen und gewerkschaftlichen Debatte in Frankreich wurde bisher (und wird auch heute noch vielfach) der Begriff Mitbestimmung mit *cogestion* übersetzt, was „gemeinsame Unternehmensführung“ oder „Co-Management“ bedeutet. Dies hat zweifellos zu einem Missverständnis des deutschen Modells und zu der erwähnten Ablehnung durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände beigetragen.

13 Dies Forderung wird übrigens, aus teilweise unterschiedlichen Motivationen, auch von Jean-Louis Beffa unterstützt, einem der wenigen französischen Top-Manager, die sich für die Ausweitung der Mitbestimmung einsetzen (vgl. Beffa/Clerc 2013).

14 Die Forderung nach Abschaffung des Kumulationsverbotes wird auch von der Arbeitsgruppe der Fabrique de l'Industrie unterstützt. In ihrem Bericht über die Umsetzung der Mitbestimmung aufgrund des in Kapitel 3 behandelten Gesetzes von 2013 bewertet sie das deutsche Mitbestimmungsmodell positiv (vgl. Gauron/Charlet 2014). Die Fabrique de l'Industrie ist ein von der Arbeitgeberorganisation der Metallindustrie UIMM gegründeter Think Tank, an dem unter der Co-Präsidentschaft von Louis Gallois auch Gewerkschafter und Ökonomen beteiligt sind.

15 Vgl. [https://www.cfdt.fr/portail/actualites/economie/-/developpement-durable/-video-construire-une-codetermination-a-la-francaise-srv1\\_580098](https://www.cfdt.fr/portail/actualites/economie/-/developpement-durable/-video-construire-une-codetermination-a-la-francaise-srv1_580098) [18.7.2019].

## Frankreichs gewerkschaftliche Akteure

Die **Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)** ist zurzeit der größte französische Gewerkschaftsbund. Bei den betrieblichen Wahlen im Privatsektor 2013 bis 2016 erhielt er 26% der Stimmen. Er entstand 1964 durch die Umbenennung des 1919 gegründeten christlichen Gewerkschaftsbundes CFTC. In den 1970er Jahren verstand sich die CFDT als linke sozialistische Gewerkschaft mit dem Ziel der Selbstverwaltung (*autogestion*). 1978 initiierte sie eine Neuorientierung hin zu rein gewerkschaftlichen Methoden und Zielen, die sie durch soziale Konzertierung und Tarifverhandlungen verwirklichen will. Mit dieser Umorientierung sollte die „Modernisierung“ der Wirtschaft und der Arbeitsbeziehungen gefördert werden.

Die **Confédération Générale du Travail (CGT)** ist der älteste Gewerkschaftsbund, gegründet 1895. Nach dem Zweiten Weltkrieg besetzten Kommunisten die führenden Positionen. In den 1990er Jahren setzte sich die CGT offiziell von der Kommunistischen Partei ab. Unter Bernard Thibault, Generalsekretär von 1999 bis 2013, unternahm die CGT eine strategische Umorientierung mit einer Doppelidentität: sowohl als soziale Bewegung als auch als Verhandlungsgewerkschaft. 2014 kam sie in eine schwere interne Krise, aus der bisher keine neue strategische Ausrichtung führte. Sie erhielt 25% der Stimmen bei den betrieblichen Wahlen im Privatsektor 2013 bis 2016.

**Force Ouvrière (FO)** wurde 1948 gegründet und ist eine antikommunistische Abspaltung der CGT. Ihre Generalsekretäre waren meist Mitglieder der Sozialistischen Partei, aber es gibt auch syndikalistische, trotzkistische und gaullistische Strömungen. FO ist im öffentlichen Sektor stärker präsent als in der Privatwirtschaft. Lange Zeit bevorzugter Partner von

Arbeitgeberverbänden und Regierungen, verfolgt FO seit den 1990er Jahren eine autonome Gewerkschaftspolitik. Antikommunismus ist noch immer, zusammen mit dem Antiklerikalismus, der wichtigste ideologische Zement von FO. Neuerdings praktiziert die Gewerkschaft punktuell eine Aktionseinheit mit der CGT. FO erhielt 16% der Stimmen bei den betrieblichen Wahlen im Privatsektor 2013 bis 2016.

Die 1944 gegründete **Confédération Générale des Cadres (CGC)** wurde 1981 in Confédération française de l'Encadrement-CGC (CFE-CGC) umbenannt. Sie versteht sich als unpolitische Vertretung der leitenden Angestellten (*cadres*). Sie erhielt bei den betrieblichen Wahlen 2013 bis 2016 11% der Stimmen insgesamt und 19% im Wahlkollegium der leitenden Angestellten (wo die CFDT mit 30% der Stimmen die stärkste Gewerkschaft ist).

Die **Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)** setzt seit 1964 setzt die christliche Tradition unter dem alten Namen der CFTC fort. Sie erhielt 9% der Stimmen bei den betrieblichen Wahlen im Privatsektor 2013 bis 2016 und konnte damit knapp die gesetzliche 8-Prozent-Hürde überspringen, um ihren Status als repräsentative Gewerkschaft auf nationaler Ebene zu wahren.

Die **Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA)** ist ein 1993 gegründeter Zusammenschluss autonomer Gewerkschaften vor allem des öffentlichen Sektors. Sie erreichte bei den betrieblichen Wahlen 2013 bis 2016 5% der Stimmen und damit nicht den Status einer repräsentativen Gewerkschaft auf nationaler Ebene, den sie jedoch im öffentlichen Sektor hat.

(vgl. Schmite/Valiergue/Victoria<sup>16</sup> 2018). Er will sich jedoch zur Höhe des Anteils der Arbeitnehmervertreter im VR/AR nicht festlegen. Im März 2018 folgte ein Bericht des Think Tanks Terra Nova (vgl. Richer 2018). Dieser befürwortet ebenfalls eine Reform des Gesellschaftsrechtes und eine Ausweitung der Mitbestimmung. Terra Nova stand früher der Sozialistischen Partei nahe und unterstützt jetzt die Reformen-

von Staatspräsident Macron. Der Autor des Berichts, Martin Richer, ist Unternehmensberater und war Mitglied in der Mitbestimmungsarbeitsgruppe des Collège des Bernardins. Sein Bericht fordert zwei Arbeitnehmervertreter im VR/AR in Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern, darüber eine Drittelbeteiligung, aber keine paritätische Mitbestimmung in den Großunternehmen.

<sup>16</sup> Pierre Victoria ist CFDT-Arbeitnehmervertreter im VR eines Großunternehmens.

## 7 BESCHIEDENE VERBESSERUNG IN DER UNTERNEHMENSREFORM 2017 BIS 2019

Nach seiner Fernsehansprache im Oktober 2017 beauftragte Staatspräsident Macron den Wirtschafts- und Finanzministerminister Bruno Le Maire mit der Ausarbeitung eines Gesetzentwurfs zur Unternehmensreform. Er trägt den Namen Loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises = Aktionsplan für das Wachstum und die Transformation der Unternehmen). Le Maire ist ein Überläufer der traditionellen Rechten Les Républicains (LR) (zu den politischen Akteuren siehe **Infobox 1**). Transformation bezeichnet hier sowohl die Umweltverträglichkeit als auch die Digitalisierung. Weiterhin sollte das Gesetz die Vereinfachung der gesetzlichen Auflagen für Firmengründungen und Unternehmensführung behandeln sowie die Förderung von Innovation und internationaler Wettbewerbsfähigkeit und die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Das Thema Partizipation wurde zunächst wieder nur durch die finanzielle Beteiligung aufgegriffen.

Das änderte sich schlagartig, als der Umweltminister Nicolas Hulot im Dezember 2017 forderte, dass das Gesetz auch eine Reform des Gesellschaftsrechtes im Sinne der Vorschläge des Collège des Bernardins enthalten müsse, um eine Verträglichkeit der Unternehmensführung mit den Bedürfnissen der Umwelt und der Arbeitnehmer sicherzustellen. Der Wirtschaftsminister beauftragte daraufhin Nicole Notat (1992 bis 2002 Generalsekretärin der CFDT und seither Leiterin der Rating-Agentur Vigeo) und Jean-Dominique Sénard (damals Präsident des Michelin-Konzerns, heute Präsident des Renault-Nissan-Konzerns) mit der Erarbeitung von Vorschlägen. Der von den beiden im März 2018 vorgelegte Bericht (vgl. Notat/Sénard 2018) übernimmt fast vollständig die Vorschläge des Collège des Bernardins zur Umgestaltung des Gesellschaftsrechtes und insbesondere die Neuformulierung von Art. L1835 aus dem Potier-Gesetzentwurf. Bezüglich der Mitbestimmung fordert der Bericht bescheiden, die Zahl der Arbeitnehmervertreter im VR/AR zu erhöhen: und zwar auf zwei in VR/AR mit mehr als acht Mitgliedern und auf drei in VR/AR mit mehr als 14 Mitgliedern.

Der Wirtschaftsminister folgte diesen Vorschlägen nur zum Teil. Das im Mai 2019 endgültig verabschiedete PACTE-Gesetz enthält eine Neuformulierung von Art. L1835, der nunmehr lautet: „Das Unternehmen wird in seinem sozialen Interesse geführt, unter Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Aspekte seiner Tätigkeit.“ Außerdem wird die Mitbestimmungspflicht auf Genossenschaften ausgeweitet. Doch die Anzahl der Arbeitnehmervertreter wird noch bescheidener als im Notat-Sénard-Bericht vorgeschlagen auf nur zwei in AR/VR mit mehr als acht Mitgliedern erhöht. Nach Berechnungen des Institut Français des Administrateurs (IFA) wird dies nur zu geringen quantitativen Auswirkungen führen: Waren bisher in den 120

kapitalstärksten Unternehmen 111 Arbeitnehmer im VR/AR vertreten, so wird sich diese Zahl nur um zwölf erhöhen; der durchschnittliche Arbeitnehmeranteil in jedem VR/AR nur von 7,5% auf 8%.

Die Gewerkschaften intensivierten daraufhin ihre Bemühungen und bildeten neue Allianzen. Im März 2019 legten die CFDT, CFTC, UNSA gemeinsam mit einigen NGOs „66 Vorschläge für einen sozialen und ökologischen Pakt“ vor, der unter Nr. 63 erneut die paritätische Mitbestimmung in den VR/AR fordert.<sup>17</sup> Eine zentrale Rolle spielte hierbei die Allianz zwischen dem CFDT-Vorsitzenden, Laurent Berger, und Nicolas Hulot, der im August 2018 als Umweltminister zurückgetreten war, nachdem er das liberale Abdriften der Regierung und die Behinderung seiner Arbeit durch mächtige Lobbys angeprangert hatte.

Macron selbst äußerte schon verschiedentlich seine Abneigung gegen die früher unter Hollande praktizierte Abstimmung mit den „intermediären Körperschaften“ wie den Gewerkschaften, von denen er eine Blockierung seiner Reformpläne befürchtet. Die Umgehung der Gewerkschaften führte zu deren weiteren Schwächung; ihre Protestaktionen blieben wirkungslos und konnten die Verabschiedung der Reformen nicht verhindern. Überraschenderweise führte im November 2018 eine geplante Erhöhung der Mineralölsteuer und eine Geschwindigkeitsbeschränkung auf Landstraßen zu spontanen Demonstrationen der sogenannten Gelbwesten, die sowohl die Regierung als auch die Gewerkschaften überraschten. Nach anfänglicher Ratlosigkeit reagierte die Regierung geschickt mit einer Einberufung dezentralisierter Foren im Rahmen einer „nationalen Debatte“. Die zur Debatte unterbreiteten Themen betrafen vor allem steuerliche Erleichterungen und neue Formen der politischen Beteiligung (etwa durch Bürgerinitiativen und Referenden), nicht aber die Beteiligung an betrieblichen und wirtschaftlichen Entscheidungen.

## 8 POLITISCHER AUSBLICK

Das PACTE-Gesetz sieht vor, dass die Regierung nach drei Jahren einen Bericht über seine Umsetzung hinsichtlich der Mitbestimmung vorlegt. Er soll die volks- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung evaluieren und erwägen, ob a) die Anzahl der Arbeitnehmervertreter erhöht wird und b) eventuell auch Arbeitnehmervertreter aus den Niederlassungen im Ausland in die VR/AR aufgenommen werden. Der Bericht wird im Jahr 2022 mit den Präsidentschafts- und Parlamentswahlen zusammenfallen.

Es ist zweifellos verfrüht, über den Ausgang dieser Wahlen zu spekulieren. Allerdings stehen die Chancen für eine Wiederwahl von Emmanuel Macron und seiner Parlamentsmehrheit zurzeit sehr gut. Trotz des ra-

17 Vgl. [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2019-03/pacte\\_pouvoir\\_de\\_vivre.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2019-03/pacte_pouvoir_de_vivre.pdf) [18.7.2019].

schen Popularitätsabfalls von Macron in Meinungsumfragen, der sich in der ersten Phase der Gelbwesten-Demonstrationen Ende 2018 sogar noch verschärft hat, erzielte seine Partei LREM bei der Europawahl im Mai 2019 ein unerwartet gutes Ergebnis. Sie liegt – wie schon bei den Präsidentschafts- und Parlamentswahlen von 2017 – mit 22,3% gleichauf mit der extremen Rechten von Marine Le Pen (22,4%). Noch bedeutsamer war das Absinken der traditionellen Rechten (Les Républicains, LR) auf 8,5%; es führte zu einem regelrechten Kollaps dieser Partei. Die lokalen Mandatsträger der LR laufen nunmehr massenhaft zu LREM über, was deren Aussichten auf ein gutes Abschneiden bei den kommenden Gemeindewahlen 2020 verbessert. Damit verändert sich auch das Gleichgewicht innerhalb von LREM zuungunsten des linken Flügels. Einige LREM-Wähler, die vor 2017 PS oder Grün gewählt hatten, sind zu ihren Ursprüngen zurückgekehrt.

Die Linke insgesamt hat sich noch nicht von ihrer historischen Niederlage im Jahr 2017 erholt. Aber innerhalb der Linken zeichnen sich bei den Europawahlen 2019 deutliche Verschiebungen ab: Die extreme Linke um Mélenchon ist wieder deutlich geschrumpft und liegt mit nur noch 6,3% gleichauf mit der Liste der PS (6,2%). Für Letztere bedeutet dieses Ergebnis eine Erleichterung, da sie ein Absinken in die Bedeu-

tungslosigkeit befürchten musste. Absoluter Sieger auf der linken Seite sind die Grünen mit 13,5% der Stimmen. Die Ökologie erwies sich damit als ein zentrales Thema bei diesem politischen Umschwung, für den der Rücktritt von Umweltminister Hulot nur den Auftakt bildete. Allerdings belegt auch LREM weiterhin das Thema Umwelt, symbolisiert durch die Ernennung eines Überläufers der Grünen als neuen Umweltminister nach Hulots Rücktritt.

Für die Frage der Mitbestimmung ist es bedeutungsvoll, dass sie zunehmend nicht nur im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und sozialen Erfordernissen diskutiert wird, sondern auch mit den Erfordernissen der Umweltverträglichkeit. Alle hier vorgestellten Expertenberichte und Mitbestimmungsprojekte setzen auf dieses Zusammenspiel von ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Dieses Zusammenspiel ist auch Bestandteil der erwähnten Forderungen von Hulot (vgl. **Kapitel 7**) noch als Umweltminister und danach als Protagonist eines neuen sozialen Bündnisses aus Gewerkschaften und NGOs. Nur die politischen Parteien fehlen bisher in diesem Bündnis. Alles deutet aber darauf hin, dass die Ökologie ein zentrales Thema beim Wettbewerb um die Wählergunst bleibt. Die Frage einer künftigen Ausweitung der Mitbestimmung könnte von diesem Wettbewerb profitieren.

## LITERATUR

- Beffa, J.-L./Clerc, C. (2013):** Les chances d'une codétermination à la française, Paris: Centre Cournot, Prisme N° 26 [https://www.centre-cournot.org/img/pdf/prisme\\_fr/Prisme%20N%C2%B026%20Janvier%202013%20\(1.6%20MiB\).pdf](https://www.centre-cournot.org/img/pdf/prisme_fr/Prisme%20N%C2%B026%20Janvier%202013%20(1.6%20MiB).pdf)
- CFE-CGC (2015):** Les administrateurs salariés au cœur d'une gouvernance responsable, Paris: CFE-CGC.
- CGT (2016):** Une charte pour les administrateurs salariés: propositions de la CGT, Montreuil: CGT - Pôle économique, Note Economique N° 145.
- Conchon, A. (2006):** Übersicht über die Arbeitnehmervertreter mit Stimmrecht in den Leitungsorganen der französischen Unternehmen, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung 9/2006 [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_untmb\\_frankreich.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_untmb_frankreich.pdf)
- Conchon, A. (2008):** Staat vor Privat, in: Mitbestimmung Nr. 12/2008.
- Conchon, A. (2014):** Les administrateurs salariés en France. Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, thèse de doctorat, Paris: Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).
- Favereau, O. (ed.) (2019):** Entreprise et démocratie: le chaînon manquant. Petit traité de codétermination, Québec/Paris: Presses de l'Université Laval, Vertrieb in Frankreich: Hermann. Im Erscheinen.
- Gallois, L. (2012):** Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, Rapport au Premier Ministre, Paris: La Documentation française <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591.pdf>
- Gauron, A./Charlet, V. (2014):** Réussir la mise en place des administrateurs salariés, Paris: La Fabrique de l'Industrie/Presses des Mines <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2014/06/N6-R%C3%Agussir-la-mise-en-place-des-administrateurs-salari%C3%A9s.pdf>
- Notat, N./Sénard, J.-D. (2018):** L'entreprise, l'objet d'intérêt collectif (unter Mitarbeit von J.-B. Bartefly), Paris: La Documentation française. <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/184000133.pdf>
- Rehfeldt, U. (2017):** Die Arbeitsrechtsreformen Macrons, in: Mitbestimmung Nr. 6/2017, S. 10–15 [www.boeckler.de/pdf/p\\_mb\\_6\\_2017.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mb_6_2017.pdf)
- Rehfeldt, U. (2018):** Industrial Relations in France: From the underdevelopment of collective bargaining to the failure of neocorporatist concertation, in: Employee Relations, n° special „Industrial relations in 21st century Europe“, Vol. 40, No. 4, pp. 617–633.
- Rehfeldt, U. (2019):** Workers' participation at plant level: France, in: Berger, S./Pries, L./Wannöffel, M. (eds.): The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level, New York: Palgrave Macmillan, pp. 323–342.
- Richer, M. (2018):** L'entreprise contributive: 21 propositions pour une gouvernance responsable, Paris: Terra Nova [http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/529/original/Terra-NoVa\\_Gouvernance-entreprise\\_05032018.pdf](http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/529/original/Terra-NoVa_Gouvernance-entreprise_05032018.pdf)
- Schmite, V./Valiègue, M./Victoria, P. (2018):** Entreprises engagées. Comment concilier l'entreprise et les citoyens, Paris: Fondation Jean Jaurès.
- Segrestin, B./Vernac, S. (2018):** Gouvernement, participation et mission de l'entreprise, Paris: Collège des Bernardins/Hermann.

## ABKÜRZUNGEN

AR	Aufsichtsrat	LR	Les Républicains
CFDT	Confédération française démocratique du travail	LREM	La République en Marche
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres	MoDem	Mouvement démocrate
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens	PRG	Parti radical de gauche
CGC	Confédération générale des cadres	PS	Parti Socialiste
CGT	Confédération générale du travail	RN	Rassemblement National
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers	SE	Societas Europaea (= Europäische Gesellschaft)
EELV	Europe Ecologie Les Verts	SNCF	Société nationale des chemins de fer français
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund	UDI	Union des démocrates et indépendants
FO	Force ouvrière	UIMM	Union des industries et métiers de la métallurgie
IFA	Institut Français des Administrateurs	UMP	Union pour un mouvement populaire
LFI	La France Insoumise	UNSA	Union Nationale des Syndicats Autonomes
		VR	Verwaltungsrat



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:

[@ZukunftMB](#)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

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

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Michael Stollt, Referatsleiter Mitbestimmungsportal  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-640  
[michael-stollt@boeckler.de](mailto:michael-stollt@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 53

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)