

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 55, 10.2019

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

## UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG IM VEREINIGTEN KÖNIGREICH

### Kommt sie wirklich? Neuere Entwicklungen und Debatten

Lionel Fulton

#### AUF EINEN BLICK

- Im Vereinigten Königreich gibt es derzeit keine gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung. Unternehmen haben in aller Regel eine monistische Leitungsstruktur mit einem Verwaltungsrat (Board of Directors), der sich aus geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Mitgliedern zusammensetzt.
- Theresa May hatte angekündigt, dass die Arbeitnehmer künftig Vertreter in die Verwaltungsräte entsenden sollen. Von diesem Versprechen ist nur wenig übrig geblieben.
- Eine 2019 in Kraft getretene Revision des britischen Corporate Governance Kodex hat die Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten britischer Unternehmen immerhin wahrscheinlicher als je zuvor in den letzten 40 Jahren gemacht.
- Börsennotierte Unternehmen sollen nunmehr aus drei Optionen wählen, wie sie die Arbeitnehmerseite einbinden will. In der Praxis wurden bisher aber nur vereinzelt Arbeitnehmervertreter in Verwaltungsräte entsendet.
- Dennoch zeigt sich, dass Bewegung in die Diskussion gekommen ist. So fordert der britische Gewerkschaftsbund TUC mittlerweile aktiv, mindestens ein Drittel der Mitglieder des Verwaltungsrats durch die Beschäftigten zu ernennen.
- Die Position der Labour-Partei hat sich dem TUC angenähert. So kündigte Parteichef Jeremy Corbyn für den Fall eines möglichen Regierungswechsels an, künftig ein Drittel der Sitze im Verwaltungsrat für die Arbeitnehmerseite reservieren zu wollen.



## INHALT

Vorwort –3	5	Britische Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Verwaltungsrat –8
1 Einführung –6	6	Der Standpunkt des TUC –9
2 Keine Arbeitnehmervertretung im Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat –6	7	Wie sich der Standpunkt des TUC weiterentwickelt hat –10
3 Mays Versprechen und seine Nachwirkung –6	8	Die Sicht der Labour Party –11
4 Das Ergebnis der neuen Bestimmungen –7	9	Die Zukunft –12

## AUTOR

### Lionel Fulton

ist Geschäftsführer des *Labour Research Department* in London, einer unabhängigen Forschungseinrichtung mit engen Verbindungen zu den Gewerkschaften. Er hat viel über Arbeitnehmervertretung in Europa publiziert und einen Großteil des Materials zu nationalen Arbeitsbeziehungen für die Website des Europäischen Gewerkschaftsinstituts [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu) bereitgestellt.

[lfulton@lrd.org.uk](mailto:lfulton@lrd.org.uk)

## 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

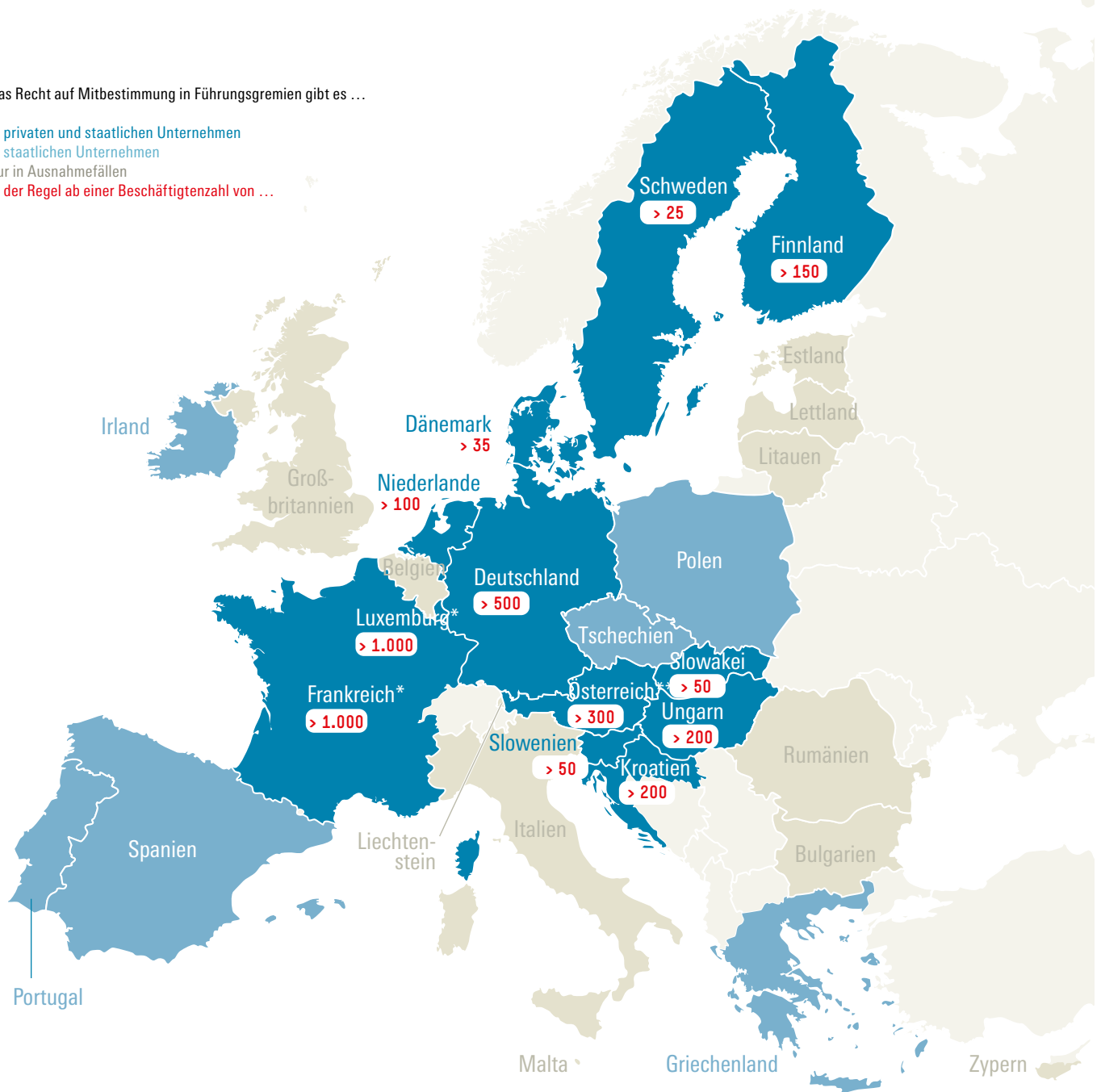
Das Recht auf Mitbestimmung in Führungsgremien gibt es ...

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 EINFÜHRUNG

Als die derzeit regierenden Konservativen 2016 Theresa May zur Parteichefin und damit britischen Premierministerin wählten, überraschte sie nahezu alle mit ihrer Ankündigung, Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsräten (*Board of Directors*) britischer Unternehmen einzuführen. Später nahm sie dieses Versprechen wieder zurück und auch der aktuelle Parteichef Boris Johnson zeigt bisher keinerlei Anzeichen, die Arbeitnehmerbeteiligung ausweiten zu wollen. Davon unabhängig wird der Gedanke der Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten britischer Unternehmen zunehmend diskutiert, nicht zuletzt weil Jeremy Corbyn, Parteivorsitzender der Labour Party und Oppositionsführer, versprochen hat, dass unter einer von ihm geführten Regierung die Belegschaft größerer Unternehmen ein Drittel des Verwaltungsrats wählen wird.

## 2 KEINE ARBEITNEHMERVERTRETUNG IM VERWALTUNGS- BZW. AUFSICHTSRAT

Im Gegensatz zu den meisten EU-Mitgliedstaaten besteht im Vereinigten Königreich keine gesetzliche Verpflichtung zur Aufnahme von Arbeitnehmervertretern in die Verwaltungsräte, weder im privaten noch im öffentlichen Sektor. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von den Aktionären gewählt und die Arbeitnehmer haben keinen Einfluss auf diese Entscheidung.

Ende der 1970er Jahre wurde ein Versuch unternommen, dies zu ändern. Im Mai 1978 schlug die Regierung vor, in Unternehmen ab 2.000 Beschäftigten mindestens ein Drittel der Sitze im Verwaltungsrat den Arbeitnehmern vorzubehalten.<sup>1</sup> Dies wurde jedoch durch die Wahl einer konservativen Regierung unter Margaret Thatcher 1979 torpediert. Bis vor kurzem trat dieses Vorhaben seitdem mehr oder weniger auf der Stelle. Nach der Wahl einer Labour-Regierung 1997 wurden Pläne diskutiert, zu einem dezidiert Stakeholder-orientierten Modell der Unternehmensführung zu wechseln, das auch die Interessen anderer Gruppen, wie der Arbeitnehmer, Zulieferer und Gesellschaft, berücksichtigt. Aber dies fand nur teilweise Eingang in das neue Gesellschaftsrecht, das infolge dieses Prozesses entstand (*Companies Act 2006*). Das Gesetz sagt deutlich, dass die Verwaltungsratsmitglieder „auf eine Art und Weise handeln müssen, [...] die mit größter Wahrscheinlichkeit den Erfolg des Unternehmens zum Nutzen seiner Mitglieder [Aktionäre] fördert, obwohl sie dabei eine Reihe anderer Faktoren ‚beachten‘ sollten; einer davon sind die ‚Interessen der Beschäf-

tigten des Unternehmens““. (Andere, deren Interessen ebenfalls berücksichtigt werden sollten, sind Zulieferer, Kunden, die Gesellschaft und die Umwelt.)

## 3 MAYS VERSPRECHEN UND SEINE NACHWIRKUNG

Dieser Kontext erklärt die Überraschung, die die Ankündigung von Theresa May während ihrer Kampagne zur Wahl zur Parteichefin der Konservativen im Juli 2016 auslöste. Sie erklärte damals:

„*Sollte ich Premierministerin werden, [...] werden bei uns nicht nur die Verbraucher in den Leitungsorganen der Unternehmen vertreten sein, sondern auch die Arbeitnehmer.*

Unter dem Druck von Unternehmenschefs und Teilen ihrer Partei hatte diese Politik jedoch nicht lange Bestand. In einer Rede vor dem britischen Industrieverband CBI (Confederation of British Industry), der größten Unternehmenslobby im Vereinigten Königreich, erwähnte sie im November 2016 zwar ihr früheres Versprechen, ergänzte aber:

„*Obwohl es wichtig ist, dass die Stimme der Arbeitnehmer und Verbraucher vertreten ist, kann ich Ihnen kategorisch versichern, dass es nicht darum geht, Betriebsräte oder die direkte Ernennung von Arbeitnehmer- oder Gewerkschaftsvertretern in den Leitungsorganen der Unternehmen zwingend vorzuschreiben.*

Ein kurz darauf von der Regierung veröffentlichtes Konsultationsdokument<sup>2</sup> entsprach diesem deutlich reduzierten Ziel. Es sprach von „Stakeholdern“, die als „Mitarbeiter, Kunden und andere betroffene Parteien“ definiert wurden, anstatt nur von Arbeitnehmern, und es beschrieb im Wesentlichen drei Wege, wie deren Stimme im Verwaltungsrat Gehör finden kann:

- Durch Einrichtung von Stakeholder-Beiräten, die der Verwaltungsrat bei Bedarf anhören kann (die Zusammensetzung und Besetzung der Beiräte obliegt dem Unternehmen).
- Durch Bestimmung eines nichtgeschäftsführenden Verwaltungsratsmitglieds mit der besonderen Zuständigkeit, Sorge zu tragen, dass „Stimmen wesentlicher Interessengruppen, insbesondere die der Arbeitnehmer“ im Verwaltungsrat Gehör finden. (Britische Unternehmen haben eine monistische Struktur, aber nach dem Corporate-Governance-Kodex sollten in börsennotierten Unternehmen die Hälfte des Verwaltungsrats (ohne den Vorsitzenden gerechnet), unabhängige und

<sup>1</sup> *White Paper Industrial Democracy* (Mai 1978). Dies folgte auf den Bericht des *Committee of Enquiry into Industrial Democracy*, besser bekannt als Bullock-Bericht, 1977.

<sup>2</sup> *Corporate Governance Reform: Green Paper*, Department for Business, Energy and Industrial Strategy, November 2016

nichtgeschäftsführende Mitglieder sein, die nicht dem Unternehmen angehören.)

- Durch Ernennung einzelner Stakeholder-Vertreter (wie Arbeitnehmer) in die Verwaltungsräte der Unternehmen.

Diese drei Optionen erschienen erneut in der von der Regierung 2017 veröffentlichten Reaktion auf diese Anhörung<sup>3</sup>, auch wenn die endgültigen Vorschläge stärkeres Augenmerk auf die Arbeitnehmer legen. In diesem Dokument beauftragte die Regierung den Financial Reporting Council (FRC), der unter anderem für die Erarbeitung des Corporate-Governance-Kodex zuständig ist – „einen eigenen Passus im Kodex zu erwägen und zu beraten, der von börsennotierten Unternehmen verlangt, dass sie einen von drei Mechanismen zur Arbeitnehmerbeteiligung einführen und sich ggf. erklären müssen, wenn sie dieser Vorschrift nicht genügen:

- ein ernanntes nichtgeschäftsführendes Verwaltungsratsmitglied;
- ein formeller Arbeitnehmerbeirat oder
- ein Verwaltungsratsmitglied aus der Belegschaft.“

Der FRC leistete der Aufforderung Folge und nahm im Dezember 2017 die Beratung über eine neue Fassung des Corporate-Governance-Kodex auf<sup>4</sup>, die noch weitere Änderungen umsetzen und die Frage der Arbeitnehmerbeteiligung lösen sollte. Der überarbeitete Kodex, der nach Abschluss der Anhörung im Juli 2018 veröffentlicht wurde,<sup>5</sup> beinhaltet einen neuen Abschnitt zur „Einbindung anderer wesentlicher Stakeholder“. Zu den Beschäftigten heißt es hier:

„Für die Einbindung der Arbeitnehmer sollte eine der folgenden Methoden oder eine Kombination davon genutzt werden:

- Ein aus der Belegschaft ernanntes Verwaltungsratsmitglied,
- Ein formeller Arbeitnehmerbeirat,
- Ein benanntes, nichtgeschäftsführendes Verwaltungsratsmitglied.

Wie viele andere Teile des Kodex ist auch dieser für Unternehmen nicht zwingend. Sie können den Kodex „einhalten“ oder ihre Nichteinhaltung „begründen“. Der Corporate-Governance-Kodex sagt anschließend:

„Wenn der Verwaltungsrat sich nicht für eine oder mehrere dieser Methoden [Verwaltungsratsmitglieder aus der Belegschaft, Beirat oder benanntes, nichtgeschäftsführendes Verwaltungsratsmitglied] entscheidet, muss er erläutern, welche alternativen Vorkehrungen getroffen werden und warum er diese für effektiv erachtet.“

Zeitgleich veröffentlichte das FRC ein weiteres Dokument<sup>6</sup>. Dieses schildert, wie diese alternativen Maßnahmen aussehen könnten. Als Beispiele werden „Fokus- oder Beratungsgruppen“ und „Versammlungsgruppen gewählter Arbeitnehmervertreter“ sowie „Befragungen“ und „digitale Austauschplattformen“ genannt. Das Dokument bekräftigt außerdem erneut, dass „unter der Voraussetzung, dass der Ansatz des Verwaltungsrats einen sinnvollen, regelmäßigen Dialog mit den Beschäftigten sicherstellt und schlüssig begründet wird, die Vorschrift des Kodex als erfüllt gilt“.

Der Kodex gilt für Unternehmen, die an der Londoner Börse notiert sind, d.h. de facto die meisten börsennotierten Unternehmen. Die Fassung von 2018 trat 2019 in Kraft.

Die Bestimmungen in der Neufassung des Kodex sind weit von Mays ursprünglichem Versprechen entfernt, den Arbeitnehmern eine Vertretung im Verwaltungsrat zu geben. Frances O’Grady, Generalsekretärin des britischen Gewerkschaftsbundes Trade Union Congress (TUC), in dem fast alle britischen Gewerkschaften vertreten sind, beschreibt den Kodex als „Schritt in die richtige Richtung“. Sie weist aber gleichzeitig darauf hin, dass es sich dabei nicht um die weitreichende Veränderung handelt, die May ursprünglich versprochen hatte.

## 4 DAS ERGEBNIS DER NEUEN BESTIMMUNGEN

In der Praxis scheint die Wirkung der neuen Bestimmungen zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Neufassung des Kodex begrenzt. Zumindest legen dies die Ergebnisse einer Untersuchung von Unternehmensplänen nahe, die das Local Authority Pension Fund Forum (LAPFF) durchgeführt hat (kommunale Rentenfonds sind große Anleger an der Börse.)<sup>7</sup> In der im Mai 2019 veröffentlichten Erhebung fragte das LAPFF, wie Unternehmen beabsichtigen, auf die neuen Bestimmungen des Kodex zur Arbeitnehmerbeteiligung zu reagieren. Das Forum fand heraus, dass nur 77% vorhaben, eine der drei genannten Optionen umzusetzen, während 18% sagten, dass sie es nicht tun und stattdessen lieber ihre Gründe darlegen würden, warum sie sich dagegen entschieden haben. Von denen, die sich zur Einhaltung der neuen Bestimmungen entschlossen und sich bereits für eine Methode entschieden haben, beabsichtigten fast dreiviertel (73%), ein nichtgeschäftsführendes Verwaltungsratsmitglied zu ernennen. Mehr als ein Viertel (27%) plante die Einrichtung eines formellen Beirats und nur jedes 20. Unternehmen (5%) sagte, es werde ein Verwaltungsratsmitglied aus der Belegschaft ernennen. (Die

3 Corporate Governance Reform: The Government response to the green paper consultation, Department for Business, Energy and Industrial Strategy, August 2017

4 Proposed Revisions to the UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, Dezember 2017

5 The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, Juli 2018

6 Guidance on board effectiveness, Financial Reporting Council, Juli 2018

7 Employees on boards: Modernising governance, LAPFF Report, Mai 2019



Zahlen ergeben addiert über 100%, da 5% sagten, sie würden sowohl ein Verwaltungsratsmitglied benennen als auch einen Belegschaftsbeirat einrichten.)

Für das LAPFF, das die Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten unterstützt, weil seiner Ansicht nach Entscheidungen so eine „längerfristige Perspektive“ erhalten, sind die Ergebnisse „eher enttäuschend“. Es ist offensichtlich, dass sich nur sehr wenige Unternehmen entscheiden, ein Verwaltungsratsmitglied aus der Belegschaft zu ernennen. Die meisten wählen die Option, die die wenigsten Veränderungen bedeutet: die Ernennung eines nichtgeschäftsführenden Verwaltungsrats. Für Paul Doughty, den Vorsitzenden des LAPFF, „verpasst man hier eine Chance“.

Offizielle Zahlen fehlen, aber derzeit scheinen nur fünf der an der Londoner Börse notierten Unternehmen Arbeitnehmervertreter im Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat zu haben.<sup>8</sup> Eines davon ist das Reiseunternehmen TUI, dessen Firmensitz in Deutschland ist und das nach deutschem Recht arbeitet. (TUI hat einen 20-köpfigen Aufsichtsrat, in dem die Hälfte der Mitglieder die Arbeitnehmer vertreten.)

## 5 BRITISCHE UNTERNEHMEN MIT ARBEITNEHMERVERTRETERN IM VERWALTUNGSRAT

Die vier im Vereinigten Königreich eingetragenen Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Verwaltungsrat sind:

- FirstGroup, ein Bus- und Eisenbahnverkehrsunternehmen (100.000 Beschäftigte, davon 70.000 in den USA)
- Sports Direct, ein Schuh- und Bekleidungseinzelhändler (26.500 Beschäftigte)
- Capita, das überwiegend ausgelagerte Dienstleistungen anbietet (63.000 Beschäftigte, 20.000 davon außerhalb des Vereinigten Königreichs).
- Mears Group, ein Anbieter von Wohnungs-, Pflege- und anderen Dienstleistungen (11.000 Beschäftigte)

Die **FirstGroup** hat die längste Erfahrung mit Arbeitnehmervertretung im Verwaltungsrat, da das Unternehmen seit seiner Gründung 1995 unter dem Namen FirstBus einen Arbeitnehmervertreter hat. Dies ergab sich durch die Privatisierung der Busverkehre außerhalb Londons. Sie erfolgten oft in Form von Buyouts durch die Belegschaft und das Management, bei denen häufig auch Arbeitnehmer im Verwaltungsrat saßen. Der Vorgänger von FirstBus, Grampian Re-

gional Transport, entstand 1988 durch ein solches Management-Belegschafts-Buyout der Busverkehre in Aberdeen (Schottland). Während in vielen anderen Unternehmen die Vertreter der Arbeitnehmer im Verwaltungsrat später verschwanden, war dies bei FirstBus und später der FirstGroup nicht der Fall.

Bei den anderen Unternehmen ist die Entscheidung, einen Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsrat zu holen, deutlich jüngeren Datums und wurde erst nach Theresa Mays Ankündigung getroffen. In mindestens zwei Fällen wurde die Arbeitnehmervertretung im Verwaltungsrat als Teil weitreichender Änderungen eingeführt, die das Unternehmen umzusetzen versuchte.

Bei **Sports Direct** kam der erste Arbeitnehmervertreter im April 2017 in den Verwaltungsrat. Die Ernennung folgte auf einen parlamentarischen Bericht von 2016. Dieser beschrieb Sports Direct als ein „besonders schlechtes Beispiel eines Unternehmens, das seine Arbeitnehmer ausbeutet, um seinen Gewinn zu steigern“.<sup>9</sup> Die Financial Times berichtete zu der Zeit, dass Sports Direct „seinen ersten Arbeitnehmervertreter ernannt hat, der an Verwaltungsratssitzungen teilnimmt, da [...] der Sporteinzelhändler versucht, nach einem Skandaljahr sein Image zu verändern“.<sup>10</sup>

Die Gewerkschaft Unite, die die Bedingungen im Unternehmen angeprangert hatte, sah den Prozess skeptisch. Steve Turner, stellvertretender Generalsekretär von Unite, sagte dazu:

„*Wenn der Arbeitnehmervertreter von Sports Direct handverlesen wird, keinerlei gewerkschaftliche Unterstützung und Schulung bekommt und nicht das Selbstvertrauen hat, sich zu Wort zu melden, läuft diese Ernennung Gefahr, lediglich eine PR-Übung zu sein statt eines ernstzunehmenden Versuchs, die Missstände der Vergangenheit zu beheben.*“

Tatsächlich gehörte der erste Arbeitnehmervertreter, der Filialleiter Alex Balacki, dem Verwaltungsrat gar nicht als vollwertiges Mitglied an. Er nahm lediglich an dessen Sitzungen teil und zwar – so der Geschäftsbericht 2018 – als „Arbeitnehmervertreter, [...] dem es freisteht, im Namen der Belegschaft des Konzerns bei allen ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats das Wort zu ergreifen.“ Erst im Januar 2019 wurde Cally Price, ebenfalls Filialleiterin und Balackis Nachfolgerin als Arbeitnehmervertreterin, Vollmitglied im Verwaltungsrat.

Bei **Capita** berichtete die Financial Times, dass die Ernennung von Arbeitnehmervertretern in den Verwaltungsrat „Teil eines Maßnahmenpakets ist, das von Jonathan Lewis beschlossen wurde. Dieser kam Ende 2017 als Generaldirektor, um das Unternehmen

<sup>8</sup> Siehe *Worker directors increasingly prominent in debates on corporate governance reform*, von Chris Rees, Juni 2019 <https://www.ipa-involve.com/news/worker-directors-increasingly-prominent-in-debates-on-corporate-governance-reform>

<sup>9</sup> *Employment practices at Sports Direct*, Business, Innovation and Skills Committee, Juli 2016

<sup>10</sup> *Sports Direct appoints workers' representative* von Nicholas Megaw, Financial Times, 12. April 2017

<sup>11</sup> *Sports Direct appoints new workers representative* von Ben Stevens, Retail Gazette, 12. April 2017



nach einer Reihe von Gewinnwarnungen und Vertragsskandalen zu sanieren.“<sup>12</sup> Die Zeitung zitierte außerdem Ian Powell, den Vorsitzenden von Capita, mit den Worten:

„ Wir waren entschlossen, der Sicht der Arbeitnehmer und einer größeren Meinungsvielfalt im Verwaltungsrat Platz einzuräumen.

Die Entscheidung wurde im Mai 2019 bekanntgegeben und die beiden Arbeitnehmervertreter sitzen seit Juli 2019 im Verwaltungsrat.

Bei der **Mears Group** wurde im Juni 2018 ein Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsrat benannt. Deren Vorsitzender Bob Holt erklärte:

„ Diese Position wird den Verwaltungsrat darin unterstützen, vollumfängliche, offene und ehrliche Einblicke und Meinungen der Arbeitnehmer zur Umsetzung strategischer Initiativen zu erhalten und sie wird den Arbeitnehmern ein besseres Verständnis der Arbeitsweise des Verwaltungsrats ermöglichen.“<sup>13</sup>

Die Anzahl der Arbeitnehmervertreter variiert bei den vier Unternehmen. Bei Capita sind zwei der elf Verwaltungsratsmitglieder Arbeitnehmervertreter, die anderen drei Unternehmen haben jeweils nur einen. Es bestehen außerdem deutliche Unterschiede beim Verfahren für deren Auswahl. Bei Capita wurden die beiden neuen Verwaltungsratsmitglieder Lyndsay Browne und Joseph Murphy vom Verwaltungsratsvorsitzenden und dem leitenden nichtgeschäftsführenden Verwaltungsratsmitglied nach einem langen Bewerbungsverfahren ausgewählt. Dabei wurden die anfangs 400 Bewerber (alle Beschäftigten mit mindestens zwei Jahren Betriebszugehörigkeit konnten kandidieren) auf die beiden letztlich ernannten reduziert. Die Auswahl basierte zunächst auf einem Eignungstest. Auf diesen folgte eine Reihe von Gesprächen, einschließlich eines Termins mit dem Generaldirektor. Eine Wahl hingegen fand nicht statt.

Bei Sports Direct wählte die Belegschaft den ersten Arbeitnehmervertreter. Zur Wahl standen aber nur drei Bewerber, die vom Unternehmen bestimmt wurden. Sein Nachfolger wurde im September 2018 nach einem – in den Worten des Unternehmens – „dem Wettbewerb unterliegenden Bewerbungsverfahren“ bestellt.

Bei der Mears Group wurde die Arbeitnehmervertreterin Amanda Hillerby von der Belegschaft aus sieben Bewerbern gewählt, die sich vorher einem Gespräch mit den geschäftsführenden Verwaltungsräten stellen mussten, damit sie – so das Unternehmen – „verstanden, was diese Rolle beinhaltet“.

Bei der FirstGroup wird der Arbeitnehmervertreter im Hauptverwaltungsrat indirekt gewählt. Die Belegschaft in jeder der großen britischen Konzerngesell-

schaften wählt Arbeitnehmervertreter. Diese wählen dann ein Mitglied aus ihren Reihen in den Hauptverwaltungsrat. Der aktuelle Arbeitnehmervertreter auf Konzernebene ist Jimmy Groombridge, der von einem der britischen Busunternehmen der FirstGroup kommt.

Alle vier Unternehmen äußern sich positiv über die Beiträge der Arbeitnehmervertreter. Bei Capita erklärt Personalleiter Will Serle, dass die beiden neuen Arbeitnehmervertreter „im Verwaltungsrat für eine vielfältigere Betrachtungsweise sorgen, was die strategische Entscheidungsfindung und das Miteinander mit dem wertvollsten Gut jedes Unternehmens – seinen Menschen – nur verbessern kann.“ Der Geschäftsbericht von Sports Direct spricht davon, dass die Arbeitnehmervertreter einen „gesunden und konstruktiven Dialog“ fördern. Der Geschäftsbericht der Mears Group nennt die Vorteile, die sich ergeben, wenn „die Beschäftigten gehört und an Beratungen und Entscheidungen beteiligt werden“. Martin Gilbert, langjähriger Vorsitzende der FirstGroup, sagte 2016, dass er in seinen 25 Jahren als Verwaltungsratsmitglied die

„ Einbindung eines Arbeitnehmervertreters als ungewein sinnvoll empfunden hat. Sie haben ihre Rolle ausnahmslos alle sehr ernst genommen und ihrer Pflicht gegenüber dem Unternehmen immer Vorrang eingeräumt.“<sup>14</sup>

Diese Kommentare und das Auswahlverfahren der Arbeitnehmervertreter zumindest in einigen Fällen zeigen, dass die Unternehmen die Frage von ihrer eigenen Warte aus betrachten, statt die Arbeitnehmervertretung im Verwaltungsrat als Möglichkeit zu sehen, die Interessen der Arbeitnehmer zu schützen.

## 6 DER STANDPUNKT DES TUC

Die Sicht des TUC, die er in einem Strategiepapier von 2016 darlegte, ist etwas anders. Er stimmt zwar zu, dass die Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten ein „Weg ist, um die Qualität der Entscheidungen des Verwaltungsrats zu verbessern“. Er geht jedoch weiter und erklärt, dass „die Prioritäten und Entscheidungen der Unternehmensführung die Interessen der Arbeitnehmer berühren und es daher nur gerecht ist, dass sie in diesen Diskussionen vertreten sind.“<sup>15</sup>

Der TUC erläutert seine Sicht im gleichen Dokument eingehender:

<sup>14</sup> Martin Gilbert: *Workers on our board was a step in right direction*, Evening Standard, 15. November 2016 <https://www.standard.co.uk/business/martin-gilbert-workers-on-our-board-was-a-step-in-right-direction-a3396021.html>

<sup>15</sup> *All Aboard: Making worker representation on company boards a reality* von Janet Williamson, Senior Policy Officer, TUC, September 2016

<sup>12</sup> *Capita appoints two employees to main board* von Gill Plimmer, Financial Times, 14. Mai 2019

<sup>13</sup> Pressemitteilung der Mears Group, 12. Juni 2018

» Der TUC ist der Meinung, dass es keineswegs die Aktionäre sind, die in Unternehmen ein unverhältnismäßiges Risiko tragen, sondern das höchste Risiko liegt bei den Beschäftigten. Nur die wenigsten Arbeitnehmer können ihren Arbeitsplatz einfach aufgeben und zum nächsten wechseln. Sie investieren ihre Arbeitskraft, Zeit, Fähigkeiten und Engagement in dem Unternehmen, für das sie arbeiten, und können dieses Risiko nicht streuen. Scheitert diese Investition aus irgendeinem Grund, zahlen die Arbeitnehmer und ihre Familien einen hohen Preis – den Verlust der Beschäftigung und des Einkommens, der Fähigkeiten, des Selbstwertgefühls und der Gesundheit, die damit einhergehen können. Nur allzu oft kann eine Entlassung das Ende des Arbeitslebens bedeuten, vor allem für ältere Arbeitnehmer. Wenn die Risikoübernahme Anspruch auf Vertretungsrechte und den Schutz von Interessen begründet, so untermauert dies die Argumentation für eine Arbeitnehmervertretung in der Unternehmensführung von Unternehmen.

Daher fordert der TUC ein Recht auf Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten, statt diese Entscheidung den Unternehmen freizustellen. Er fordert außerdem, dass dieses Recht in allen Unternehmen ab 250 Beschäftigten gelten soll, unabhängig davon, ob sie börsennotiert sind oder nicht. In kleineren Firmen mit 100 bis 249 Arbeitnehmern sollten die Beschäftigten nach Ansicht des TUC die Möglichkeit haben, das Recht auf Vertretung im Leitungsorgan entweder über ihre Gewerkschaften oder bestehende Anhörungsstrukturen geltend zu machen. Diese Rechte sollten unabhängig von der Führungsstruktur gelten (die überwiegende Mehrheit britischer Unternehmen hat eine monistische Struktur ohne Aufsichtsrat). Es sollte nicht nötig sein, zu einer dualistischen Struktur zu wechseln, um eine Arbeitnehmervertretung im Leitungsorgan zu haben.

Was den Anteil der Verwaltungsratsmitglieder betrifft, so schlägt der TUC vor, dass mindestens ein Drittel der Mitglieder Arbeitnehmervertreter sein sollten, in jedem Fall jedoch mindestens zwei. Er argumentiert vehement gegen einen einzelnen Arbeitnehmervertreter und erklärt:

» Es ist besonders wichtig sicherzustellen, dass sich die Arbeitnehmervertreter nicht in der Position einer einsamen Stimme in einem solchen Gremium wiederfinden, was unweigerlich die Herausforderung ihrer Aufgabe erhöht und es ihnen erschwert, einen effektiven Beitrag zu leisten.

Der TUC schlägt vor, dass alle Beschäftigten mit Ausnahme von Verwaltungsratsmitgliedern und leitenden Führungskräften wählbar sein sollten, inklusive Arbeitnehmern außerhalb des Vereinigten Königreichs. Die Ernennung sollte durch die Gewerkschaften, bestehende Anhörungsstrukturen oder eine bestimmte Anzahl von Arbeitnehmern erfolgen. Die ernannten Bewerber würden dann unter Beteiligung

aller Beschäftigten, auch der außerhalb des Vereinigten Königreichs, gewählt.

Der TUC hat sich auch mit dem Problem befasst, wie Arbeitnehmer außerhalb des Vereinigten Königreichs berücksichtigt werden können. Er schlägt vor, dies zwischen Unternehmensführung und Belegschaft auszuhandeln. Dabei sollten jedoch Aufangregelungen greifen, falls sie sich nicht einigen können. Die Anzahl der Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat könnte ggf. für ein bestimmtes geografisches Gebiet an die dortige Belegschaftszahl gekoppelt werden. Ebenfalls möglich wäre eine Vertretung in Leitungsorganen in den geografischen Regionen des Unternehmens, wobei die regionalen Arbeitnehmervertreter dann den Vertreter im Hauptverwaltungsrat wählen. Die Frage der ausländischen Beschäftigten ist im Vereinigten Königreich besonders relevant. Viele der größten an der Londoner Börse notierten Unternehmen haben große Standorte außerhalb des Vereinigten Königreichs, die teilweise mehr Menschen beschäftigen als die britischen Standorte. Das Problem einer angemessenen Vertretung nicht-britischer Beschäftigter im Verwaltungsrat wurde bereits als Grund genannt, die Arbeitnehmervertretung in diesen Gremien nicht zwingend vorzuschreiben.<sup>16</sup>

## 7 WIE SICH DER STANDPUNKT DES TUC WEITERENTWICKELT HAT

Der TUC, der die Arbeitnehmervertretung im Verwaltungsrat unterstützte, als diese zuletzt von einer britischen Regierung in den 1970er Jahren vorgeschlagen wurde, hat seine Position allmählich bis zum aktuellen Standpunkt weiterentwickelt, wo er diese aktiv einfordert. Ende der 1990er Jahre zeigte er sich in der Debatte über ein neues Gesellschaftsrecht noch zurückhaltender. Seit 1995 fordert der TUC Arbeitnehmervertreter in den Vergütungsausschüssen, die die Managementgehälter in börsennotierten Unternehmen festlegen, um so deren explosionsartigen Anstieg zu kontrollieren. In einem 1999 veröffentlichten Dokument<sup>17</sup> ging er noch weiter und erklärte, dass „Verwaltungs- oder Aufsichtsratsstrukturen mit repräsentativer Vertretung eine Möglichkeit böten sicherzustellen, dass die Interessen der Stakeholder auf dieser Ebene berücksichtigt werden“ und nannte dabei die Erfahrung der Aufsichtsräte in Deutschland und den Niederlanden als positive Beispiele. Jedoch forderte der TUC nicht direkt die Vertretung im Verwaltungsrat als Rechtsanspruch, sondern sagte nur, dass „Unternehmen zumindest die Option haben

<sup>16</sup> Diese Äußerung wird Vince Cable, Parteichef der Liberal Democratic Party von 2017 bis 2019 und Staatssekretär für Unternehmen, Innovationen und Kompetenzen von 2010 bis 2015 in der TUC-Veröffentlichung *All Aboard: Making worker representation on company boards a reality* zugeschrieben.

<sup>17</sup> *Modern Company Law for a Competitive Economy – the Strategic Framework: A TUC response*, TUC, Mai 1999

sollten, Vertretungen im Verwaltungsrat einzuführen, wenn sie es wünschen“.

Mehr als zwölf Jahre später forderte der TUC 2012 immer noch Arbeitnehmervertretungen in den Vergütungsausschüssen. Ein Bericht des TUC zu den zunehmend als Problem wahrgenommenen Managementgehältern stellte fest, dass Arbeitnehmervertreter in Vergütungsausschüssen „eine frische Sichtweise und gesunden Menschenverstand zu Entgeltdiskussionen beisteuern würden, die im Gegensatz zur aktuell vorherrschenden Kultur ständen“.<sup>18</sup> Im gleichen Bericht bewegte er sich aber auch in Richtung einer Vertretung im Verwaltungsrat: „Auch wenn Arbeitnehmer keine Führungskräfte im Unternehmen sein müssen, um im Vergütungsausschuss zu sitzen, [...] ist der TUC dennoch der Meinung, dass Arbeitnehmer in den Verwaltungsräten von Unternehmen eine wertvolle Sichtweise beisteuern können.“

Ein Jahr später stellte der TUC in einem neuen Strategiepapier<sup>19</sup> die klare Forderung nach Arbeitnehmervertretungen in den Verwaltungsräten. In dem Papier heißt es:

„Der TUC fordert seit 1995 Arbeitnehmervertretungen in Vergütungsausschüssen. [...] Die Arbeitnehmervertretung im Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat geht einen Schritt weiter, aber der Grundsatz, Arbeitnehmer an bedeutenden Unternehmensentscheidungen zu beteiligen, ist der gleiche. Daher ist der TUC inzwischen der Meinung, dass Arbeitnehmer als vollwertige Mitglieder in den Verwaltungsräten beteiligt sein sollten und die Einrichtung eines solchen Systems gesetzlich vorgeschrieben werden sollte.“

Im darauffolgenden Jahr (2014) wurde die Forderung nach Arbeitnehmervertretung in den Leitungsorganen zur eindeutigen TUC-Strategie. Der über die Politik der Organisation entscheidende Kongress nahm einen Antrag zur Unternehmensführung mit folgendem Absatz einstimmig an:

„*Arbeitnehmer sollten als Vollmitglieder in Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten vertreten sein und die Einrichtung eines entsprechenden Systems sollte gesetzlich vorgeschrieben werden.*<sup>20</sup>“

Der TUC legte 2015 eine Studie zur Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten von Unternehmen in Europa<sup>21</sup> neu auf. Die Einführung zu dieser Veröffentlichung begründet dies durch das gesteigerte Interesse im gesamten politischen Spektrum und innerhalb der Gewerkschaftsbewegung, Optionen für ein Mitspracherecht der Arbeitnehmer in der Unternehmensführung und für Arbeitnehmer-

vertretung in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten zu sondieren.

## 8 DIE SICHT DER LABOUR PARTY

In der Labour Party gab es sicherlich Interesse am Thema. Das Parteiprogramm der Labour Party von 2015 versprach die Einführung von Arbeitnehmervertretern in Vergütungsausschüssen<sup>22</sup>. Auch wenn diese ausdrückliche Verpflichtung im Parteiprogramm der Labour Party von 2017 nicht mehr zu finden war, hieß es dort: „Die Labour Party wird das Gesellschaftsrecht so ändern, dass Verwaltungsräte nicht nur den Aktionären unmittelbar rechenschaftspflichtig sind, sondern auch den Arbeitnehmern, Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft im Allgemeinen.“

Der wahre Kurswechsel kam jedoch im September 2018, als der Labour-Parteichef Jeremy Corbyn beim Parteitag erklärte:

„*Wir schlagen vor, der Belegschaft aller großen britischen Unternehmen das Recht zu geben, ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder zu wählen und den Arbeitnehmern damit eine echte Stimme und Mitsprache zu geben. Das wird das betriebliche Kräfteverhältnis zugunsten der Mehrwertschaffenden verschieben und dabei die Entscheidungen und Produktivität verbessern.*“

Er griff bei der anschließenden Begründung seines Vorschlags die Argumentation des TUC auf, dass „Entscheidungen, die in Führungsetagen getroffen werden, sich auf die Bezahlung von Menschen, ihre Arbeitsplätze und ihre Renten auswirken. Die Arbeitnehmer verdienen echte Mitsprache bei diesen Entscheidungen. Es gibt keinen Grund für Unternehmen, sich davor zu fürchten. Sie sollten das Fachwissen und Verständnis begrüßen, dass die Arbeitnehmer in die Verwaltungsräte einbringen werden.“

Die Rede enthielt keine Einzelheiten, wie dies umgesetzt werden könnte. Einige mögliche Elemente werden aber in einem Dokument zur Corporate Governance skizziert, das das politische Beschlussverfahren der Labour Party durchlaufen hat.<sup>23</sup> Das Papier wird zudem von Rebecca Long-Bailey unterstützt, der „Schattenwirtschaftsministerin“ der Labour Party und parlamentarischen Sprecherin zu Wirtschaftsfragen. Auch wenn das Dokument nicht die offizielle Politik der Labour Party darstellt, bietet es Aufschluss, wie die Zusage von Jeremy Corbyn umgesetzt werden könnte. Es schlägt vor, dass „Unternehmen mit

<sup>18</sup> *Worker Representation on Remuneration Committees: Why do we need it and how would it work in practice?* TUC, Januar 2012

<sup>19</sup> *Workers on Board: The case for workers' voice in corporate governance* von Janet Williamson, TUC, September 2013

<sup>20</sup> Antrag Nr. 65, der von der Finanzgewerkschaft Accord eingebracht und der Technikergewerkschaft Prospect unterstützt wurde, siehe TUC-Kongress 2014 – *Final Agenda and Congress 2014 decisions on motions*

<sup>21</sup> *Workers' voice in corporate governance: A European perspective*, von Aline Conchon, ETUI und TUC, September 2015

<sup>22</sup> Darin heißt es: „Wir werden sicherstellen, dass Arbeitnehmer bei der Festlegung der Managementgehälter ein Mitspracherecht haben, indem wir die Arbeitnehmervertretung in Vergütungsausschüssen verlangen“, Parteiprogramm der Labour Party 2015

<sup>23</sup> *A Better Future for Corporate Governance: Democratising Corporations for their Long-Term Success* von Prem Sikka und anderen, September 2018

250 Beschäftigten mindestens ein Drittel der Sitze im (monistischen) Verwaltungsrat Arbeitnehmervertretern vorbehalten; einer davon könnte einem Rentenfondstreuhänder zugewiesen werden.“ Weitere Anregungen sind, ein Verwaltungsratsmitglied zu wählen, das die Verbraucher vertritt, und es Unternehmen freizustellen, zwischen einer monistischen und dualistischen Struktur zu wählen. Im Falle einer dualistischen Struktur soll dabei der Anteil der Arbeitnehmervertreter höher sein.

Die Umsetzung all dieser Vorschläge hängt naturgemäß von einer Regierungsbeteiligung der Labour Party ab – sei es als alleinregierende Partei oder als Koalitionspartner. Beides ist derzeit alles andere als gewiss. Sicher ist hingegen, dass sich die Labour-Politik in Richtung einer Arbeitnehmervertretung in Verwaltungs- und Aufsichtsräten verschoben hat und die Partei sich dem Standpunkt des TUC annähert.

## 9 DIE ZUKUNFT

Es scheint unwahrscheinlich, dass der freiwillige Ansatz des neuen Corporate-Governance-Kodex, der aus dem überraschenden Versprechen Theresa Mays von 2016 resultierte, viele Unternehmen veranlassen wird, Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsrat zu holen. Trotz des Drucks einiger Anleger, wie der kommunalen Rentenfonds und Treuhänder der gewerkschaftlichen Rentenfonds, durch Berufung von Arbeitnehmervertretern in die Verwaltungsräte auf den neuen Corporate-Governance-Kodex zu reagieren, legen die Zahlen des LAPFF nahe, dass es nur wenige tun. Zudem zeigt die Erfahrung mit der Handvoll von Unternehmen, die sich bisher in diese Richtung bewegt haben, dass die Arbeitnehmervertretung meist aus einer Person bestehen wird und die Unternehmensleitung bei ihrer Auswahl eine große Rolle spielt.

Durch die Revision des Kodex ist eine Arbeitnehmervertretung in den Verwaltungsräten britischer Unternehmen heute wahrscheinlicher als je zuvor in den letzten 40 Jahren. Aber eine grundsätzliche Veränderung mit weitverbreiteter Arbeitnehmerbeteiligung in Verwaltungsräten und von der Belegschaft gewählten Arbeitnehmervertretern wird es vermutlich erst nach einem Regierungswechsel geben.

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



## TWITTER

---

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

<https://twitter.com/zukunftmb>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

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. 55

ISSN 2364-0413

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

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