

Kluge, Norbert; Leger, Robin; Leuchters, Maxi

Research Report

Workers' Voice: Die Stimme der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance - eine Einladung, neue Perspektiven für die Mitbestimmung zu eröffnen

Mitbestimmungsreport, No. 52

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Kluge, Norbert; Leger, Robin; Leuchters, Maxi (2019) : Workers' Voice: Die Stimme der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance - eine Einladung, neue Perspektiven für die Mitbestimmung zu eröffnen, Mitbestimmungsreport, No. 52, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/204835>

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. 52, 09.2019

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

WORKERS' VOICE

Die Stimme der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance –
eine Einladung, neue Perspektiven für die Mitbestimmung zu eröffnen

WORKERS'
VOICE



Die wichtigsten Ergebnisse

Eine Neuausrichtung des europäischen Rechtsrahmens für Corporate Governance und Arbeitnehmerbeteiligung muss drei Hauptelemente umfassen:

- Überarbeitung und Erweiterung der EU-Richtlinie zu Aktionärsrechten nach dem Vorbild einer Stakeholder-Richtlinie unter Berücksichtigung aller gesellschaftlichen Gruppen im Unternehmen, einschließlich der Workers' Voice;
- Umsetzung einer separaten neuen EU-Richtlinie zu Mindestbedingungen für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung;
- Schutz bestehender Beteiligungsrechte auf nationaler Ebene.



VORWORT

In welchem Europa wollen wir leben? Das ist die Frage, die sich Bürgerinnen und Bürger der Europäischen Union in diesen Tagen stellen. Auf der einen Seite sehen sie das Europa, das in den vergangenen Jahren stark von Kapitalinteressen und Shareholder Value geprägt war. Der positive Gegenentwurf ist das soziale Europa, das die Demokratie und das Gemeinwohl stärkt, für gute Arbeit und Einkommen sorgt und sich um Themen wie Verteilungsgerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Verbraucherschutz kümmert.

Dass sich die Frage nach den Zukunftsperspektiven der EU jetzt so dringlich stellt, hat mit den Versäumnissen der Vergangenheit zu tun: Die europäischen Institutionen haben sozialen Fragen in den zurückliegenden Jahren zu wenig Beachtung geschenkt. Das spüren viele Menschen in ihrer Alltags- und Arbeitswelt: Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte wurden geschwächt, die Tarifbindung vielfach ausgehebelt und viele Jobs in den Niedriglohnssektor verschoben. Dabei sind prekäre Arbeitsverhältnisse Sprengstoff für die EU, für Demokratie und Sozialstaat in Europa. Nicht ohne Grund gewinnen populistische Kräfte an Einfluss. Sie reden dem nationalen Egoismus das Wort und versprechen einfache Lösungen für komplexe Probleme.

Das vereinte Europa steht vor der Herausforderung, jetzt erst recht gemeinsam nach gesellschaftlich tragfähigen Lösungen zu suchen, um die soziale Säule und damit die Glaubwürdigkeit des Projekts EU zu stärken. Dabei müssen die Europäische Kommission und die beiden mitentscheidenden EU-Institutionen, Europäischer Rat und Europäisches Parlament, den Fokus auf die großen Themenfelder legen, die die Bürgerinnen und Bürger direkt betreffen: Demokratie sowie Beteiligung in Gesellschaft und Arbeitswelt, Verteilungsgerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Globalisierung, Digitalisierung. Nicht zuletzt müssen sie die internationalen Kapitalgesellschaften besser und gesetzlich verbindlicher einbinden. Schlupflöcher zur Umgehung der Workers' Voice darf es nicht geben.

Mit der vorliegenden Broschüre zeigt die Hans-Böckler-Stiftung: Es braucht eine gemeinsame Vision und europäische Mindestnormen für das Recht auf Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung in multinationalen Unternehmen. Auf dem Weg zu einem sozialen Europa stellen Corporate Governance und Workers' Voice für gute und nachhaltige Unternehmensführung wichtige Handlungsfelder dar: Die Stimme der Beschäftigten muss auf Unternehmensebene gehört und berücksichtigt werden – durch das umfassende Recht auf Unterrichtung, Anhörung, Beteiligung und Mitbestimmung in Unternehmen. Indem sie diese Rechte verbindlich regelt, kann die EU einen wesentlichen Demokratiebeitrag leisten. In dieser Legislaturperiode sollten sich das Europäische Parlament, der Ministerrat und die Europäische Kommission deshalb auf europäische Richtlinien konzentrieren, die Good Corporate Governance fördern – eine gute Unternehmensführung unter Berücksichtigung aller gesellschaftlichen Interessen. Die Grundlage dafür schafft eine europäische Richtlinie zu Mindeststandards für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung, wie sie der EGB fordert. Gleichzeitig sollten bestehende bessere nationale Regelungen ausdrücklich geschützt werden.

Die Stärkung von Arbeitnehmerrechten auf europäischer Ebene macht Europa nicht nur für Bürgerinnen und Bürger lebenswerter. Das stärkt auch den Wirtschaftsstandort Europa.

Die EU braucht deshalb neue Initiativen, um Workers' Voice in ihre institutionelle Struktur einzubinden. Das Thema gehört auf die politische Tagesordnung. Workers' Voice ist der Weg, um die soziale Marktwirtschaft in Europa demokratisch und wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten.

Wir laden zur politischen Diskussion und Unterstützung dieser Initiative ein!

Norbert Kluge, Düsseldorf, 2019

INHALT

Das Projekt Workers' Voice	5
Das Projekt Workers' Voice und seine Zielsetzung: „Gemeinsam nach gesellschaftlich tragfähigen Lösungen suchen“	11
Funktionale Äquivalente für Workers' Voice: gleiches Ziel, unterschiedliche Ausprägungen	15
Stakeholder- statt Shareholder-Ansatz in der Unternehmensführung (Corporate Governance)	21
Leitbild Good Corporate Governance für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung	27
Ausblick: Gemeinsam die Zukunft von Arbeiten und Wirtschaften gestalten . .	30



DAS PROJEKT WORKERS' VOICE

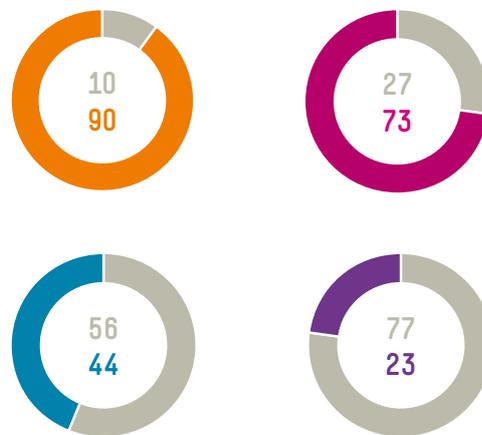
Europa ist ein wichtiger Akteur in der Weltwirtschaft. Als weltweit größter gemeinsamer Wirtschaftsraum stellen die derzeit 28 EU-Mitgliedsstaaten 16 Prozent der weltweiten Im- und Exporte. Allein am Export hängen in der Europäischen Union rund 30 Millionen Arbeitsplätze. Die Grundfreiheiten – freier Warenverkehr, Dienstleistungsfreiheit, Personenfreizügigkeit und freier Kapitalverkehr innerhalb der EU – sind dafür Schlüsselfaktoren.

Seit 2007 hat eine Kombination aus Bankenkrise, Finanz- und Wirtschaftskrise, Euro- und Staatsschuldenkrise aber tiefe Spuren hinterlassen und die EU in vielen Bereichen politisch tief gespalten: Hier die Verlierer, besonders im Süden Europas, wo eine ganze Generation vom gesellschaftlichen Wohlstand abgehängt wurde. Dort die besser gestellten EU-Mitgliedsstaaten, die sogar noch von den hohen Zinsen der Anleihen verschuldeter Mitgliedsstaaten profitieren konnten.

Jahrzehntelang haben sich die Institutionen vorrangig um das Funktionieren des EU-Binnenmarkts gekümmert, das Soziale und der Gedanke der Verteilungsgerechtigkeit kamen viel zu kurz. Dabei sind Arbeitsplatzsicherheit, Ausbildung und soziale Gerechtigkeit heute die zentralen Themen für EU-Bürger. Hier hat die EU bisher zu wenig getan. Und sie hat im politischen Umfeld schwindender Glaubwürdigkeit zu wenig Perspektive anzubieten.

Hinzu kommt, dass sich ganze Branchen in einem tiefgreifenden, disruptiven Umbruchprozess befinden. Die „Digitale Revolution“ beunruhigt die Menschen – genau dort, wo die EU heute politisch nicht liefern kann. Globalisierung und Digitalisierung fordern Europa dazu heraus, auf eine weitere Integration hinzuarbeiten, aber genau das Gegenteil ist der Fall. Starke populistische Strömungen in den Mitgliedsstaaten nutzen die wachsenden sozialen Ungleichheiten für protektionistische Forderungen. Obwohl viele Menschen zu mehr politischer Integration bereit sind, wird der Europäische Gedanke stetig und scheinbar unaufhaltsam geschwächt.

Anzahl der Unternehmen mit Workers' Voice von 100 befragten Unternehmen



- Tarifverträge
- Europäische Betriebsräte
- Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat
- internationale Rahmenabkommen

Quelle: Eigene Darstellung nach Hassel, Anke/Helmerich, Nicole (2017): Workers' Voice in the 100 largest European companies. MB-Report Nr. 31.

© Hans-Böckler-Stiftung 2019

Download: https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_31.pdf [22.08.2019]

Hans Böckler
Stiftung

Vor diesem Hintergrund hat die Hans-Böckler-Stiftung 2015 die Expertengruppe „Workers' Voice in European Corporate Governance“ eingerichtet, um den Beitrag zu analysieren, den Arbeitnehmerbeteiligung an der Spitze multinationaler Unternehmen leisten kann: Welchen Einfluss hat Workers' Voice als Element guter und nachhaltiger Unternehmensführung, wenn es um die stärkere Einbindung von Unternehmen in gesellschaftliche und soziale Verantwortung geht? In Deutschland etwa hat man mit der Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an der Spitze von Unternehmen gute Erfahrungen gemacht. Auch in vielen anderen EU-Mitgliedsstaaten wirkt Workers' Voice an der Spitze von Unternehmen – wenn auch anders organisiert – positiv auf die



WEITERE INFORMATIONEN

Weiterführende Informationen zu den Forderungen der europäischen Gewerkschaften auf der Seite der European Trade Union Confederation (ETUC):

www.etuc.org/en/issue/more-democracy-work

Was Gewerkschaften von der EU fordern

Die wichtigsten politischen Forderungen der europäischen Gewerkschaften für die Legislaturperiode des Europäischen Parlaments (2019-2023) hat der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) zusammengestellt:

Stärkung der Richtlinie über den Europäischen Betriebsrat (Richtlinie 2009/38/EG)

2017 formulierte der EGB zehn Forderungen nach einer Überarbeitung der Richtlinie. 2018 kam die Forderung nach einer europäischen EBR-Ombudsperson hinzu. Unter anderem fordert der EGB:

- Wirksame und abschreckende Sanktionen und die Gewährleistung des Zugangs zur Justiz.
- Eine effizientere Koordinierung zwischen der lokalen, nationalen und europäischen Ebene (auch durch die erforderlichen Ressourcen und Rechte).
- Die Regeln für die Verhandlungen mit den besonderen Verhandlungsgremien (bVG) müssen verbessert und präzisiert werden.
- Der Missbrauch von Vertraulichkeitsklauseln muss verhindert und die subsidiären Anforderungen müssen verschärft werden.
- Die Rolle der „Vertreter kompetenter, anerkannter Gewerkschaftsorganisationen auf Gemeinschaftsebene“ muss geklärt und gestärkt werden, und der Begriff des „transnationalen Charakters einer Angelegenheit“ muss in den Hauptteil der Richtlinie aufgenommen werden.
- Es müssen gleiche Wettbewerbsbedingungen geschaffen werden, indem alle in der Richtlinie festgelegten Bestimmungen auf alle Vereinbarungen (einschließlich der sogenannten freiwilligen „Artikel 13“-Vereinbarungen) entweder automatisch oder durch Neuverhandlung angewendet werden.

Ein neuer Rahmen für die Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer

Seit 2016 fordert der EGB eine neue EU-Rahmenrichtlinie für die Unterrichtung, Anhörung und Vertretung der Arbeitnehmer auf Leitungsebene. Die Richtlinie soll den Verhandlungen auf transnationaler Unternehmensebene so viel Raum wie möglich einräumen, damit die Parteien ein Verfahren zur Unterrichtung, Anhörung und Vertretung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene gestalten können, das ihren Bedürfnissen und ihrer Tradition am besten entspricht. Die Grundprinzipien sollen daher als verbindliche Normen definiert und ehrgeizige subsidiäre Anforderungen konzipiert werden. Diese Anforderungen würden in Ermangelung einer Vereinbarung als Rückfallposition gelten.

Gestaltung von Arbeit, Unternehmen und Wirtschaft. Das macht Workers' Voice zu einem Instrument, das es in der EU zu stärken gilt.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat deshalb Fachleute aus ganz Europa dazu eingeladen, ihr jeweiliges Expertenwissen einzubringen und aus ihrer gemeinsamen Analyse gute Argumente für dieses politische Ziel zu formen. Der Expertengruppe gehörten Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen, Vertreterinnen und Vertreter von Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und der EU-Kommission sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an. Anke Hassel, wissenschaftliche Leiterin der Gruppe, fasste die Diskussionen und Ergebnisse im wissenschaftlichen Abschlussbericht zusammen.¹

Die vorliegende Broschüre erläutert die Funktion von Workers' Voice sowie das zugrunde liegende Konzept der Analyse und stellt die Ergebnisse und Vorschläge der Expertengruppe vor. Als Workers' Voice wird demnach definiert:

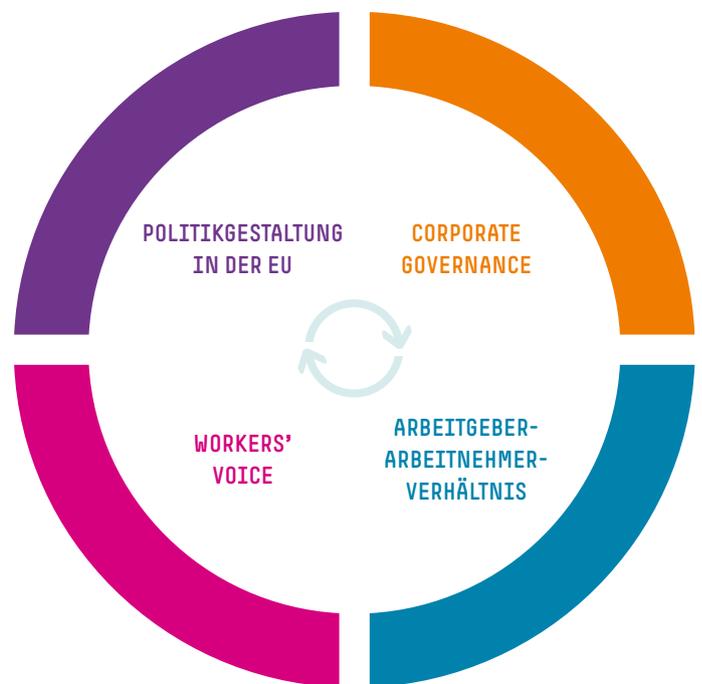
- Die Artikulation von Interessen der Beschäftigten;
- die Vertretung von Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen;
- das Einfordern von kollektiven und individuellen Rechten;
- Mitwirkung bei unternehmerischen Entscheidungen auf rechtlicher Grundlage.²

Mit ihrer Initiative „Workers' Voice in European Corporate Governance“ setzt sich die Hans-Böckler-Stiftung für eine aktive und praktische Sozialpartnerschaft auf grenzüberschreitender Ebene ein, um so Nachhaltigkeit und Zukunftsperspektiven von Unternehmen zu stärken. Dafür müsste

1 Die wissenschaftliche Leitung der Gruppe hatte Prof. Dr. Anke Hassel übernommen. Sie verantwortet den wissenschaftlichen Abschlussreport: Anke Hassel, Sophia von Verschuer, Nicole Helmerich (2018): Workers' Voice and Good Corporate Governance. Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/pdf/mbf_workers_voice_academical_final_report.pdf [19.08.2019]

2 Anke Hassel und Sophia von Verschuer (2019): Ein europäischer Rechtsrahmen für Arbeitnehmerbeteiligung in transnationalen Unternehmen, WSI-Mitteilungen 02/2019 (i.E.), https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_119223_119236.htm [19.08.2019]

Komponenten und Elemente von Workers' Voice



Hassel, Anke (2016): Präsentation European Expert Group on Workers' Voice.

Hans Böckler
Stiftung

Workers' Voice stärker im europäischen Gesellschaftsrecht verankert werden. Darüber hinaus gibt es weitere wichtige Anknüpfungspunkte für neue Gesetzesinitiativen auf EU-Ebene, die sich auch in den Forderungen des Europäischen Gewerkschaftsbunds (EGB) niederschlagen (siehe Kasten „Was Gewerkschaften von der EU fordern“): Dazu gehören mehr als 25 Jahre praktischer Erfahrungen mit Europäischen Betriebsräten an der Spitze multinationaler Unternehmen sowie das Zusammenwirken von nationaler betrieblicher und gewerkschaftlicher Mitbestimmung. Das Zusammenspiel dieser Mitwirkungsebenen begreift die Expertengruppe in ihrer Analyse als funktional für den Ausdruck der Workers' Voice an der Entscheidungsspitze von Unternehmen.

EXPERTENGRUPPE



Mitglieder der Expertengruppe „Workers' Voice“ bei einem Treffen in Berlin

- 1 Nicole Helmerich, Université de Lausanne, Schweiz (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)
- 2 Theresa Mattheß, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Mitarbeiterin)
- 3 Amanda Slater, Hertie School of Governance, Berlin (Mitarbeiterin)
- 4 Aline Hoffmann, ETUI – European Trade Union Institute, Brüssel
- 5 Jan Cremers, AIAS – Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam
- 6 Anke Hassel, Hertie School of Governance, Berlin
- 7 Eckhard Voss, wmp consult, Hamburg (Gastexperte)
- 8 Niklas Bruun, Hanken School of Economics, Helsinki
- 9 Sophia von Verschuer, Hertie School of Governance, Berlin (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)
- 10 Inger Marie Hagen, Fafo Institute for Labour and Social Research, Oslo
- 11 Bettina Wagner, Hertie School of Governance, Berlin (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)
- 12 Albert Krufft, Solvay GmbH, Bad Hönningen
- 13 Janet Williamson, TUC – Trade Union Congress, London
- 14 Wolfgang Kowalsky, ETUC – European Trade Union Confederation, Brüssel
- 15 Norbert Kluge, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- 16 Lucia Peveri, Unicredit, Italian Trade Union Federation UILCA, Mailand
- 17 Hermann Soggeberg, Unilever Deutschland GmbH, Essen
- 18 Robbert van het Kaar, AIAS – Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam
- 19 Christoph Florian Harland-Juhl, Volkswagen AG, Wolfsburg
- 20 Sigurt Vitols, WZB Berlin Social Science Center, Berlin
- 21 Aline Conchon, industriAll, Brüssel

Weitere Mitglieder der Expertengruppe

Gabriele Bischoff, Mitglied des Europäischen Parlaments, Brüssel
Thomas Fischer, Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Berlin
Michael Guggemos, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
Pierre Habbard, TUAC/OECD, Paris
Peter Kerckhofs, Eurofound, Dublin
Annika Ögren, Husqvarna Group, Stockholm
Valeria Pulignano, Centre for Sociological Research, Katholiek Universiteit Leuven



Die Hans-Böckler-Stiftung geht neue Wege: „Neue Perspektiven schaffen“ für das Soziale Europa mit Unterstützung einer Kunstausstellung in Brüssel, die Gemälde von Dieter Haist zeigt (siehe auch [S. 14](#) und [S. 26](#)). Der Leitgedanke war, die Idee der Arbeitnehmerbeteiligung in ganz Europa zu fördern. Neben dem klassischen Format des Workers' Voice Breakfast lag der Schwerpunkt hier auf der Verbindung von Kunst und sozialen Ideen.



MIT DIETER HAIST KONNTEN WIR EINEN KÜNSTLER GEWINNEN, DER IN SEINEN BILDERN SEINE VORSTELLUNGEN ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT AUSDRÜCKT



DAS PROJEKT WORKERS' VOICE UND SEINE ZIELSETZUNG: „GEMEINSAM NACH GESELLSCHAFTLICH TRAGFÄHIGEN LÖSUNGEN SUCHEN“

Soziale Belange und die Stimme der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielten schon im Prozess der europäischen Einigung eine tragende Rolle. Das zeigt sich etwa bei der Europäischen Sozialcharta des Europarats, die bereits 1961 verabschiedet wurde. In der Fassung von 1996 benennt sie 31 Rechte und Grundsätze, darunter das Recht auf Arbeit, auf ein angemessenes Arbeitsentgelt, auf Berufsausbildung, auf soziale Sicherheit, auf freie Vereinigungen und Kollektivverhandlungen oder auch besondere Schutzrechte für Kinder, Jugendliche, Mütter und Familien.

Viele Mitgliedsstaaten kennen in ihrem nationalen Recht unterschiedliche Formen der Workers' Voice an der Spitze von Unternehmen, in deren Aufsichts- oder Verwaltungsräten. 18 der 28 EU-Länder haben gesetzliche Regelungen zur Arbeitnehmerbeteiligung an der Unternehmensspitze, in 12 EU-Staaten und in Norwegen sind diese Formen der Mitsprache sogar weit verbreitet. In vie-



len Ländern greift Workers' Voice an der Unternehmensspitze (wie in Deutschland die Unternehmensmitbestimmung) in staatlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen, und das teil-



Workers' Voice in EU Corporate Governance

- Das Ziel ist das gleiche: der Schutz der Arbeitnehmer. Aber die Wege sind in der Praxis unterschiedlich, je nach Land und Unternehmenskultur.
- Workers' Voice ist ein Kernelement der Unternehmensführung in großen multinationalen Unternehmen.
- Die Voraussetzung für seine Wirkungsstärke: Workers' Voice ist ein – europäisches – Recht.
- Workers' Voice auf Aufsichtsratsebene geht Hand in Hand mit einer Verankerung von Tarifverträgen und (Europäischen) Betriebsräten.
- Wo starke Workers' Voice und starke Einbindung in den sozialen Dialog zusammenkommen, führt dies in der Unternehmensführung zu einer langfristigen Orientierung.
- Multinationale Unternehmen mit Workers' Voice gestalten soziale Standards entlang der – globalen – Wertschöpfungsketten.



DIE GRUNDRECHTE-CHARTA MACHT DIE EUROPÄISCHEN ARBEITERINNEN UND ARBEITER ZU BÜRGERN AM ARBEITSPLATZ UND IM BETRIEB

weise auch in wesentlich kleineren Unternehmen als in Deutschland. In einigen Mitgliedsstaaten beschränkt sie sich auf Unternehmen, die ganz oder teilweise in staatlichem Besitz sind oder die privatisiert wurden.

Workers' Voice gewinnt ihre Wirkung und Gestaltungsmacht aus dem Zusammenwirken verschiedener Elemente der Arbeitnehmerbeteiligung sowie durch ihre Einbettung in Tarifverträge und Sozialpartnerschaft. Vor allem in vielen großen Unternehmen gibt es eine starke und gewachsene Tradition der Workers' Voice in der Unternehmensführung. In allen Mitgliedsstaaten finden sich zudem Tarifvereinbarungen – zumindest in großen Unternehmen.

In der EU gehört das Recht auf Unterrichtung und Anhörung der Beschäftigten zu den Grundrechten der Bürgerinnen und Bürger. Die Richtlinie zum Europäischen Betriebsrat (EBR) ist 25 Jahre alt. Und seit 2010 gibt es die Europäische Aktiengesellschaft (SE), die als überstaatliche Rechtsform für Aktiengesellschaften in der EU und im Europäischen Wirtschaftsraum auch Regelungen zu Sicherung von Rechten zur Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung von Arbeitnehmern definiert. Mit dem Lissabon-Vertrag bietet das vereinte Europa dafür durchaus die richtigen Grundlagen: Die darin enthaltene Charta europäi-

scher Grundrechte umfasst ausdrücklich das Recht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung und auf die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, ebenso das Recht auf Tarifautonomie. Die Grundrechte-Charta macht die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Europas zu Bürgerinnen und Bürgern am Arbeitsplatz und im Betrieb. Das ist politischer Konsens in der Europäischen Union.

In Deutschland hat man gute Erfahrungen mit dem starken Einsatz von umfassend verstandener Workers' Voice gemacht und konnte auf diese Weise verhältnismäßig gut die Krise überwinden, den sozialen Frieden wahren, die Fachkräfte auch in der Krise ans Unternehmen binden, statt sie zu entlassen. So konnte man insgesamt den Weg der sozialen Partnerschaft in der Gestaltung des Wandels von Unternehmen stabilisieren.

Da es sich dabei auch in Deutschland um Erfahrungen in größtenteils multinational tätigen Unternehmen handelte, lag die Frage nahe, wie Unternehmen in anderen EU-Mitgliedsstaaten aus der Krise geführt wurden.

„Andere haben dafür auch etwas“, so brachte es Reiner Hoffmann, heute Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) und davor langjähriger stellvertretender Generalsekretär des Europäischen Gewerkschaftsbunds (ETUC), auf den Punkt, als er die Aufgabe für die Analyse der Expertengruppe formulierte: Wie wirken die unterschiedlichen Formen und Ebenen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zusammen und auf die Unternehmensführung („Corporate Governance“) ein, dass daraus sowohl gute Perspektiven für Arbeitsplätze, Einkommen und nachhaltige Standorte als auch wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit resultieren?

Die große Vielfalt an nationalen Modellen galt lange eher als Hindernis für einen zielführenden Vergleich. Die Expertengruppe kam zu einem gegensätzlichen Schluss: Sie betrachtet die Unterschiedlichkeit als Schlüssel dafür, wie verschiedene Elemente eines gesellschaftlichen Modells zu einem gemeinsamen europäischen Sozialmodell kombiniert werden können, ohne das europäi-

**WELCHE
AUSWIRKUNGEN HABEN
MITBESTIMMUNGSRECHTE
AUF DIE GESELLSCHAFT?**

**WAS VERBINDET DIE
VERSCHIEDENEN
ASPEKTE VON WORKERS'
VOICE MITEINANDER?**

sche Recht (wahrscheinlich auf einem kleinsten gemeinsamen Nenner) harmonisieren zu müssen. Vor allem weitergehende Mitbestimmungsrechte wirken als ein „Korrektiv im Sinne guter nachhaltiger Unternehmensführung“.

Das setzt allerdings einen Überblick voraus:

- Was verbindet die verschiedenen Aspekte der Workers' Voice miteinander?
- Was schafft einen Rahmen oder passende Funktionselemente, die die Arbeitnehmerrechte und den Sozialschutz in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen wirkungsvoll unterstützen?
- In welchen Erscheinungsformen tritt Unternehmensmitbestimmung auf, und worin unterscheiden diese sich?
- Welche Funktion genau hat Workers' Voice in Unternehmen, vor allem im Hinblick auf gute Unternehmensführung (Corporate Governance)?
- Wie wirken die verschiedenen Ebenen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zusammen, und welche Rollen spielen Kollektivverträge dabei?
- Wie wirken die Beteiligungsrechte in die Gesellschaft hinein?

- Und was muss passieren, damit Workers' Voice auch im europäischen Binnenmarkt gesichert ist, sogar gestärkt wird und die volle Wirksamkeit entfalten kann?

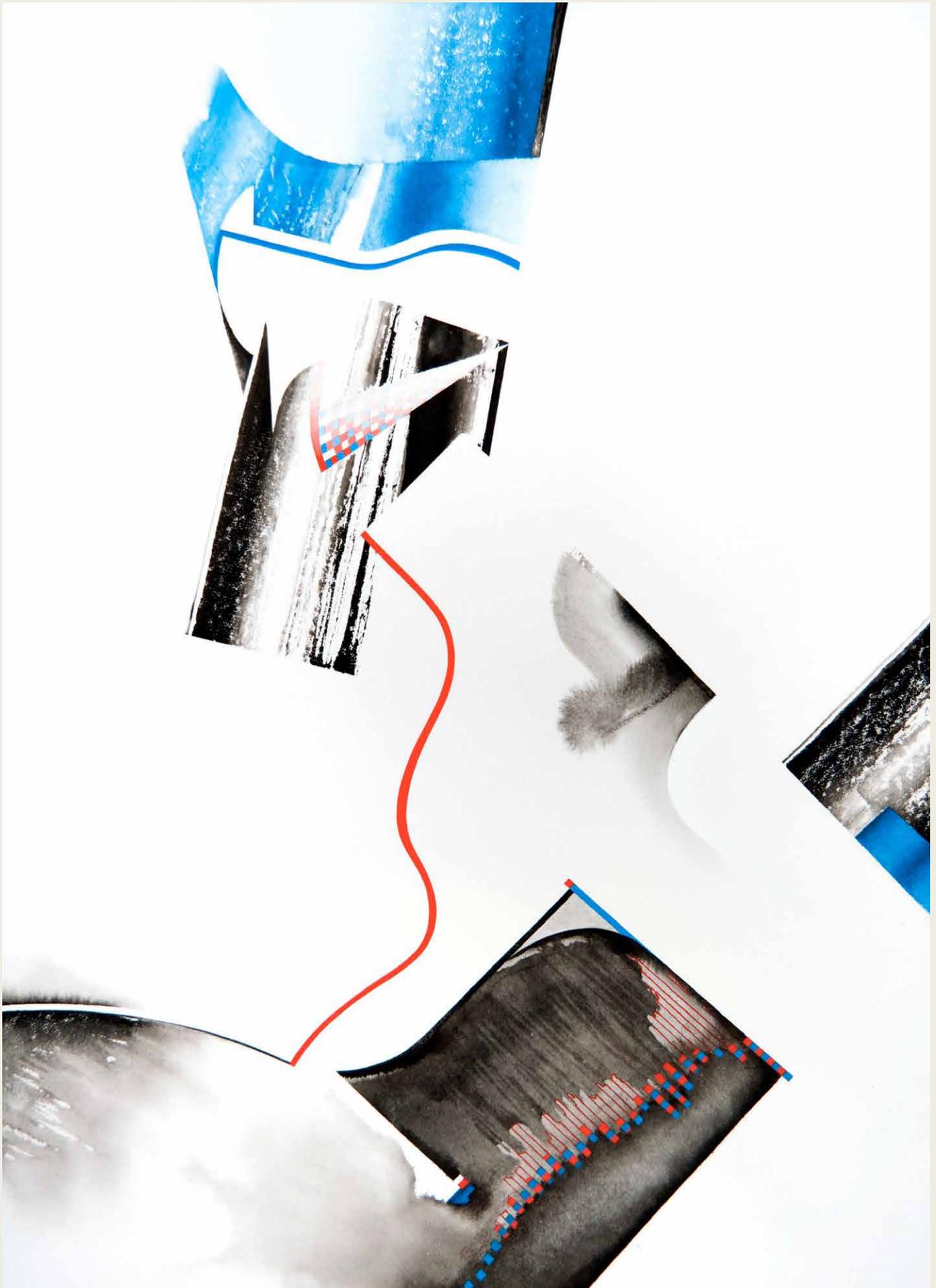
Eines wurde der Expertengruppe aus ihren Diskussionen klar: Workers' Voice ist sowohl Programm als auch Verfahren, um an der Weichenstellung ökonomischer Macht mitzuwirken. Der Zusammenhang zwischen Good Corporate Governance und Workers' Voice muss neu gedacht werden, um daraus einen starken europäischen Ansatz zu machen. Es gibt gute Gründe, „Worker Participation“ – verstanden als obligatorische und rechtliche abgesicherte Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichts- oder Verwaltungsrat von Unternehmen („Mitbestimmung“) – künftig als Element der Unternehmensführung („Corporate Governance“) ins europäische Gesellschaftsrechts aufzunehmen. Und es gibt gute Gründe, dabei auch weiter zu gehen, als beim Recht auf Mitbestimmung nur nationale Besitzstände zu schützen.



Themen und Arbeitsorte der Expertengruppe Workers' Voice

In mehreren Sitzungen diskutierte die Expertengruppe Funktion und Wirkung von Workers' Voice:

- im Prozess von Firmenumstrukturierungen (Prag, April 2016),
- im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (Paris, September 2016) und
- im Hinblick auf langfristige Orientierung und eine Reform der Corporate Governance (Rom, März 2017).
- In Stockholm (September 2017) ging es schließlich um die verschiedenen Erscheinungsformen von Workers' Voice, die als funktionale Äquivalente gesehen werden können.



Wie wird die Zukunft der Arbeit aussehen? Dieter Haist hat versucht, diese Frage mit seinen Bildern zu beantworten.

FUNKTIONALE ÄQUIVALENTE

FUNKTIONALE ÄQUIVALENTE FÜR WORKERS' VOICE: GLEICHES ZIEL, UNTERSCHIEDLICHE AUSPRÄGUNGEN

Die Expertengruppe hatte sich die Aufgabe gestellt, die Wirkungen von Workers' Voice in ihren unterschiedlichen Ausprägungen auf bestimmte Ereignisse (zum Beispiel Überwindung von Krisen, Corporate Social Responsibility, Restrukturierung) zu untersuchen. Institutionelle Vergleiche zwischen EU-Mitgliedsstaaten sind in der europäischen Politikforschung nichts Neues. Hier zog die Expertengruppe aber erstmals einen funktionalen Ansatz heran. Anders als sonst üblich, machte sie nicht die institutionellen Unterschiede in den Systemen zur Arbeitnehmervertretung und zur Unternehmensführung der EU-Mitgliedsstaaten zum Ausgangspunkt der Analyse, sondern die Funktion von „Workers' Voice“: Inwieweit führen unterschiedliche institutionelle und organisatorische Wege zu ähnlichen Ergebnissen? Der Modus der sogenannten funktionalen Äquivalente basiert darauf, gemeinsame Ziele zu vereinbaren – verbunden mit einer Vielzahl von Methoden, wie diese Ziele zu erreichen sind. Entscheidend ist dabei allerdings, dass das Konzept der funktionalen Äquivalente nicht den Vorwand liefern darf, künftig auf Mindeststandards zu verzichten oder gar bestehende Mindeststandards zu verwässern. Im Gegenteil: Die europäischen Gewerkschaften machen sich explizit für die Definition von Mindeststandards auf europäischer Ebene stark.

Nach dem Verständnis der Expertengruppe ist Workers' Voice breiter angelegt als die reine Arbeitnehmervertretung in Aufsichts- und Verwaltungsräten von Unternehmen. Workers' Voice zielt darauf ab, strategische Entscheidungen des Top-Managements im Sinne der Beschäftigten zu überwachen und zu beeinflussen. Diese Funktion kann durch verschiedene Ausprägungen der Workers' Voice erfüllt werden, etwa Tarifverträge, Betriebsräte, Europäische Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder als sogenannte Arbeitsdirektoren in Unternehmensvorständen sowie europäische oder weitergehende grenzüberschreitende Betriebsvereinbarungen.

Funktionale Äquivalente der Workers' Voice – ähnliche Merkmale und Ziele

- Vertretung von Arbeitnehmerbelangen
- Schutz und Durchsetzung der Arbeitnehmerrechte
- Verteidigung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Unternehmensleitung
- Rechtzeitige Mitwirkung an Managemententscheidungen

Eine breitere Definition von Workers' Voice bietet einen weiteren Vorteil: Sie macht die legalistische Diskussion über Schwellenwerte für die Unternehmensgröße, über die Anzahl der Sitze und die gesetzlichen Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat entbehrlich. Stattdessen lenkt sie den Blick auf die Gemeinsamkeit der verschiedenen Ausgestaltungen von Workers' Voice in den Mitgliedsstaaten.

Wichtig ist, dass es dabei nicht um die isolierte Betrachtung einzelner Elemente geht. Wie es Gewerkschaften auch fordern, müssen nach Überzeugung der Expertengruppe alle vorhandenen Elemente von Workers' Voice geschützt und gestärkt werden. Denn die Stärke von Workers' Voice entwickelt sich aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Elemente. Dass die Expertengruppe den Fokus auf die Mitwirkung an Unternehmensentscheidungen an der Spitze der Unternehmen gesetzt hat, ist auf deren Bedeutung zurückzuführen: Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat mit größerer Wahrscheinlichkeit auch andere Formen der Workers' Voice praktizieren (etwa Tarifverträge, Betriebsräte, EBR, grenzüberschreitende Betriebsvereinbarungen u.ä.).

DIE VERMEIDUNG ODER
BEHINDERUNG VON
WORKERS' VOICE MUSS MIT
EMPFINDLICHEN SANKTIONEN
BELEGT WERDEN KÖNNEN

DIE STIMME DER
ARBEITNEHMER MUSS
OBLIGATORISCH SEIN

Funktionale Äquivalente öffnen neue politische Optionen für Workers' Voice in Europa

Wo einfache institutionelle Vergleiche in eine Sackgasse führen würden, eröffnet das Konzept der funktionalen Äquivalente vor allem für die Politik zusätzliche Optionen. Sie muss keine „One-fits-all“-Lösung finden, die eine rechtliche Harmonisierung auf EU-Ebene erfordert. Im Gegenteil: Unterschiedliche Wege können vergleichbare Effekte erzielen. Die Institutionen der Sozialpartnerschaft verändern sich durch alltägliche Praxis. Auch diese Veränderungen, verstanden als „institutionelles Lernen“, können politisch anerkannt und berücksichtigt werden. Indem man zum Beispiel auf europäischer Ebene den Rechtsrahmen für Europäische Betriebsräte stärkt oder einen optionalen Rechtsrahmen für multinationale Betriebsvereinbarungen schafft, bleibt die Ausformung von Workers' Voice den jeweiligen Akteuren unter ihren besonderen nationalen rechtlichen und institutionellen Bedingungen überlassen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass ein EU-Rechtsrahmen für ein umfassendes Recht auf Mitwirkung bei Unternehmensentscheidungen an der Unternehmensspitze geschaffen wird.

Was sich zum Beispiel durch das Recht auf Beteiligung an der Unternehmensüberwachung (wie in der deutschen Mitbestimmung) erreichen lässt, könnte in einem anderen Setting durch andere Formen und Praktiken erzielt werden, etwa indem bestimmte Funktionen auf andere Stakeholder übertragen werden (zur Rolle der anderen Stakeholder siehe auch [Seite 21](#)). Das betrifft zum Beispiel erweiterte Rechte auf Unterrichtung und Anhörung oder Transparenzverpflichtungen und könnte bis hin zur möglichen Einschränkung von Aktionärsrechten reichen. Wo die kollektive Arbeitnehmervertretung auf Unternehmensebene schwach ausgeprägt ist und es beispielsweise weder Betriebsräte noch Arbeitnehmervertreter in der Unternehmensspitze gibt, könnten neue Regelungen Unternehmen zu einem qualifizierten Dialog mit den zuständigen Gewerkschaften verpflichten, um das Recht auf Unterrichtung, Anhörung

und Mitwirkung an Unternehmensentscheidungen wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen.

Je genauer die Definition der jeweiligen Funktion, desto einfacher lassen sich Lücken und Diskrepanzen erkennen und damit die Ergebnisse bewerten.

Die Expertengruppe hat jedoch unterstrichen, dass ein Mindestkatalog von Grundsätzen und Praktiken unter allen Umständen erfüllt sein muss, damit die notwendigen Funktionen (Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, Durchsetzung der Arbeitnehmerrechte, Kommunikation der Arbeitnehmerinteressen und Mitwirkung an Managemententscheidungen) im vollen Umfang wirken können. Dabei gilt:

- **Workers' Voice muss obligatorisch sein** und darf nicht als freiwillige oder optionale Institution behandelt werden. Es ist ein allgemeines Grundrecht für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Stimme zu erheben – und keine bloße politische Empfehlung. Dieses Recht der Arbeitnehmervertretung auf Unternehmensebene ist durch die Normen der ILO und durch das europäische Primärrecht verankert.
- **Die Vermeidung oder Behinderung von Workers' Voice muss mit empfindlichen Sanktionen belegt werden können.** Bisher sind Defizite bei der Umsetzung von Workers' Voice gar nicht strafbar oder sie werden als Bagatelldelikte eingestuft. Durchsetzen lassen sich Arbeitnehmerrechte zu Workers' Voice auf diese Weise nicht.
- **Individuelle und kollektive Arbeitsrechte sind nicht austauschbar, sie sind komplementär.** Erforderlich ist sowohl ein individuelles Recht auf Unterrichtung und Anhörung als auch das direkte Recht auf Ausübung kollektiver Rechte. Beide Rechtsformen müssen gesetzlich geschützt werden.
- **Workers' Voice tritt in multinationalen Unternehmen mehrstufig auf.** Die lokale Arbeitnehmervertretung auf Betriebsebene wird ergänzt durch die Vertretung auf (grenzüberschreitender) Unternehmensebene sowie manchmal auch auf Branchen- oder nationaler

**INDIVIDUELLE UND
KOLLEKTIVE ARBEITSRECHTE
SIND NICHT AUSTAUSCHBAR,
SIE SIND KOMPLEMENTÄR**

Ebene. Gewerkschaften spielen eine Schlüsselrolle bei der Koordinierung der verschiedenen Ebenen der Interessenvertretung.

Für eine nachhaltige Unternehmensführung mit Perspektiven für Arbeitsplätze und Standorte

Die Expertengruppe Workers' Voice hat sich unter dem Aspekt der funktionalen Äquivalente einige wichtige Handlungsfelder für Unternehmensführung (Corporate Governance) genauer angesehen.

Verantwortungsvolle Unternehmen achten auf Umweltbelange und die Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens. Sie verbinden diese Orientierung auch mit der Frage, welche Auswirkungen ihre Unternehmensführung auf Arbeitsplätze, Beschäftigung und die Region hat. Allerdings fällt auf, dass gerade internationale Instrumente und Unternehmensinitiativen zur Nachhaltigkeit häufig eher unverbindlich angelegt sind. Das führt dazu, dass sie nicht geeignet sind, gegen Verletzungen von Menschenrechten am Arbeitsplatz vorzugehen.

Andererseits können sich Workers' Voice und Nachhaltigkeitsziele in der Praxis gegenseitig verstärken: Workers' Voice kann die Unternehmensführung so mitgestalten und einfordern, dass die selbst gesteckten Unternehmensziele auch umgesetzt werden. Umgekehrt kann Nachhaltigkeitsmanagement helfen, die Rechte auf Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung in Unternehmen zu stärken. Die Expertengruppe hat sich mit Fällen beschäftigt, in denen aus Diskursen zum Thema Nachhaltigkeit langfristig tragfähige Netzwerke der relevanten Akteure erwachsen sind. Das wiederum stärkt multinationale und mehrstufige Allianzen auf Seite der internationalen Gewerkschaftsbünde.

Eine positive Wechselwirkung gibt es auch, wenn sich Arbeitnehmervertreter mit Frage der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Responsibility – CR) sowie der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) beschäftigen. Keines dieser überwiegend freiwilligen Instrumente, ob

allein durch die Unternehmensspitze oder gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern, ist ein wirksamer Ersatz für die gesetzlichen oder vertraglichen Rechte und Pflichten, die oben im Rahmen des ständigen Dialogs zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern in der Entscheidungsfindung genannt wurden. Aber auch durch die Beschäftigung mit CR und CSR gewinnt Workers' Voice mehr Kompetenzen und baut zusätzliche Kapazitäten auf. Zugleich können die Konzepte CR und CSR hervorragend als Türöffner für einen Dialog über Arbeitnehmerrechte funktionieren.

So gibt es im Europäischen Betriebsrat von Solvay eine Arbeitsgruppe „Nachhaltige Entwicklung“, die sich mit Feedback, Vorschlägen oder Anmerkungen zur Unternehmenspolitik der nachhaltigen Entwicklung einbringen kann. Bei Solvay spielt der Europäische Betriebsrat, unterstützt von IndustriAll Europe, daher eine aktive Rolle in der Nachhaltigkeitspolitik. Eine solche Form der Mitwirkung kann modellhaft sein für eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Management in Nachhaltigkeitsfragen dienen.

Zwar besteht zwischen Euro-Betriebsräten und CSR kein eindeutiges Wirkungsverhältnis, aber wo EBR in CSR-Prozesse eingebunden sind, stellen sie Arbeitnehmerbeteiligung sicher. Beschäftigte wis-

**WORKERS' VOICE
TRITT IN MULTI-
NATIONALEN
UNTERNEHMEN
MEHRSTUFIG AUF**



WORKERS' VOICE HANDELT PROAKTIV, BEVOR EINE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN WIRD; SIE WIRKT AN DER ENTSCHEIDUNG SELBST MIT UND MILDERT NEGATIVE FOLGEN

sen am besten, welche Auswirkungen Managemententscheidungen, Produktion und andere Faktoren auf die Umwelt haben. Die Expertengruppe sieht es als Versäumnis des Gesetzgebers, dass Betriebsräte bisher nicht genügend im Bereich CSR einbezogen werden. Denn für EBR gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten. So bringen sich einige Euro-Betriebsräte in vollem Umfang bei der Definition, dem Entscheidungsprozess und der Überwachung unternehmensspezifischer CSR-Praktiken ein, wie das Beispiel von Solvay belegt.

In vielen Fällen beschränkt sich das Geschäft von EBR-Mitgliedern allerdings bisher hauptsächlich auf Informationsbeschaffung und nicht auf die aktive Beteiligung an der CSR-Politik, wie Untersuchungen zeigen. CSR bedeutet Entscheidungen über die allgemeine Ausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf sein soziales Umfeld. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte mehr Einfluss darauf eingeräumt werden. Während das Recht des Europäischen Betriebsrats auf Unterrichtung und Anhörung gestärkt werden sollte, sollten die Gewerkschaften die Möglichkeit haben, Inhaltsvereinbarungen auszuhandeln.

Die wirksame Mitarbeit von Workers' Voice an CSR-Prozessen setzt allerdings voraus, dass die Akteurinnen und Akteure die gleiche Informationsbasis bekommen wie Unternehmensleitungen. Nur so können sie gemeinsam zu fundierten Entscheidungen kommen.

Die Funktion von Euro-Betriebsräten ließe sich stärken, wenn der Gesetzgeber CSR ausdrücklich in ihrem gesetzlichen Aufgaben- und Kompetenzkatalog aufnehmen würde. Jedoch erwähnt die Neufassung der EBR-Richtlinie (siehe auch Kasten „EU-Reformen der Corporate Governance“ [Seite 22](#)) CSR nicht ausdrücklich als Thema für Unterrichtung und Anhörung.

Leider enthält die Richtlinie 2014/95 über nicht-finanzielle Informationen und Informationen zur Vielfalt keine Bestimmung über die Beteiligung von EBR. Bei einer Neufassung der EBR-Richtlinie sollten EBR das Recht bekommen, an der Festlegung der Grundprinzipien für die Anwendung der Richtlinie im Rahmen der multinationalen Konzerne beteiligt zu werden, insbesondere in Bezug auf die Offenlegung sozialer Informationen.

Für eine sozial verantwortliche Restrukturierung

Mitbestimmung auf Unternehmensebene und andere Formen der Workers' Voice haben Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen und leisten damit einen wesentlichen Beitrag dazu, frühzeitig auf mögliche Umbrüche reagieren zu können (anticipation of change). Aber auch wenn Unternehmensumstrukturierungen unerlässlich sind, hat Workers' Voice sich als besonders wichtiges Instrument erwiesen. Für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konnten negativen Folgen durch Schließung von Anlagen oder Standorten und auch Massenentlassungen abgefedert werden. Workers' Voice trug nicht nur dazu bei, die negative Umstrukturierung abzuschwächen, sondern auch Alternativen vorzuschlagen. Denn Workers' Voice handelt proaktiv, bevor die Entscheidung getroffen wird, sie wirkt an der Entscheidung selbst mit und mindert negative Folgen der Entscheidung.

Allerdings identifizierte die Expertengruppe auch eine neue Dimension der Herausforderung für Workers' Voice in solchen Fällen: Gerade bei Umstrukturierungen in multinationalen Unternehmen über Ländergrenzen hinweg fiel auf, dass es oft keinen vordringlichen unternehmensstrategischen Grund gab. Stattdessen wollten Unternehmen damit vor allem Steuern sparen oder einfach Arbeitskosten reduzieren, um den Shareholder Value zu steigern. Erleichtert werden solche Praktiken durch Gesetzeslücken im nationalen sowie

**EUROPÄISCHE
BETRIEBSRÄTE
SCHLAGEN EINE
BRÜCKE ZWISCHEN
NATIONALER UND
EUROPÄISCHER
EBENE**

im europäischen Gesellschafts-, Steuer- und Arbeitsrecht.

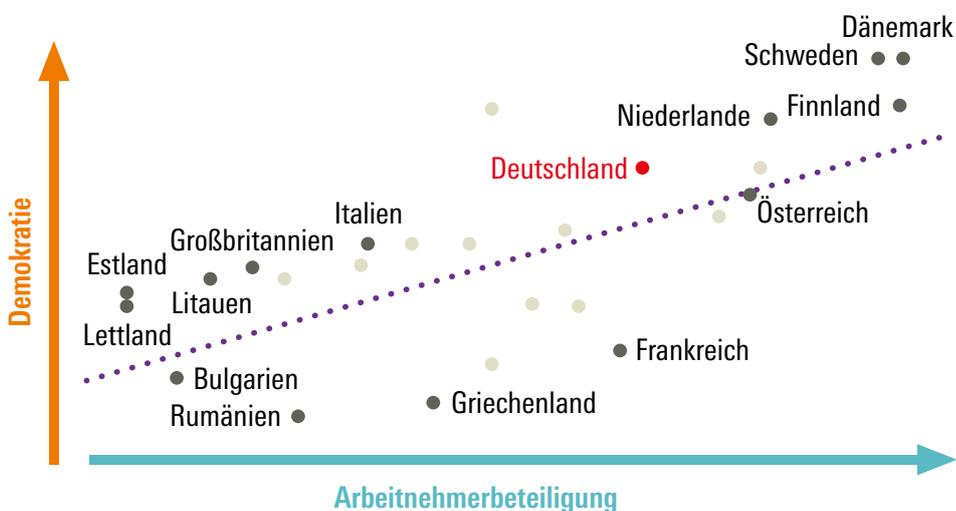
Die Expertengruppe prägte für diese neue Spielart grenzüberschreitender Restrukturierungen den Begriff „Company Engineering“. Dabei entstehen häufig verlängerte Werkbänke, deren Zukunft als Unternehmensstandort unsicher ist. Den betroffenen Regionen und EU-Mitgliedsstaaten entstehen daraus kaum dauerhafte Perspektiven für Arbeitsplätze, Einkommen und belastbare wirtschaftliche und regionale Entwicklung.

Gewerkschaften in den betroffenen Ländern haben das nach Beobachtungen der Expertengruppe erkannt, und sie halten dagegen. Was ihnen in Zukunft helfen würde, ist wiederum Workers' Voice: Starke Arbeitnehmervertretungen an der Unternehmensspitze können zentral auf unter-

nehmerische Weichenstellungen einwirken. So könnten Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter Hand in Hand dazu beitragen, besser für grenzüberschreitend vergleichbare Arbeitsbedingungen und Entlohnung zu sorgen. Unternehmen müssten den Wettbewerb dann über ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit bestehen – und nicht nur über die Jagd nach den niedrigsten Standortkosten. Solche Interessenvertretungen auf europäischer Ebene sind heute mit Ausnahme der Europäischen Betriebsräte nicht obligatorisch vorgesehen. EBR sind deshalb besonders wertvoll, weil sie eine Brücke zwischen nationaler und europäischer Ebene schlagen.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis

Der Zustand von Demokratie und Arbeitnehmerbeteiligung in...



Daten aus Vitols, Sigurt (2018): Kontinent vieler Geschwindigkeiten. Arbeitnehmer- und Bürgerbeteiligung in Europa. In: WZB Mitteilungen 160, S. 30-32. Darstellung nach Böckler Impuls 8/2019, S. 7. Download: bit.do/impuls1246

WORKERS' VOICE

DEMOKRATIE

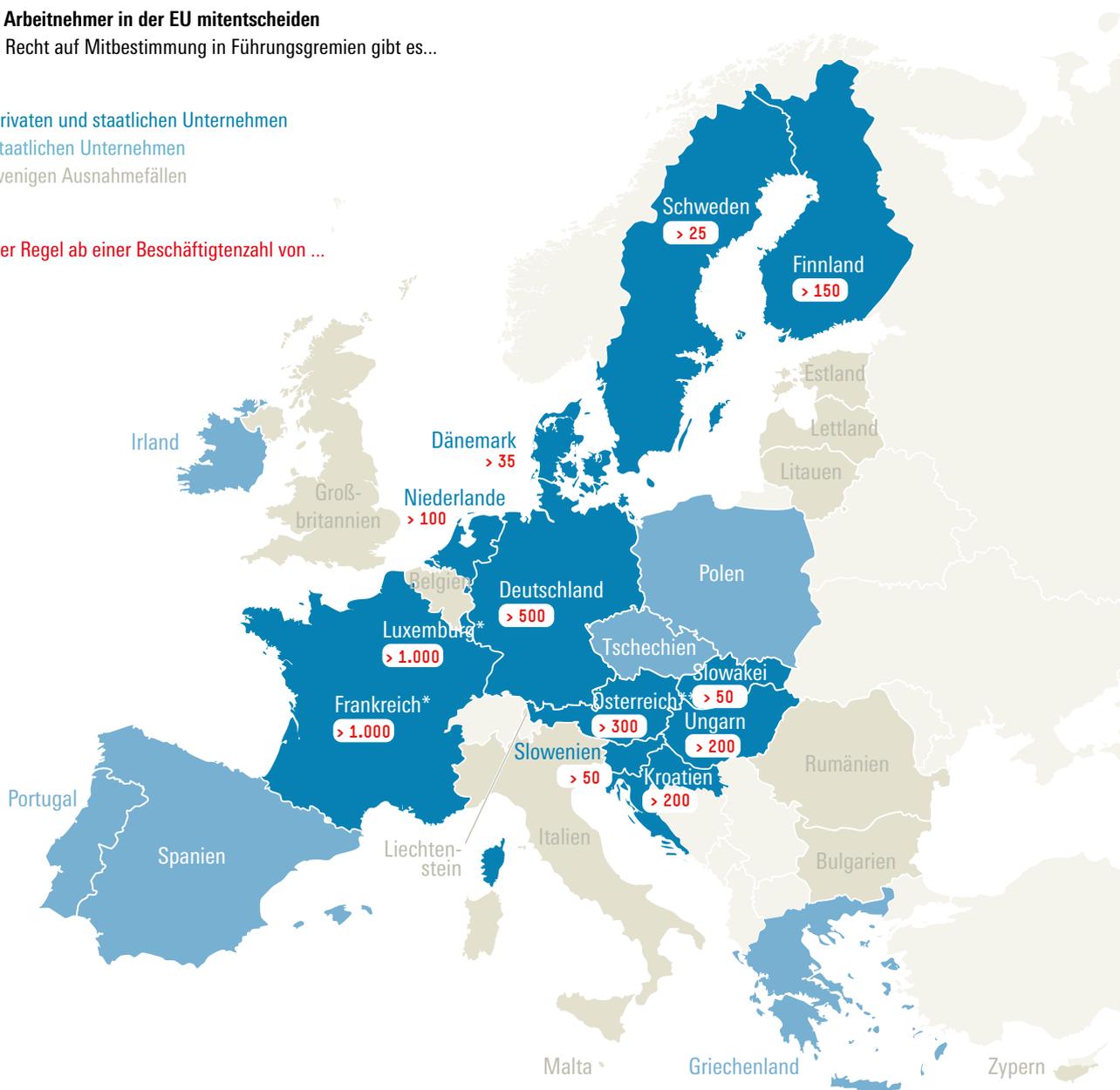
EUROPA

Wo Arbeitnehmer in der EU mitentscheiden

Das Recht auf Mitbestimmung in Führungsgremien gibt es...

in privaten und staatlichen Unternehmen
in staatlichen Unternehmen
in wenigen Ausnahmefällen

in der Regel ab einer Beschäftigtenzahl von ...



* Unterschiedliche Schwellenwerte für staatliche Unternehmen. ** Nur Aktiengesellschaften – keine Schwelle bei Kapitalgesellschaften, wenn es einen Betriebsrat gibt. Quelle: Daten aus Conchon, Aline/Kluge, Norbert/Stollt, Michael (2015): Worker board-level participation in the 31 European Economic Area countries. ETUI, Brussels. Darstellung nach Böckler Impuls 9/2019, S. 5. Download: bit.do/impuls1558

STAKEHOLDER-ANSATZ

STAKEHOLDER- STATT SHAREHOLDER-ANSATZ IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG (CORPORATE GOVERNANCE)

Die zunehmende Finanzierung von Unternehmen über die internationalen Finanzmärkte hat den Interessen von Aktionären und Finanzinvestoren in der Corporate Governance einen Vorsprung gegenüber jedem anderen gesellschaftlichen Interesse am Unternehmen verschafft: Die Aufhebung der Kapitalverkehrskontrollen und die Liberalisierung der globalen Finanzmärkte haben den Fluss globaler Finanzströme erleichtert und Investoren ermutigt, weltweit nach Investitionsmöglichkeiten zu suchen. Dies zieht Kapitalanleger an, die weniger am Wachstum von Unternehmen oder der Produktion von Waren und Dienstleistungen interessiert sind. Der Unternehmenswert wird an der Bewertung durch die Börsen festgemacht – die nicht deckungsgleich ist mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Um hohe Renditen zu gewährleisten, stellen Corporate-Governance-Regelungen und -Modelle zunehmend die Rechte der Aktionäre in den Mittelpunkt, sodass die Unternehmensführung auf die Interessen globaler Investoren ausgerichtet wird. In diesem Prozess wurde die Rolle anderer Stakeholder, insbesondere die Workers' Voice, faktisch immer weiter zurückgedrängt.

Verändert hat sich über die Jahrzehnte auch die Idee vom eigentlichen Unternehmenszweck. Bis in die 1970er Jahre hinein war es Konsens, dass das primäre Anliegen eines Unternehmens darin bestand, für seine Kunden gute Waren herzustellen bzw. gute Dienstleistungen zu erbringen sowie dafür zu sorgen, dass es sich erfolgreich weiterentwickelt und wächst. Dieser Fokus hat sich immer weiter auf finanzielle Ziele verschoben, so dass es heute vornehmlich darum geht, eine hohe Kapitalrendite zu erzielen bzw. den Shareholder Value zu maximieren. Die Perspektive, einem Unternehmen eine nachhaltige Zukunft zu sichern, ist damit systematisch nicht verbunden. Das ist in dieser Klarheit neu.

Gerade in den 1990er und 2000er Jahren hat das Shareholder-Modell die Politik auf EU-Ebene

und in den meisten Mitgliedstaaten stark beeinflusst und sowohl das internationale Gesellschaftsrecht als auch die Kapitalmärkte geprägt. Allerdings haben die großen Skandale in den 2000er Jahren (ENRON, WorldCom) die Mängel einer solchen Ausrichtung von Corporate Governance offenbart.

In Folge der Finanzkrise von 2008 setzte dann erneut ein Nachdenken über längerfristige Investitionsansätze und Unternehmensorientierung ein. Im Fokus stand aber, mehr Transparenz über das Aktionärsverhalten zu schaffen und die Aktionäre damit stärker für das Unternehmen in die Pflicht zu nehmen. Es blieb also ein einseitiger, am Aktionärsinteresse orientierter Ansatz. Eine Reform der Corporate Governance brachte folgerichtig nur bessere Transparenzregeln und Compliance-Standards für Aktionäre. Die OECD-Guidelines zur Corporate Governance betonen zwar die Nachhaltigkeit von Unternehmen als Ziel. Sie machen dies aber am langfristigen Renditeerfolg von Aktionären fest.

Auch wenn die kurzfristige Ausrichtung des Shareholder-Modells auf EU-Ebene politisch kritisiert wird, gehen die Entscheider und ihre Experten das Thema nicht an. Im aktuellen Diskurs über Corporate Governance betrachten sie Workers' Voice nicht als Lösungsansatz für die regulatorischen Lücken. Stattdessen arbeiten sie an einzelnen Symptomen wie der Stärkung von Rechten für Minderheitsaktionäre, um geheimen Absprachen zwischen Großaktionären und Management vorzubauen.

Regulierung für einen Gegenentwurf bisher lückenhaft

Der prinzipielle Gegenentwurf zum Shareholder-Modell wäre ein gesellschaftlich breiter aufgestelltes Aufsichtssystem der Stakeholder. Dieses Modell ist stärker auf einen Ausgleich zwischen den wichtigen Interessengruppen rund um das Unter-

EU-Reformen zur Corporate Governance

- 2001**
SE-Richtlinie
- 2003**
Modernisierung
des Gesellschaftsrechts
und Verbesserung der
Corporate Governance
in der EU
- 2004**
Übernehmerichtlinie
- 2005**
Richtlinie zu
grenzüberschreitenden
Fusionen
- 2007**
Richtlinie zu
Aktionärsrechten
- 2019**
Company Mobility
Package
- Mit ihrer Gesetzgebungstätigkeit zum Europäischen Gesellschaftsrecht hat die EU ihre Politik in den vergangenen zwei Jahrzehnten verstärkt auf das Konzept des Shareholder Value ausgerichtet. So hatte der Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Unternehmensführung in der EU“ von 2003 insbesondere die Stärkung der Aktionärsrechte als Hauptziel. Die Übernehmerichtlinie 2004 regelte Übernahmen in Europa und definierte zugleich Mindeststandards für den Schutz von Minderheitsaktionären (2004/25/EG Übernahmeangebote). Im Nachgang der Finanzkrise konzentrierte sich die Europäische Kommission in den Grünbüchern von 2010 und 2011 auf die Beteiligung der Aktionäre an Finanz- und Nicht-Finanzunternehmen. Mit dem Aktionsplan von 2012 verdeutlichte die Kommission ihre Absicht, dass Aktionäre sich stärker in die Corporate Governance einbringen sollten. 2014 brachte die Kommission ihren Vorschlag für eine Richtlinie zu Aktionärsrechten ein (Shareholder Rights Directive 2007/36/EG EC2014). Der Vorrang für Aktionärsrechte zeigte sich auch in weiteren europäischen Initiativen wie dem neuen Vorschlag für das Paket zum Gesellschaftsrecht, in mehreren Expertentreffen (zum Beispiel High Level Group of Company Law Experts und European Corporate Governance Forum) und bei Entscheidungen des EuGHs (zum Beispiel zu „Golden Shares“).
- Initiativen wie die SE-Richtlinie (2001), die Richtlinie zu grenzüberschreitenden Fusionen (2005) und das Paket zum Gesellschaftsrecht (2019) enthalten Instrumente, um Workers' Voice in multinationalen Unternehmen zu etablieren, über die nationale Ebene hinaus fortzuführen und potenziell auf grenzüberschreitender Ebene ein stärker partizipatives Modell der Corporate Governance fortentwickeln zu können.

Die Realität zeigt jedoch leider auch, dass Unternehmen die europäische Gesetzgebung zur SE oder zur grenzüberschreitenden Verschmelzung dazu nutzen, um an der Spitze ihrer Unternehmen Workers' Voice durch einen bloßen rechtlichen Formwechsel zuhause abzustreifen (wie in Deutschland die Mitbestimmung).

Ähnliches droht nach der jüngsten Verabschiedung des Company Mobility Package, das Verfahren für grenzüberschreitende Formwechsel, Verschmelzungen oder Spaltungen einführt sowie die Möglichkeit der grenzüberschreitenden Verlegung von Gesellschaftssitzen. Wie bei der SE-Richtlinie mangelt es an einem dynamischen Element (Escalator-Prinzip, siehe dazu auch [Seite 30](#)), sodass der Vermeidung und dem Einfrieren der Mitbestimmung weitere Türen geöffnet werden. Dies gilt in gleicher Weise für die ebenfalls beschlossene Erleichterung von Online-Registrierungen für Unternehmen in einem beliebigem EU-Mitgliedsstaat.

Mitbestimmte Unternehmen schneiden besser ab

So hat sich die Aktienrendite von 2006 bis 2011 verändert bei ...



So hat sich die Beschäftigung im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen ...



So haben sich die Investitionen im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen ...



Quelle: Daten aus Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael (2019): Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung, Study Nr. 424. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Darstellung nach Böckler Impuls 10/2019, S. 4. Download: bit.do/impuls1573

Hans Böckler Stiftung

nehmen ausgerichtet. Strategische Unternehmensführung ist in diesem Fall nicht nur auf die Interessen der Aktionäre ausgerichtet. Der Blick richtet sich auf das gesamte sozioökonomische Umfeld des Unternehmens. In der Reformdebatte zur Corporate Governance ergänzt und verstärkt der Stakeholder-Ansatz die positiven sozialen Einbindungseffekte, die durch obligatorische Workers' Voice zu erreichen sind.

Gerade in jüngerer Zeit erfährt die Idee einer gesetzlich vorgeschriebenen Präsenz von Arbeitnehmervertretern in Verwaltungsräten von Unternehmen neue öffentliche Aufmerksamkeit. Neben positiven Entwicklungen in den USA und in Großbritannien hat Frankreich mit dem „Loi du devoir de vigilance“ eine Initiative für verantwortungsbewusste multinationale Unternehmen gestartet. Wichtige internationale Anhaltspunkte sind die Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP) der Vereinten Nationen, die Grundsatzerklärung der ILO über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (MNE-Erklärung) sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Speziell die OECD-Richtlinien sind für das Anliegen verbindlicherer Workers' Voice ein starker Ansatzpunkt, wenn auch in ihrer praktischen Wirksamkeit begrenzt. Es sind „Empfehlungen“, die Grundsätze und Standards für ein verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten multinationaler Unternehmen definieren. Sie sind Teil der OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen und gelten für alle 34 OECD-Länder und 12 Beitrittsländer. Die OECD-Richtlinien wirken vor allem, wenn es um die Durchsetzung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken geht. Die jüngste Überarbeitung der OECD-Leitlinien im Jahr 2011 hat einige der Forderungen von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen aufgegriffen, auf die insbesondere das Trade-Union Advisory Committee (TUAC) der OECD gedrängt hatte. Dazu gehören unter anderem Due Diligence für Lieferketten, die stärkere Konzentration auf die Menschenrechte – eine Anpassung an die Zielsetzungen der UNGP – und die Forderung nach fairen Löhnen in multinationale Unternehmen.

Die OECD-Leitlinien enthalten ein Kapitel über Beschäftigung und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, das ausdrücklich über das Recht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer Vertreter auf Organisation und Durchführung von Tarifverhandlungen informiert. Für Gewerkschaften bietet dieses Kapitel der OECD-Leitlinien die Möglichkeit, bei den sogenannten Nationalen Kontaktstellen (NKS) Beschwerde einzureichen, wenn gegen Normen aus diesem Kapitel verstoßen

Die OECD-Leitlinien enthalten ein Kapitel über Beschäftigung und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, das ausdrücklich über das Recht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer Vertreter auf Organisation und Durchführung von Tarifverhandlungen informiert. Für Gewerkschaften bietet dieses Kapitel der OECD-Leitlinien die Möglichkeit, bei den sogenannten Nationalen Kontaktstellen (NKS) Beschwerde einzureichen, wenn gegen Normen aus diesem Kapitel verstoßen



ES BESTEHT DRINGENDE NOTWENDIGKEIT, DIE VERSCHIEDENEN STAKEHOLDER IN DER GESELLSCHAFT BESSER UND WIRKUNGS- VOLLER ZU VERTRETEN

wird. Auch wenn sich die unterzeichnenden Regierungen zur Einrichtung von NKS verpflichten, um die Einhaltung der Richtlinien zu fördern und umzusetzen, gelten die Regelungen vielen Beobachtern noch als zu schwach.

In dem Bemühen, auf internationaler Ebene Standards für Workers' Voice für die Unternehmensführung einzuziehen, sieht die Expertengruppe Schritte in die richtige Richtung. Sie stuft diese in ihrer Bilanz allerdings als bisher nur rudimentär und zu wenig effizient für die Praxis ein. Außerdem sieht sie das Risiko, dass stärkere nationale Rechte in EU-Mitgliedsstaaten für Workers' Voice ausgehebelt werden könnten, wenn übergreifende Regeln für Corporate Governance propagiert werden.

In der Praxis bedeutet es allerdings Risiko und Chance zugleich, wenn Unternehmensführung sich gesellschaftlich verpflichtet fühlt: Weil nationale Regeln zu kurz greifen und es auf internationaler Ebene kaum bindende Regulierung gibt, setzen multinationale Konzerne ihre eigenen Standards als Arbeitgeber sowie als Produzenten und Dienstleister. Damit prägen sie in allen Ländern, in denen sie tätig sind, das soziale und gesellschaftliche Umfeld. Faktisch überschreiben sie dabei oft vorhandene staatliche Normen – und unterbieten nationale Standards. Im eigenen Interesse setzen die Unternehmen andererseits aber vielerorts auch höhere Standards, als sie im nationalen Setting üblich sind. Für die organisierte Workers' Voice an den Unternehmenssitzen bietet ein solcher „Global Deal“ gute Anknüpfungspunkte, weltweit gestaltend in die soziale Ausformung von Arbeits- und Lebensbedingungen einzugreifen.

Um dafür die Voraussetzungen zu schaffen, müsste die Politik gleiche und transparente Bedingungen für alle sicherstellen. Sie müsste multinationale Unternehmen stärker als bisher regulieren und sie damit besser in die jeweiligen Gesellschaften einbinden. Das betrifft unter anderem das Thema standardisierter Unternehmensbesteuerung, das die Europäische Kommission inzwischen auf ihre Agenda gesetzt hat. Angesichts der Rolle und der Bedeutung multinationaler Unternehmen besteht vor allem die dringende Notwendigkeit,

die verschiedenen Stakeholder in der Gesellschaft besser und wirkungsvoller zu vertreten.

Europäischer Rechtsrahmen

Um die Potenziale von Workers' Voice ausschöpfen zu können, müssen deren gesetzliche Grundlagen gestärkt werden – auf europäischer Ebene genauso wie in den einzelnen Mitgliedsstaaten. Das müsste weit über die bestehenden EU-Richtlinien zur Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hinausgehen.

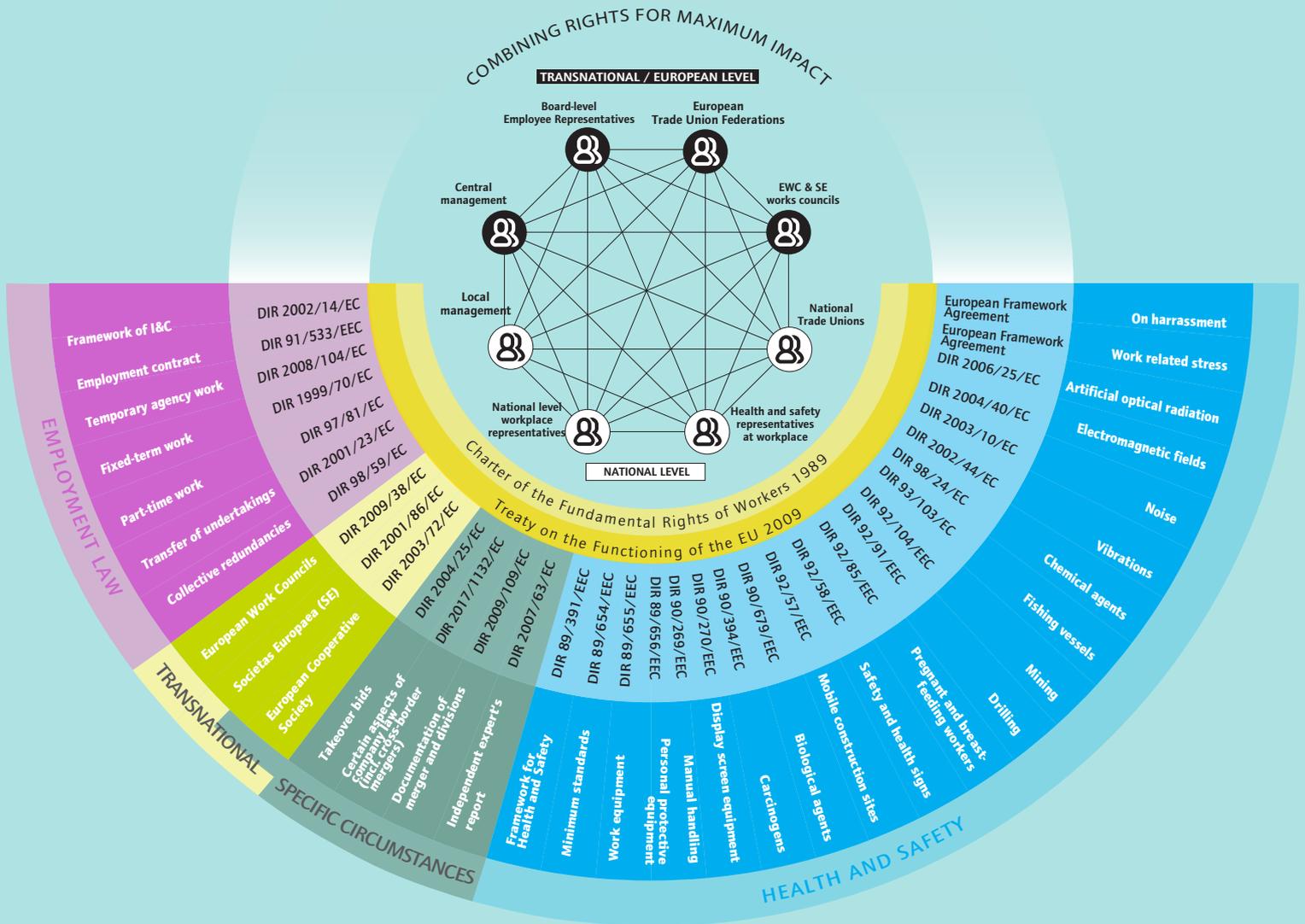
Eine solche Mindestrichtlinie zur Arbeitnehmerbeteiligung muss auch sicherstellen, dass bestehende Lücken beim Schutz der Rechte auf Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung geschlossen werden, die sich in der EuGH-Praxis gezeigt haben. Die Expertengruppe verweist insbesondere auf die Fälle Lyttle und USDAW³. Mit ihnen waren massive Umstrukturierungen und Entlassungen im Vereinigten Königreich verbunden, unter anderem die Schließung der Einzelhandelskette Woolworths mit 27.000 Beschäftigten. Aufgrund der britischen Umsetzung der Richtlinie über Massenentlassungen 98/59 EEG blieben mehr als 4.500 der entlassenen Arbeitnehmer vom Unterrichtungs- und Anhörungsverfahren ausgeschlossen, da sie in Einheiten innerhalb des Unternehmens arbeiteten, die weniger als 20 Beschäftigte hatten. Durch diese Fälle wurde darüber hinaus die bisherige Rechtsprechung zu Artikel 27 der EU-Charta der Grundrechte herausgefordert. Denn diese Gesetzesnorm legt mehr als einen Grundsatz fest, sie definiert ein Grundrecht auf europäischer Ebene.

Es kann nicht sein, dass die Freiheiten des EU-Binnenmarkts immer wieder dazu genutzt werden, (nationale) Arbeitnehmerrechte einzuschränken oder zu unterlaufen. Die Gewerkschaften fordern deshalb, dass das bestehende Primärrecht dazu genutzt wird, vermehrt sekundärrechtliche Regelungen für eine stärkere Mitbestimmung zu schaffen.

³ Case C-182/13 (13.5.2015) Lyttle and Case C-80/14 (30.4.2015) USDAW.

The palette of workers' participation rights

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



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

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

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

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



Visit www.worker-participation.eu to learn more

etui.

<http://www.worker-participation.eu/About-WP/What-s-new/3-new-infographics-on-workers-rights>



Gemeinsame Arbeit für eine erfolgreiche
Veranstaltung: Dieter Haist
und Henning vom Stein (Otone European
Affairs) bereiten die Ausstellung vor.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

LEITBILD GOOD CORPORATE GOVERNANCE FÜR GUTE UND VERANTWORTUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Als Schlüsselemente für Good Corporate Governance gelten leistungsfähige, effektive Aufsichts- und Verwaltungsräte, ein Top-Management, das sich der gesellschaftlichen Verantwortung verpflichtet fühlt, Aktionäre, die am Erhalt des Unternehmens interessiert sind, sowie eine funktionierende und verbindliche Selbstregulierung durch Kodizes. Die US-amerikanische Sozialwissenschaftlerin Ruth Aguilera, die bei einem Treffen der Expertengruppe als Wissenschaftlerin teilnahm, hat darüber hinaus folgende allgemeine Kriterien für Good Corporate Governance vorgeschlagen:

- Schutz der Rechte von Stakeholdern und Mittel zur Durchsetzung dieser Rechte, indem Führungskräfte überwacht werden und einer Rechenschaftspflicht unterliegen;
- Ausgleich zwischen Interessen und Anforderungen der verschiedenen internen und externen Stakeholder;
- Bereitstellung transparenter Informationen;
- Bereitstellung von strategischen und ethischen Leitlinien für das Unternehmen.

Sollen diese Kriterien greifen, muss es im Rahmenwerk für Corporate Governance in Europa einen Paradigmenwechsel geben. Corporate Governance bindet das Management stärker daran, bei ihren Unternehmensentscheidungen das Allgemeinwohl zu berücksichtigen, repräsentiert durch alle Interessengruppen am Unternehmen, darunter auch die Vertretung der Arbeitnehmer. Mit der Ausrichtung auf den Stakeholder Value verbinden sich auch Nachhaltigkeitsziele wie die Beachtung sozialer und ökologischer Auswirkungen bei langfristig verantwortlichen Investitionen. Die Beschäftigten und ihre Vertreterinnen und Vertreter sind dabei als wichtige Stakeholder einzubinden – durch die Workers' Voice. Sie ist ein Merkmal von Good Corporate Governance.

Beitrag der Europäischen Betriebsräte zur Good Corporate Governance

Als Unterstützung von Workers' Voice in multinationalen Unternehmen hatte die Expertengruppe die Europäischen Betriebsräte (EBR) ausgemacht. Wo es sie gibt, können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Grenzen hinweg ihre Anliegen an der Unternehmensspitze einbringen. Europäische Betriebsräte ergänzen die nationale Interessenvertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern um eine europäische Dimension. Durch das Recht des EBR auf Unterrichtung und Anhörung kann insbesondere Informationsasymmetrien begegnet werden. Unternehmen sind heute nicht mehr länger nur in nationalen Grenzen tätig, sondern operieren europäisch, wenn nicht sogar global, was die Notwendigkeit von Interessenvertretungen über die nationale Ebene hinaus unterstreicht. Darüber hinaus stellen EBR auch ein wichtiges Bindeglied zu mitbestimmten Aufsichtsräten bzw. Verwaltungsräten dar.

Insbesondere vor grundsätzlichen Weichenstellungen in einem Unternehmen können die Rechte auf Unterrichtung und Anhörung strategisch genutzt werden, um diese Entscheidungen mitzugestalten. Perspektivisch müssen EBR aber auch Mitbestimmungsrechte erhalten, sodass die Mitwirkung ähnlich einem Wirtschaftsausschuss im deutschen Sinne funktioniert.

EBR können mit Unterstützung von nationalen und europäischen Gewerkschaften eine wichtige Koordinationsfunktion erfüllen zwischen lokalen, nationalen und transnationalen Ebenen der Interessenvertretung sowie zwischen den nationalen Traditionen.

Die Rolle von EBR bei der Unternehmensführung ist aber oftmals abhängig von unterschiedlichen Faktoren wie etwa die Einstellung des Managements vis à vis des EBR sowie die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung des



EBR. Darüber hinaus ist die Einbindung von Gewerkschaften eine wichtige Voraussetzung.

Die institutionelle Stärkung der EBR ist für eine nachhaltige Unternehmensführung daher von besonderer Bedeutung. Deshalb fordern die Gewerkschaften eine Überarbeitung der EBR-Richtlinie. Eine stärkere Einbeziehung von EBR auch in Bereichen der Corporate Social Responsibility (CSR) und die Berichterstattung bietet sich ebenfalls an.

Die Rolle von Workers' Voice in Good Corporate Governance

Die Stimme der Arbeitnehmer erhält ihre Wirksamkeit und prägende Kraft aus dem Zusammenspiel einer Reihe von Elementen der Arbeitnehmerbeteiligung sowie ihrer Einbettung in Tarifverträge und Sozialpartnerschaft. Auch die gewerkschaftliche Unterstützung ist von entscheidender Bedeutung.

Die wichtigsten Merkmale von Workers' Voice sind, dass sie:

- rechtlich verbindlich und damit obligatorisch wird;
- demokratisch durch Wahlen oder ein Mandat der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihrer Gewerkschaften legitimiert ist;
- ihre Mittel dazu nutzt, die Anliegen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Praxis zu kommunizieren, und dabei verschiedene Perspektiven und Erfahrungen sowohl nach oben als auch nach unten zusammenführt;
- zur Steigerung der Produktivität beiträgt, indem sie Investitionen in Qualifikationen sowie eine gute Arbeitsorganisation und -praxis fördert;
- ein Mitspracherecht hat bei der strategischen Ausrichtung des Managements im Hinblick auf nachhaltige Ziele, langfristiges Wachstum und Kontinuität;
- die Transparenz erhöht und Korruption bekämpft, indem sie ethische Standards und die Rolle von Informanten fördert;
- Unternehmen vor Asset Stripping durch Corporate Raider und einige Arten institutioneller Investoren bewahrt;
- bei grundlegenden Weichenstellungen im Unternehmen den Dialog mit Gewerkschaften und anderen gesellschaftlichen Interessengruppen sucht, zum Beispiel mit den Gruppen, die von Unternehmensentscheidungen in einer Region betroffen sind.

Hinter allem steckt das Ziel, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an jeder Entscheidung mitwirken, die die Zukunft ihrer Arbeitsplätze und ihres Unternehmens beeinflussen kann.

Im Sinne der funktionalen Äquivalenz ist die Rolle der Workers' Voice in der Unternehmensführung nicht an ein Organisationsmodell gebunden. Unterschiede in der Organisationsform ändern nichts an der grundlegenden Funktion der Workers' Voice, nämlich die Interessen und Anliegen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Spitzengremien der Unternehmen, Vorstand, Aufsichts- oder Verwaltungsrat, vorzubringen und ihnen Geltung zu verschaffen.



DIE STÄRKUNG VERSCHIEDENER FORMEN DER WORKERS' VOICE UND DABEI IM BESONDEREN DER UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG AUF EUROPÄISCHER EBENE IST DAHER DRINGEND NÖTIG

Welche konkreten Forderungen ergeben sich nun? In jedem europäischen Land sowie auf europäischer Ebene gibt es Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in unterschiedlichen Formen. Alle Erscheinungsformen können einen positiven Einfluss auf die Unternehmensführung ausüben. Insbesondere aber das Zusammenspiel der unterschiedlichen Instrumente von Workers' Voice generiert Synergien und positive Effekte auf Corporate Governance. Die Analyse von Unternehmen mit Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat zeigt, dass diese Unternehmen auch häufiger andere Formen der Workers' Voice aufweisen, zum Beispiel Globale Rahmenvereinbarungen oder auch Tarifverträge. Relevanz dürfte darüber hinaus auch das Zusammenwirken von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, Europäischem und nationalem Betriebsrat und Gewerkschaften haben. Die Stärkung verschiedener Formen von Workers' Voice und dabei im Besonderen der Unternehmensmitbestimmung auf europäischer Ebene ist daher dringend nötig.

Dafür muss ein neuer europäischer Rechtsrahmen geschaffen werden. Eine wesentliche Kernforderung ist eine europäische Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung, für die sich auch DGB und EGB stark machen. Diese Richtlinie soll die Rechte des EBR auf Unterrichtung und Anhörung zusammenführen und stärken, zum Beispiel durch Sanktionsmechanismen und eine stärkere Einbindung der Gewerkschaften. Zudem sollte sie dynamische Schwellenwerte bezüglich der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat definieren, falls Unternehmen von Instrumenten des europäischen Gesellschaftsrechts Gebrauch machen. Konkret bedeutet das, dass ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit mindestens zwei bis drei Arbeitnehmervertretern auch die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat erforderlich ist.

**ES MUSS
EIN NEUER
EUROPÄISCHER
RECHTSRAHMEN
GESCHAFFEN
WERDEN**

AUSBLICK: GEMEINSAM DIE ZUKUNFT VON ARBEITEN UND WIRTSCHAFTEN GESTALTEN

Die Zukunft von Arbeiten und Wirtschaften im digitalen Zeitalter ist offen. Welche kreativen Gestaltungsregeln bieten die europäische Politik und die Rechtssetzung an, um den radikalen digitalen Strukturwandel in der Arbeitswelt zivil und sozial ausgleichend zu gestalten und alle Bürgerinnen und Bürger an der erwarteten digitalen Rendite zu beteiligen? Welche Regelungen wären erforderlich, um nationale Rechte nicht durch Harmonisierung einzuebnen, sondern als funktionale Äquivalente ausdrücklich zu würdigen und rechtlich einzubauen?

Mit diesen Fragen hat sich die Expertengruppe „Workers’ Voice in European Corporate Governance“ der Hans-Böckler-Stiftung befasst. Das Ergebnis versteht sich als Einladung, über ein zielführendes, modernes europäisches Gesellschaftsrecht für die Zukunft zu diskutieren, das die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt und einbindet.

Das fügt sich in das von allen EU-Mitgliedsstaaten vertraglich vereinbarte Ziel: die partizipative Demokratie im vereinten Europas zu fördern. Das Grundrecht auf Unterrichtung und Anhörung macht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Europa zu „Bürgerinnen und Bürgern im Betrieb“ (Art. 27 der EU-Grundrechte-Charta als Bestandteil der EU-Verträge). Arbeitnehmervertretungen können dazu beitragen, den Strukturwandel aktiv und vorausschauend mitzugestalten. Das Konzept von Workers’ Voice bietet dafür neue Wege und Optionen. Das Recht, verbindlich mitwirken zu können, bereichert die Vitalität sozialer Demokratien.

Europäische Regelungen und Maßnahmen müssen gemeinsam mit einer entsprechenden Rechtsprechung des EuGH dazu beitragen, Arbeitnehmerrechte zu stärken und jeder Entwicklung entgegenzutreten, die zu einer Aufweichung oder Einschränkung von Arbeitnehmerrechten führen könnte. Der EuGH hat in seiner TUI-Entscheidung sogar ausdrücklich anerkannt, dass die deutsche Unternehmensmitbestimmung ein Teil des Gesellschaftsrechts und damit ein wesentlicher Bestandteil der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung ist.⁴

Die Expertenkommission konnte zeigen, welchen essenziellen Stellenwert Workers’ Voice bei unternehmerischen Weichenstellungen hat. Trotzdem räumt das EU-Gesellschaftsrecht den Interessen von Anteils-

eignern heute noch einen deutlich höheren Rang ein als den Anliegen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die auf eine gute Unternehmensführung, auf sichere Perspektiven für Arbeitsplätze, Einkommen, Standorte und eine lebenswerte Umwelt ausgerichtet sind. Dieses Ungleichgewicht drückt sich auch darin aus, dass das Europäische Parlament seine Anstrengungen auf eine Aktionärsrichtlinie fokussiert hat, die Kapitalbesitzern regulär noch mehr Einfluss auf die Unternehmensführung verschafft.

Eine prinzipielle Neuausrichtung des europäischen Gesetzesrahmens zu Corporate Governance und Arbeitnehmerbeteiligung enthält im wesentlichen drei Elemente:

- Überarbeitung und Erweiterung der EU-Aktionärsrechterichtlinie im Sinne einer Stakeholder-Richtlinie – mit Berücksichtigung aller gesellschaftlichen Gruppen am Unternehmen inklusive Workers’ Voice;
- die Durchsetzung einer eigenständigen neuen EU-Richtlinie zu Mindestbedingungen für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung;
- den Schutz bestehender Beteiligungsrechte auf nationaler Ebene.

Generell gilt: Europäisches Recht darf nicht dazu einladen, bestehende Regelungen zu unterlaufen. Letzteres ist bereits heute bittere Realität, wie viele Fälle zum Beispiel in Deutschland zeigen. So kann ein Unternehmen durch die Umfirmierung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) Mitbestimmung dauerhaft vermeiden, wenn sie nicht schon vor der Umwandlung etabliert war. Hier muss die Gesetzgebung für einen sogenannten Escalator-Effect sorgen. Nach dem Escalator-Ansatz müssten Unternehmen, die Instrumente des europäischen Gesellschaftsrechts (wie Fusion, Umwandlung, Spaltung) nutzen, eine Arbeitnehmervertretung auf Vorstandsebene einrichten: Das würde für kleine Unternehmen mit einem geringen Anteil der Vertretung auf Vorstandsebene beginnen und je nach Größe des Unternehmens auf höhere Anteile ansteigen. Diese Forderung stellen die europäischen Gewerkschaften schon lange – bisher vergeblich.

Wir wollen den Schwung der Ergebnisse der europäischen Expertengruppe „Workers’ Voice“ nutzen, jetzt Eckpunkte für ein moderne und zukunfts- und bürgergerechte Unternehmensverfassung auszuarbeiten.

Mitbestimmung ist ein Bürgerrecht. Das Thema gehört dringend auf die Agenda der europäischen Politik.

⁴ EuGH vom 18.7.2017, Rs. C-566 / 15, Erzberger. /TUI AG, Rn. 38



Policy Brief

Die I.M.U. Policy Briefs verknüpfen Fragen der Mitarbeiterbeteiligung präzise mit der politischen Agenda und zeigen politische Handlungsspielräume auf.

www.boeckler.de/116308.htm



Report

Der Mitbestimmungsreport zielt darauf ab, die Öffentlichkeit für Fragen der Arbeitnehmerbeteiligung zu sensibilisieren. In kurzer und prägnanter Form liefert er Daten, Fakten und Handlungsempfehlungen zum Thema Mitbestimmung. Es wird mehrmals im Jahr zu bestimmten Anlässen und Themen veröffentlicht.

www.boeckler.de/51908.htm

IMPRINT

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49(211) 7778-199
www.mitbestimmung.de

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

Gestaltung: skdesign, Köln

Redaktion: Corinna Blümel (Redaktionsleitung),
Norbert Kluge, Robin Leger, Maxi Leuchters

Druck: digiteam-Setzkasten, Düsseldorf

Ausgabe: Mitbestimmungsreport Nr. 52

ISSN 2364-0413

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

WWW.BOECKLER.DE