

STUDY

Nr. 403 · Oktober 2018

DAS MANAGEMENT ALS AKTEUR TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Eine empirische Untersuchung in deutschen Konzernzentralen

Stefan Rüb und Hans-Wolfgang Platzer

Diese Study erscheint als 403. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 403 · Oktober 2018

DAS MANAGEMENT ALS AKTEUR TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Eine empirische Untersuchung in deutschen Konzernzentralen

Stefan Rüb und Hans-Wolfgang Platzer

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Das Management al Akteur transnationale Arbeitsbeziehungen“ von Stefan Rüb und Hans-Wolfgang Platzer ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

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

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-316-4

INHALT

Vorwort	8
1 Einleitung	10
2 Anlage der Untersuchung	17
2.1 Untersuchungskonzept	17
2.2 Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen	26
2.3 Generelle Charakteristika der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen	30
3 Rahmenbedingungen des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	37
3.1 Internationale Unternehmensentwicklung	37
3.2 Politisch-institutionelles Unternehmensumfeld	46
3.3 Nationale und transnationale Arbeitgeberverbände	63
3.4 Gegenseite: Transnationale Mehrebenenorganisation der Arbeitnehmervertretung	76
3.5 Zwischenfazit: Rahmenbedingungen und ihr Zusammen- wirken	88
4 Organisation des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	93
4.1 Stammlandbezogene Organisation	94
4.2 Internationale Organisation	98
4.3 Zwischenfazit: Organisationsformen und ihre Implikationen	104
5 Rolle des Managements transnationaler Arbeits- beziehungen	106
5.1 Dienstleister für das Business Management	107
5.2 Hüter des Rechts und der Vereinbarungen	110

5.3	Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen	114
5.4	Zwischenfazit: Unterschiedliche Rollenanforderungen und Selbstverständnisse	120
6	Arbeitsfelder des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	123
6.1	Beziehungsmanagement gegenüber dem S/EBR	124
6.2	Management der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR	127
6.3	Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement mit S/EBR und Gewerkschaften	146
6.4	Die transnationale Gestaltung lokaler Arbeitsbeziehungen	152
6.5	Zwischenfazit: Unterschiedliche Gewichte der Arbeitsfelder	159
7	Möglichkeiten und Grenzen transnationaler Arbeitsbeziehungen: Interessenlagen und Perspektiven des Managements	162
7.1	Arbeitsbeziehungen und ihre Transnationalisierung: Eckpunkte der politischen und wissenschaftlichen Debatte	162
7.2	Rahmenbedingungen und Triebkräfte der Transnationalisierung konzernbezogener Arbeitsbeziehungen	168
7.3	Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen – unternehmensinterne Prozesse und Handlungsfelder	173
7.4	Das Management und die Debatten um die längerfristigen Perspektiven transnationaler Arbeitsbeziehungen	180
8	Literatur	184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungskonzept	17
Abbildung 2: Rahmenbedingungen des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	25
Abbildung 3: Untersuchungsgegenstand	27
Abbildung 4: Organisation des Personalmanagements bei DIENSTLEISTUNG 2	101
Abbildung 5: Center of Competence „Labor Relations & Labor Law“ bei DIENSTLEISTUNG 2	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Größenverteilung der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen	33
Tabelle 2: Internationalisierungsgrad (nach Beschäftigtenzahl)	36
Tabelle 3: Transnationale Strukturen und Regelungen unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen	49
Tabelle 4: Transnationales Organisationsgefüge der Arbeitgeberverbände	69

VORWORT

Mit dieser Studie schließt sich für uns ein Kreis: In unserer langjährigen empirischen Forschung über Institutionen und Akteure transnationaler Arbeitsbeziehungen folgten die wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen und die Zugänge zum Themenfeld meist einer Perspektive, in der arbeitnehmerseitige und gewerkschaftliche Problemstellungen im Vordergrund standen. Zwar war die Arbeitgeberseite mit ihren Interessenlagen und Aktivitäten stets Teil der empirischen Erhebungen, aber eben in einer eher nachgeordneten Position.

In der vorliegenden Untersuchung sind diese empirischen und analytischen Gewichtungen umgekehrt. Im Zentrum dieses Forschungsprojekts stand die Arbeitgeberseite. Ziel der Untersuchung war es, auf empirisch-qualitativer Grundlage die Interessen, Leitbilder und Praxen des Konzernmanagements bei der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen einschließlich der flankierenden Aktivitäten von Arbeitgeberverbänden zu analysieren.

Gerade weil sich bei diesem Projekt der Feldzugang als vergleichsweise schwierig und zeitaufwendig gestaltet hat, sind wir denjenigen, die uns den Unternehmenszugang gesichert und für Gespräche zur Verfügung gestanden haben, umso mehr zu großem Dank verpflichtet: den Vertreterinnen und Vertretern des Managements der untersuchten Unternehmenszentralen, die im Zentrum der Untersuchung standen, den Arbeitgeberbandsvertretern wie auch den Europäischen und SE-Betriebsratsvorsitzenden und Gewerkschaftshauptamtlichen. Sie alle haben durch ihre Kenntnisse, ihre Erfahrungen und ihre Bereitschaft zu umfassender und offener Auskunft wesentlich zu dieser Studie beigetragen.

Großen Dank schulden wir unserem Teamkollegen Jürgen Kädtler, der das Projekt mit auf den Weg gebracht und uns stets mit Rat und Tat beigegeben hat.

Über die ganze Laufzeit des Projekts hinweg haben uns wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte bei der Beschaffung und Aufbereitung von Dokumenten, beim Transkribieren der Interviews und beim Redigieren von Texten unterstützt. Für eine stets zuverlässige und ungemein sorgfältige Arbeit danken wir (in der zeitlichen Abfolge ihrer Mitarbeit) Jochen Schiersch, Jessica Kropp, Leonie Neumeier, Miriam Keller, Kelsey Newcomb und Siglinde Peetz.

Den Mitgliedern des Projektbeirats möchten wir für ihr inhaltliches Engagement und für viele hilfreiche Anregungen ebenfalls sehr herzlich danken.

Schließlich schulden wir der Hans Böckler Stiftung für die finanzielle Förderung und Stefan Lücking für seine verlässliche und inhaltlich-konstruktive Begleitung des Projekts großen Dank.

Im April 2018

Stefan Rüb, Göttingen
Hans-Wolfgang Platzer, Fulda/Tübingen

1 EINLEITUNG

Die Arbeitsbeziehungs-forschung befasst sich mit dem Institutionen- und Beziehungsgefüge der Trias Arbeitgeber (Unternehmen, Management, Arbeitgeberverbände), Arbeitnehmer (Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften) und Staat (regulative Rahmung der Arbeitswelt). Im Zuge der Europäischen Integration und Globalisierung gewinnen mit Blick auf diese Trias auch die jeweiligen supra- und internationalen (staatlichen) Institutionen (EU, ILO etc.) sowie die transnationalen gesellschaftlichen Akteure und die grenzübergreifenden Regulierungsinstrumente an Bedeutung. Die Arbeitgeberseite war und ist der deutlich am wenigsten erforschte Bereich dieser Trias. Dies gilt für die Rolle der Unternehmen und Arbeitgeberverbände in den nationalen Arbeitsbeziehungen und insbesondere für die mit der Europäisierung und Globalisierung der Arbeitsbeziehungen verbundenen Entwicklungen. Beispiele hierfür sind die Herausbildung von Europäischen und Weltbetriebsräten oder die Verbreitung von Kollektivvereinbarungen, die auf transnationaler Unternehmensebene geschlossen wurden.

Diese Studie, die sich auf breiter empirischer Grundlage dem Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen widmet, will dazu beitragen, dieses Ungleichgewicht zu verringern. Nur genauere Kenntnisse über das Managementhandeln im Bereich transnationaler Arbeitsbeziehungen und vertiefte Einsichten in die Unternehmenspraktiken in diesem Politikfeld machen es möglich, die generellen Entwicklungsmöglichkeiten, die Entwicklungsgrenzen und die Entwicklungsrichtungen transnationaler Arbeitsbeziehungen angemessen zu beurteilen und damit die diesbezüglichen wissenschaftlichen und politischen Debatten weiter voranzubringen.

Die Herausbildung grenzüberschreitender kollektiver Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen reicht bis in die 1960er und 70er Jahre zurück, als einzelne Unternehmen begannen, sich an grenzübergreifenden Vernetzungstreffen betrieblicher und hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter/innen dieser Unternehmen zu beteiligen. Es folgten ab Mitte der 1980er Jahre erste freiwillig vereinbarte europäische Informationsausschüsse, die als Vorläufer und anfängliches Modell der Europäischen Betriebsräte gelten können. Ausgelöst durch die EBR-Richtlinie, die 1994 nach einem mehr als 20 Jahre währenden politischen Aushandlungsprozess verabschiedet wurde, erhielt die Europäisierung der Arbeitsbeziehungen Mitte der 1990er Jahre einen starken

Schub.¹ Infolgedessen kam es zu einer dynamischen Entwicklung von Europäischen Betriebsräten, die heute europaweit in mehr als 1.000 Unternehmen eingerichtet sind. Die seit 2004 rechtlich ermöglichten Europäischen Aktiengesellschaften haben zur Herausbildung von SE-Betriebsräten und einer europäischen Unternehmensmitbestimmung geführt.² Einige Unternehmen sind zudem bereit, die Europäischen Betriebsratsgremien über den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie hinaus freiwillig um weitere europäische Länder (wie die Schweiz, Russland oder die Türkei) zu erweitern. Zugleich haben sich im praktischen Prozess unterschiedliche Kulturen und Intensitäten politischer Austauschbeziehungen zwischen zentralem Management und diesen grenzübergreifenden Betriebsratsgremien entwickelt. Das Entstehen einer transnationalen Vereinbarungspolitik zwischen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften auf der einen, der europäischen oder zentralen Leitungsebene der Unternehmen auf der anderen Seite bildet schließlich einen weiteren qualitativen Entwicklungsschritt in diesem Prozess der Transnationalisierung unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen (Rüb et al. 2011).

Auch im globalen Rahmen haben sich im Zuge der voranschreitenden ökonomischen Globalisierung transnationale Arbeitsbeziehungen herausgebildet; etwa freiwillige Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Belegschaftsvertretungen bzw. Gewerkschaften zur Einrichtung weltweiter Arbeitnehmervertretungsgremien oder die Vereinbarung globaler Rahmenabkommen zur Sicherung von Kernarbeitsnormen und Arbeitnehmerrechten.³ Insgesamt sind die Strukturbildungen und Regelsetzungen transnationaler Arbeitsbeziehungen auf globaler Ebene jedoch deutlich schwächer ausgeprägt als im europäischen Kontext.

Die Arbeitgeberseite ist ein Schlüsselakteur im Prozess der Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen. Sie ist einerseits an rechtliche Vorgaben

1 EBR-Richtlinie steht hier als Kurzformel für die „Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“ (94/45/EG vom 22. September 1994 bzw. deren Neufassung 2009/38/EG vom 6. Mai 2009). Zur Entstehungsgeschichte der EBR-Richtlinie vgl. Lecher et al. 2001: 37 ff.

2 SE (Societas Europaea) bezeichnet die auf dem Weg einer EU-Verordnung 2001 geschaffene Rechtsform einer Europäischen (Aktien-)Gesellschaft. Die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE ist in einer die Verordnung ergänzende EU-Richtlinie (2001/86/EG vom 8. Oktober 2001) geregelt; diese beinhaltet zum einen die Einrichtung eines SE-Betriebsrats und zum anderen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat.

3 Eine grundlegende Analyse der Entwicklung und Ausgestaltung globaler Arbeitsbeziehungen findet sich bei Müller et al. 2004.

und darauf fußende interessenvertretungspolitische Praktiken (EBR, SE-Betriebsrat, SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsratsbeteiligung) gebunden und aufgefördert, mit diesen strukturell, prozedural und praktisch umzugehen. Sie kann andererseits auf voluntaristischer Grundlage die transnationalen Arbeitsbeziehungen gestalten, in dem sie angesichts eines politisch nur schwach regulierten transnationalen Raums mit der Arbeitnehmerseite unternehmensangepasste Lösungen jenseits rechtlicher Vorgaben vereinbart und implementiert.

Obgleich Institutionen und Praktiken der Arbeitsbeziehungen „ausgehandelte Ordnungen“ (Strauss 1978) und „Interaktionskulturen“ (Bosch 1997) darstellen, werden sie vornehmlich aus der Problemsicht und Interessenperspektive der Arbeitnehmerseite untersucht, während die Arbeitgeberseite erstaunlich unterbelichtet bleibt.⁴ Dies korrespondiert mit einem Verständnis des Managements, primär reaktiv mit betriebsrats- und gewerkschaftsseitigen Forderungen und Ansprüchen umzugehen. Soweit die Forschung sich diesem Bereich widmet, geht es eher um Managementsichten auf Kosten und Nutzen transnationaler Arbeitsbeziehungsinstitutionen als um managementseitig wahrgenommene (und innerhalb des Managements oftmals unterschiedlich wahrgenommene) Handlungsstrategien und -optionen bei der Gestaltung grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen.⁵ Dabei wird das Management als strategischer Akteur konzerninterner Arbeitsbeziehungen ebenso wenig in den Blick genommen wie die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen als eine von Führungskräften und deren Stäben zu managende Aufgabe.

Weitbrecht und Braun kritisieren an der Arbeitsbeziehungsforchung deshalb zu Recht, dass sie das Management nicht hinreichend als einen durchsetzungsfähigen, gestaltenden Akteur der industriellen Beziehungen konzeptionell und empirisch in den Blick nimmt. Die handlungseinschränkende Rolle von Recht und Kultur (als Struktur im Giddens'schen Sinne) werde zulasten ihrer handlungsermöglichenden Rolle überbetont. Moderne Steuerungs- und Kontrollkonzepte, die mit einem höheren Maß an Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten einhergehen, verlangten

4 Hann, Hauptmeier und Waddington bestätigen dies in Bezug auf die EBR-Forschung: „Finally, research is too narrowly focused on the labour side: only a few studies investigate management and employers' organizations. Future research could give more attention to the varying attitudes of employers, particularly the differences between managers and BusinessEurope, and also explore how managers use EWCs in practice.“ (Hann et al. 2017: 12)

5 Ein Beispiel jüngerer Datums für eine so angelegte Untersuchung ist Pulignano/Turk 2016.

indes eine „bewußtere, strategische Gestaltung der industriellen Beziehungen, ein Management der industriellen Beziehungen“ (Weitbrecht/Braun 1999: 98).

Diese strategische Gestaltungsfrage kollektiver Arbeitsbeziehungen ist für das zentrale Management deutscher Unternehmen im transnationalen Raum insofern anspruchsvoll, als dieser rechtlich weniger stark vorstrukturiert ist als nationale Kontexte und dadurch ein vergleichsweise hohes Maß an Unsicherheit schafft, zugleich aber auch vielfältige Handlungsoptionen bietet, die von reaktiv-minimalistischen über legalistische bis zu proaktiv-substantiellen Gestaltungskonzepten transnationaler Arbeitsbeziehungen reichen.

Nach vorliegenden Forschungserkenntnissen bewegt sich die Entwicklung und Ausgestaltung einer transnationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen in einem weiten Feld der Freiwilligkeit. Die *Global Labour Governance* ist generell von Soft Law ohne verbindlichen Charakter gekennzeichnet (Hassel 2008; Platzer/Rüb 2013). Harte rechtliche Vorgaben bestehen allein auf europäischer Ebene. Insbesondere die EBR-Richtlinie von 1994 und 2009 sowie die SE-Beteiligungs-Richtlinie von 2004 verpflichten das Management von Unternehmen, die unter die jeweiligen gesetzlichen Regelungen fallen, sich an der Entwicklung eines Mindestbestands transnationaler Arbeitsbeziehungen zu beteiligen. Hier zeigt die EBR-Forschung „*dass die Unternehmensleitungen der Etablierung von EBR nur in Einzelfällen Widerstände entgegensetzen*“ (Stöger 2011: 25) und das Management relativ schnell eigene Interessen an europäischen Betriebsratsgremien entwickelt (Lecher et al. 1998: 225; Kotthoff 2006: 128 ff.). Im Bereich der SE-Forschung wurde aber auch deutlich, dass Unternehmen europarechtliche Vorgaben dazu nutzen, bestehende nationale rechtliche Vorgaben zu umgehen und die Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen zu schwächen oder „einzufrieren“ (Nagel 2014; Keller/Werner 2009).

Zugleich zeigen Forschungen zu einem jüngeren Entwicklungstrend transnationaler Arbeitsbeziehungen, nämlich der Entwicklung einer europäischen unternehmensbezogenen Vereinbarungspolitik, dass hierbei fallweise auch das Management der Initiator und Taktgeber dieser nicht rechtlich vorgeschriebenen und gerahmten Prozesse ist (Müller et al. 2004: 218; Platzer/Rüb 2014).

Hinzu kommt die Bereitschaft einer Reihe von Unternehmen, globale Rahmenvereinbarungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten auf freiwilliger Basis abzuschließen. Diese Unternehmenspolitik führt die Forschung nicht allein auf Möglichkeiten arbeitnehmer- bzw. gewerkschaftsseitiger Druckausübung zurück (Egels-Zandén 2008, Papadakis 2009), sondern auch

auf ein Unternehmensumfeld gesteigener normativer Erwartungen an die Einhaltung grundlegender sozialer Mindeststandards seitens der Zivilgesellschaft (globalisierungskritische Öffentlichkeit), der Politik (Entwicklung von Soft Law wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder der UN-Global-Compact), aber auch von Anlegern (Nachhaltigkeitsindizes). Demnach dienen globale Rahmenvereinbarungen dem Management nicht zuletzt dazu, soziale Risiken zuverlässig aufzuspüren und die Gewerkschaften in ein Risikobündnis einzubinden (Fichter et al. 2011; Hessler 2012; Papadakis 2009; Telljohann et al. 2009).

Die Rolle der Arbeitgeberseite wird zwar in einigen wenigen Studien, vor allem in der EBR-Forschung, explizit thematisiert oder als Teil breiter angelegter (Fall-)Untersuchungen mit behandelt (Vitols 2003/2009; Marginson et al. 2004; Weiler 2004; Gilson/Weiler 2008). Gleichwohl gilt, dass der einschlägige Forschungsstand insgesamt disparat und dahingehend defizitär ist, dass die Arbeitgeberseite im Entwicklungsprozess transnationaler (kollektiver) Arbeitsbeziehungen nicht als eigenständiger empirischer Forschungsgegenstand einer systematischen Analyse unterzogen wird; und zwar einer theoretisch angeleiteten Analyse, die nicht zuletzt auch Licht in die weitgehende Blackbox managementinterner Abstimmungsprozesse bringt.

Umgekehrt führen im Forschungsfeld des International Human Resource Managements transnationale Arbeitsbeziehungen ein vergleichbares Schattendasein (Collings 2008). Dass sich in der internationalen HRM-Forschung keine Beiträge finden, die die Entwicklung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen aus der Perspektive des Personalmanagements umfassend beleuchten, spiegelt die geringe Bedeutung wider, die Fragen kollektiver Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in diesem stark angelsächsisch geprägten Forschungszweig zukommt.

An diesen Forschungsdesideraten der Arbeitsbeziehungs-forschung ansetzend nimmt diese Untersuchung die Arbeitgeberseite als Akteur der Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen in den Blick und fragt danach, wie deutsche Unternehmenszentralen die transnationalen Arbeitsbeziehungen managen.

Die Untersuchung richtet sich zum einen auf die unternehmensstrukturellen und politisch-institutionellen Kontextfaktoren, einschließlich der Rolle der Arbeitgeberverbände, die den Entwicklungsprozess des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen beeinflussen (Kapitel 3) und zum anderen auf das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen selbst und zwar in den Dimensionen Organisation (Kapitel 4), Rollen (Kapitel 5) und Arbeitsfelder (Kapitel 6).

Im ersten Untersuchungsbereich gilt es zu ermitteln, wie die – teils widersprüchlichen, teils verschränkten, teils sich wechselseitig verstärkenden – Kontextfaktoren beschaffen sind und in welcher Gewichtung sie die Handlungsanforderungen an das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen beeinflussen.

Im zweiten Untersuchungsbereich geht es zunächst darum, ein empirisch fundiertes, möglichst facettenreiches Bild der strategischen Überlegungen und Leitbilder, der Motive und Interessenlagen, der mikropolitischen managementinternen Aushandlungsprozesse sowie der Handlungsfelder und Alltagspraxen des Managements transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen zu zeichnen. Zudem zielt dieser Untersuchungsschritt darauf, die empirischen Befunde bezüglich der transnationalen Strukturen und Prozeduren, der Themen und Regelungen, die die Konzernwirklichkeit in den untersuchten Fällen prägen, unter dem Blickwinkel von Grundmustern und zentralen Entwicklungslinien zu reflektieren.

Die so gewonnen Erkenntnisse werden schließlich in [Kapitel 7](#) im breiteren Debattenkontext um die Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen verortet und bewertet.

Der Untersuchungsansatz und die Auswahl der insgesamt zwölf Unternehmensfälle (einschließlich des Branchenzuschnitts) werden in [Kapitel 2](#) ausführlich dargelegt. Schon an dieser einleitenden Stelle sei auf Spezifika des empirischen Zugriffs hingewiesen, die es bei der Einordnung und Interpretation der Untersuchungsfälle zu berücksichtigen gilt.

Die Untersuchung weist einen – doppelten – deutschen Bias insofern auf, als sie auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland und in ihrem empirischen Zugriff zugleich auf die Perspektive der deutschen Unternehmenszentralen begrenzt ist.

Zudem unterliegt die Untersuchung einem unternehmensstrukturellen Bias. Sie konzentriert sich auf Fälle mit entwickelten transnationalen Arbeitsbeziehungen (langjährige und möglichst innovative Praxis), vornehmlich auf Großunternehmen und auf Unternehmen, in denen an der Unternehmenszentrale institutionalisierte Arbeitsbeziehungen mit konfliktpartnerschaftlichen Akteursbeziehungen zu Betriebsräten und Gewerkschaften bestehen.

Die Untersuchung hat schließlich einen dritten, in der Untersuchungsanlage selbst nicht vorgesehenen Bias, der dem Feldzugang geschuldet ist und darin besteht, dass empirisch die Perspektive des unmittelbar für die transnationalen Arbeitsbeziehungen zuständigen Personalmanagements weitaus stärker abgegriffen werden konnte als die anderer, weniger direkt involvierter Managementbereiche.

Unter diesen Vorzeichen wird deutlich, was diese Untersuchung zu leisten vermag und wo ihre Grenzen liegen. Die Unternehmensfälle repräsentieren einen zugleich spezifischen und begrenzten Ausschnitt der Unternehmenswirklichkeit und setzen damit notwendigerweise einer Verallgemeinerung der empirischen Befunde Grenzen. Da gleichzeitig durch die spezifische Fallauswahl bestimmte Parameter konstant gehalten werden können, kann die Analyse im Sinne einer Pilotstudie aber auch in die Tiefe gehende Erkenntnisse gewinnen und ein empirisch detailliertes Bild des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen zeichnen. Letzterem versuchen wir auch durch die Form, in der wir das empirische Material präsentieren (etwa durch ausführlich dokumentierte Interviewpassagen), Rechnung zu tragen.

Künftige Forschungsarbeiten werden sich Unternehmen widmen müssen, die aus methodischen oder arbeitsökonomischen Gründen hier nicht berücksichtigt werden konnten, also etwa Konzernen mit Stammsitz außerhalb Deutschlands oder Unternehmen mit strukturell blockierten oder schwach ausgeprägten transnationalen Arbeitsbeziehungen.

2 ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

2.1 Untersuchungskonzept

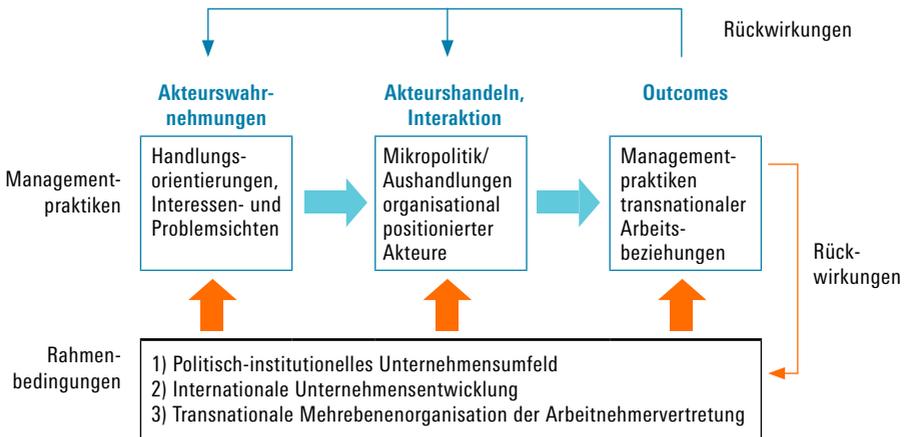
Die Untersuchung widmet sich den Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbeziehungen in den Dimensionen (1) Organisation, (2) Rollen und Selbstverständnis und (3) Arbeitsfelder sowie den Faktoren, die diese beeinflussen.

Das in **Abbildung 1** veranschaulichte Untersuchungskonzept ist von folgenden Vorüberlegungen und Vorannahmen geleitet:

Erstens kann bei der Diskussion der Handlungsorientierungen des Managements im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen und deren Transnationalisierung auf Vorarbeiten von Trinczek zurückgegriffen werden. In Auswertung von – in den 1990er Jahren in nordbayerischen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie (mit mehr als 300 Beschäftigten) durchgeführten – Managementinterviews hat dieser eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster des Managements im Umgang mit betrieblicher Mitbestimmung entwickelt (Trinczek 2004). Kollektive Orientierungsmuster werden dabei

Abbildung 1

Untersuchungskonzept



Quelle: eigene Darstellung

„als gesellschaftlich strukturiertes Angebot an Subjekte verstanden [...], die ‚Welt‘ in einem spezifischen Handlungsfeld in bestimmter Weise zu ordnen“ (Trinczek 2004: 184).

Das Management greift demnach bei der Ausbildung individueller oder bereichsspezifischer Handlungsorientierungen auf bereits entwickelte und vorfindbare kollektive Muster zurück. Individuelle Handlungsorientierungen einzelner Manager/innen können in Konflikt mit im Unternehmen oder einzelnen Managementbereichen vorherrschenden Handlungsorientierungen, aber auch mit einer dazu wenig kompatiblen Praxis der Gegenseite geraten. Die sechs von Trinczek identifizierten Orientierungsmuster lassen sich wie folgt charakterisieren:

Das *mitbestimmungsfeindliche Orientierungsmuster* sieht kollektive Formen der Interessenvertretung der Belegschaften als Einschränkung seiner Managementprärogative und unternehmerischen Freiheit an und spricht ihnen jedwede Legitimität ab. Dies korrespondiert mit einer „prinzipiell ablehnende(n) Haltung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Institution ‚Betriebsrat‘, aber auch gegenüber tarifpolitischen Regulierungen“ (ebd.: 192). Gerechtfertigt wird dies durch ein wirtschaftsliberales Legitimationsmuster, bei dem Ökonomie und Wohlstandsproduktion umso besser funktionieren, je weniger in die unternehmerische Freiheit und den Wettbewerb der Marktkräfte eingegriffen wird.

Auch im *patriarchalischen Orientierungsmuster* haben kollektive Mitwirkungsansprüche der Beschäftigten keinen legitimen Platz, sondern werden als Fremdeinmischung in betriebsfamiliäre Angelegenheiten und Störfaktor der Ordnung des Betriebs mit dem Patriarchen als natürlichem Oberhaupt betrachtet.

Beim *modernistischen Orientierungsmuster* steht die Legitimität betrieblicher Mitbestimmung ebenfalls auf schwachen Füßen, begründet sich aus ihrem Wert in der Vergangenheit, nicht in der Gegenwart. Formen und Ansprüche kollektiver Mitwirkung der Beschäftigten werden toleriert, aber als Auslaufmodell gesehen, das sich mit der Zeit von selbst erübrigen werde. Ein modernistisch orientiertes, professionelles Human Resource Management (HRM) stellt von sich aus sicher, dass die legitimen Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten in dem Rahmen Berücksichtigung finden, wie es die ökonomischen Erfordernisse der Märkte erlauben.

Im *pragmatisch-machtbezogenen Orientierungsmuster* werden Betriebsräte und Gewerkschaften als Machtpol im Betrieb wahrgenommen, der sich aus rechtlichen und organisationalen Machtquellen speist und die rechtlich gegebenen Spielregeln des Umgangs mit ihnen als institutionell gegebene und

deshalb legitime Form der Vertretung von Beschäftigteninteressen anerkannt. Ebenso werden Konflikte als legitime Mittel der Interessenauseinandersetzung betrachtet. Die Arbeitsbeziehungen werden als Wettstreit gleichermaßen legitimer Interessen von Beschäftigten und Unternehmen gerahmt, wobei die institutionelle Ordnung der Konfliktaustragung – bzw. das Machtverhältnis, das diese Ordnung verkörpert – die Rechtmäßigkeit des Ausgangs der Interessenauseinandersetzungen sicherstellt.

Das *partnerschaftlich-kooperative Orientierungsmuster* pflegt ein

„affirmatives Verhältnis zur betrieblichen Mitbestimmung: Man weiß die Vorteile eines solchen Vertretungsorgans der Beschäftigten zu schätzen, wünscht sich aber einen flexiblen Umgang mit den gesetzlichen und tariflichen Regelungen, wobei den rechtlichen Bestimmungen jedoch eine ganz wichtige Orientierungsfunktion zukommt“ (ebd.: 203).

Auch bei dieser Form steht die Legitimität der Vertretung von Beschäftigteninteressen durch Betriebsrat und Gewerkschaft prinzipiell nicht in Frage. Der Legitimitätsglaube beruht hier aber insbesondere auf der Bewährung des Betriebsrats als eines verlässlichen, kooperativen und konstruktiv-kompromissorientierten Partners. Dieses Muster entspricht Trinczek zufolge „weitgehend dem pragmatischen Ideal der bundesdeutschen Betriebsverfassung“ (ebd.: 205).

Vertreter/innen des Managements mit einem *intermediär-konsensuellen Orientierungsmuster* verstehen sich schließlich weniger als Vertreter der Unternehmensinteressen, denn als Vermittler zwischen den Unternehmensinteressen, vertreten durch Kapitaleignern und Top-Management, auf der einen Seite und den arbeitnehmerorientierten Interessen, vertreten durch Beschäftigten und deren Repräsentanten, auf der anderen Seite. Sie sehen sich dadurch in einer strukturell ähnlichen Situation wie der Betriebsrat, der deshalb in ihren Augen den idealen Partner darstellt. Anders als beim modernistischen Orientierungsmuster, bei dem der Betriebsrat eher als Konkurrenz zur eigenen Position eines arbeitspolitisch aufgeklärten (Personal-) Managements gesehen wird, wird er hier als legitimer Mitstreiter an einer gemeinsamen Sache begriffen.

Die von Trinczek empirisch induktiv entwickelte Typologie der Orientierungsmuster des Managements deutscher Betriebe und Unternehmen deckt die gesamte Spannweite ab: von größter Distanz und Nichtanerkennung kollektiver Vertretungsstrukturen bis hin zu größter Nähe und Identifikation mit der intermediären Rolle der Arbeitnehmervertretungen. Dies verweist einerseits darauf, dass das stilbildende sozial- oder konfliktpartnerschaftliche

Modell der deutschen Arbeitsbeziehungen nur einen Kernbereich abbildet, realiter sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland schon seit jeher weitaus heterogener darstellen.⁶ Diese Spannweite erlaubt es andererseits, die Typologie auf unterschiedliche Managementbereiche und auch auf Unternehmen anzuwenden, deren Managementstrukturen nicht auf Deutschland begrenzt sind.⁷

Vor diesem Hintergrund wird im Weiteren von folgenden Vorannahmen ausgegangen:

- Die Orientierungsmuster betrieblicher Arbeitsbeziehungen differenzieren sich sowohl entlang der verschiedenen funktionalen Managementbereiche (basierend auf berufsqualifikatorischer Sozialisation, Professionsnormen, Stellenbesetzungspolitik etc.) aus als auch entlang der geografischen Subeinheiten eines transnational tätigen Unternehmens (aufgrund unterschiedlicher nationaler institutioneller Umfelder).
- Die Internationalisierung des Managements geht tendenziell mit einer Heterogenisierung der vorfindbaren Orientierungsmuster einher (aufgrund unterschiedlicher institutioneller und sozialisatorischer Prägungen).
- Jenseits dieser Differenzierungen setzt sich in der Regel über die Managementhierarchie ein Orientierungsmuster durch, das die Arbeitsbeziehungskultur der Unternehmenszentrale prägt und auf die Unternehmensperipherie ausstrahlt.

Zweitens – und daran anknüpfend – wird davon ausgegangen, dass das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen als strategische Gestaltungsaufgabe in den Unternehmen interessen- und mikropolitisch umkämpft und Ergebnis intraorganisationaler Aushandlungsprozesse strategie- und politikfähiger Akteure ist, die je eigene Handlungsorientierungen, Interessen- und Problemsichten haben, zugleich aber in je unterschiedlicher Weise in der Hierarchie der Unternehmen positioniert sind (Köhler/González-Begega 2010). Die jeweilige (An-)Stellung im Unternehmen entscheidet wiederum zum

6 Die empirische Basis beruht auf Fallstudien aus den 1990er Jahren. Die Typologie lässt keine Aussagen zur quantitativen Verteilung der Typen zu. Die Heterogenität wird in der aktuellen Debatte als „Dualisierung“ (Streck 2016), „drei Welten“ (Schroeder 2014, 2016), „Fragmentierung“ (Dörre 2016) o. Ä.m. diskutiert.

7 Trinczek (2004) geht davon aus, dass im Management unterschiedliche kollektive Orientierungsmuster präsent sind, ohne aber im Einzelnen auszuweisen, welche Managementbereiche in die empirische Erhebung einbezogen wurden.

einen darüber, welche Machtressourcen den Akteuren zugänglich sind, und zwingt die Akteure zum anderen in ein durch Rollenerwartungen zugewiesenes Korsett, das nicht allein ihren Handlungsspielraum einengt, sondern auch das eigene Rollenverständnis mit bestimmt. Hierarchien sind dabei zwar eine wesentliche, aber nicht die alleinige Machtressource. Hierarchische Organisationen sind angesichts „doppelter Wirklichkeiten“ (Weltz 1988) Kontroll- und Steuerungsproblemen ausgesetzt, die es Akteuren ermöglichen, in mikropolitischer Absicht eigene Machtressourcen gegen die Hierarchie in Stellung zu bringen (Dörrenbächer 2006, Riegraf 2005, Ortman et al. 1990, 13 ff.).

Im Fortgang der Untersuchung werden insbesondere drei wesentliche Auseinandersetzungs- und Aushandlungslinien unterschieden, die zugleich wiederum auf unterschiedliche Möglichkeiten interner Koalitionsbildungen verweisen:

1) Vertikal zwischen Konzernzentrale und dezentralen Einheiten

(Mutter-/Tochterverhältnis; Verhältnis Zentrale und Geschäftsbereiche)

Hierzu gibt es mittlerweile eine breite wissenschaftliche Debatte und Kontroverse (Dörrenbächer/Geppert 2011; Mense-Petermann 2006; Schmid 2011). Diese Konfliktlinie ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung, die auf die Perspektive der Konzernzentrale begrenzt ist und bei der der Blickwinkel der dezentralen Einheiten ausgeklammert wurde. Sie ist aber relevant im Hinblick auf die Problemsicht auf das nationale/lokale Management, da die Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen in das Verhältnis der Zentrale zu den dezentralen Einheiten eingreift wie auch umgekehrt das Verhalten des nationalen/lokalen Managements die zentrale Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen beeinflussen kann.

Dörrenbächer (2006) kommt aufgrund einer von ihm durchgeführten fallstudienbasierten Untersuchung zu dem Schluss, dass Standort- bzw. Landesleiter/innen unterschiedliche Karriereorientierungen verfolgen, die mit unterschiedlichen mikropolitischen Herangehensweisen an zentrale Konzernentscheidungen einhergehen. Sie können a) eine Konzernkarriere anstreben und zentrale Konzernentscheidungen auch gegen Widerstände vor Ort durchsetzen – selbst dann, wenn sie sich dadurch unbeliebt machen. Sie können b) ihre Karriere dadurch zu befördern versuchen, dass sie unternehmerische Initiative unter Beweis stellen und die Strategie verfolgen, die von ihnen verantwortete Unternehmenseinheit kontinuierlich auszuweiten oder deren Aktivitäten aufzuwerten („upgrading“). Und sie können schließlich c) insbesondere professionsbezogene Ambitionen verfolgen und darauf ausgerichtet

sein, die technisch-funktionale Rationalität der von ihnen geleiteten Unternehmenseinheiten zu optimieren. Das nationale/lokale Management kann sich demnach je nach Karriereorientierung als mehr oder weniger verlässlicher Partner für das zentrale Management erweisen.

2) Horizontal zwischen funktional ausdifferenzierten Managementbereichen

Faust/Kädtler (2017) und Faust et al. (2011) diskutieren dies in Bezug auf die Rolle des Finanzmanagements im Unternehmen und in Bezug auf die Stellung des Personalmanagements in kapitalmarktorientierten Unternehmen. Dabei sei im Zuge der Kapitalmarktorientierung – bei unangefochtener Stellung des Vorstandsvorsitzenden – das Finanzressort am Personalressort vorbeigezogen:

„Alle von uns Befragten, Vertreter des Personal- und Finanzressorts, operative Führungskräfte und Betriebsräte, konstatieren eine Verschiebung von Macht und Einfluss in Richtung Finanzvorstand (CFO) und der von ihm geleiteten Ressorts (vor allem Controlling und Investor-Relations-Abteilung). Die befragten Unternehmensakteure sehen diese Entwicklung quasi als zwangsläufig an, resultiere sie doch aus der gestiegenen Bedeutung von Finanzthemen und der entsprechenden Präsentation nach außen.“ (Faust et al. 2011: 221 f.)

Hildisch (2012: 137 ff.) diskutiert das Verhältnis von Personal- und Linienmanagement im Zuge neuer Personalmanagementkonzepte, die die strategische Rolle des Personalmanagements im Unternehmen stärken und zugleich dem Linienmanagement personalpolitische Aufgaben zurück übertragen. In Auswertung aktueller Forschungsergebnisse kommt sie zu dem Schluss, dass die Durchsetzung einer veränderten Rolle des Personalmanagements mikropolitisch umkämpft ist und insbesondere im Linienmanagement auf Widerstand stößt. Lang und Rego (2015: 272 f.) stießen in einer qualitativen Sekundärauswertung von insgesamt 21 strukturierten Interviews mit Personalmanagern deutscher Großunternehmen ebenfalls auf Spannungen, Anerkennungsprobleme und Rollenkonflikte zwischen Personal- und Linienmanagement.

Im Fortgang der hier vorgelegten Untersuchung wird mit einem vereinfachten Konzept der Ausdifferenzierung des Managements in folgende Gruppen gearbeitet:

- Das *Labour Relations- oder kurz LR-Management*, also die Managementfunktion, die sich mit den Beziehungen zu den Kollektivakteuren der Belegschaften befasst, wird als eigenständiger funktionaler Teilbereich des Personalmanagements (gleichbedeutend auch als HR-Management bezeichnet) behandelt, auch wenn es nicht in jedem Fall als eigenständige

Zuständigkeit eines Ressorts, eines Teams und nicht einmal einer Person gefasst ist.⁸

- Das *Business Management* wird dem Personalmanagement, das in dem Fall das LR-Management einschließt oder auch mit diesem gleichgesetzt wird, gegenübergestellt. Das Business Management bezeichnet hier insbesondere das Linienmanagement der Geschäftsbereiche, der Geschäftseinheiten und Produktlinien, schließt darüber hinaus z. T. auch das Management als geschäftsnäher angesehener Zentralfunktionen wie Controlling, IT oder Marketing ein. Diese Gegenüberstellung von wertschöpfendem Business und dieses unterstützendem HR-Management ist ein verbreitetes Muster der Selbstwahrnehmung des Managements, das sich durch das in der Unternehmenspraxis verbreitete Konzept des HR Business Partners, in dem diese Gegenüberstellung grundlegend ist, sowohl verbreitert als auch weiter verfestigt hat.
- Der *Vorstand* als Top-Leitungsebene mit dem *Vorstandsvorsitzenden* an der Spitze und dem *Personalvorstand* als Leitungsebene des Personalmanagements verkörpert die Macht der Hierarchie.⁹

3) Horizontal zwischen den Vertretungsorganen der Belegschaften und dem Management

Bei diesen interorganisationalen Auseinandersetzungen und Aushandlungen ist, wie im Konzept nachfolgend ausgeführt, die transnationale Mehrebenenorganisation der Arbeitnehmervertretung im Sinne der „Gegenseite“ als strukturelle Rahmenbedingung auf das Managementhandeln gefasst.

Drittens wird davon ausgegangen, dass drei Kontexte das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen strukturieren, indem sie auf das Managementhandeln ermöglichend, begrenzend und bedarfsgenerierend einwirken.

Als eine erste Rahmenbedingung wirkt das politisch-institutionelle Unternehmensumfeld auf die Entwicklung transnationaler Unternehmensar-

8 Wir verwenden hier nicht den Begriff des Industrial-Relations- bzw. IR-Managements, weil in der Managementliteratur wie auch in der Unternehmenspraxis üblicher Weise die Abkürzung IR für Investor Relations (und entsprechend IR-Management für Investor-Relations-Management), also die Kontaktpflege zu Investoren, Analysten und Finanzmedien, reserviert ist. Der in der angelsächsischen Arbeitsbeziehungs-forschung ebenfalls gebräuchliche Begriff der Employment Relations oder auch Employee Relations (ER) ist breiter angelegt; er schließt auch individuelle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ein und umfasst damit alle Aufgaben der managementseitigen Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.

9 Zur Macht und den Machtquellen der Hierarchie vgl. beispielsweise Ortmann et al. 1990: 35 ff.

beitsbeziehungen ein. Zuallererst gilt dies für die beiden Gesetzeswerke, die die Schaffung und spezifische Ausgestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen für Unternehmen ab einer bestimmten Größe und einem bestimmten Europäisierungsgrad (EBR-Richtlinie von 1994/2009) bzw. beim Übergang in die europäische Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft ermöglichen (SE-Beteiligungsrichtlinie von 2001).¹⁰ International agierende Unternehmen sind zudem in national unterschiedliche institutionelle und kulturelle Umfelder eingebettet, die in Entscheidungen über die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen eingehen und diese in die eine oder andere Richtung lenken können. Schließlich stellt sich die Frage, inwieweit das Verbandsumfeld, die Politik der nationalen und transnationalen Arbeitgeberverbände, sich als ein relevanter Einflussfaktor der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene erweist.

Die Geschäftsstrategien und -praktiken, mit denen das zentrale Management das Unternehmen international organisiert und stetigen Wandlungsprozessen unterwirft, stellen eine zweite wichtige Rahmenbedingung dar. Unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen der Entwicklung und Gestaltung des internationalen Konzernzusammenhangs, in denen sich Phasen der Expansion und Phasen der Integration und internen Konsolidierung abwechseln oder auch gleichzeitig auftreten, schaffen Widersprüche und Problemkonstellationen, die wiederum direkt oder indirekt im Management Handlungsbedarfe der Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen wecken oder entsprechende Praktiken auslösen. Beispielsweise können Restrukturierungsmaßnahmen, die mit grenzüberschreitenden Verlagerungen verbunden sind oder Beschäftigte in mehreren Ländern gleichermaßen tangieren, Probleme mangelnder Akzeptanz bei Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen nach sich ziehen, die nachsorgend seitens des Personalmanagements im Rahmen der Arbeitsbeziehungen zu bearbeiten sind.

Eine dritte zentrale Rahmenbedingung, die das Managementverhalten bei der Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen strukturiert, bilden

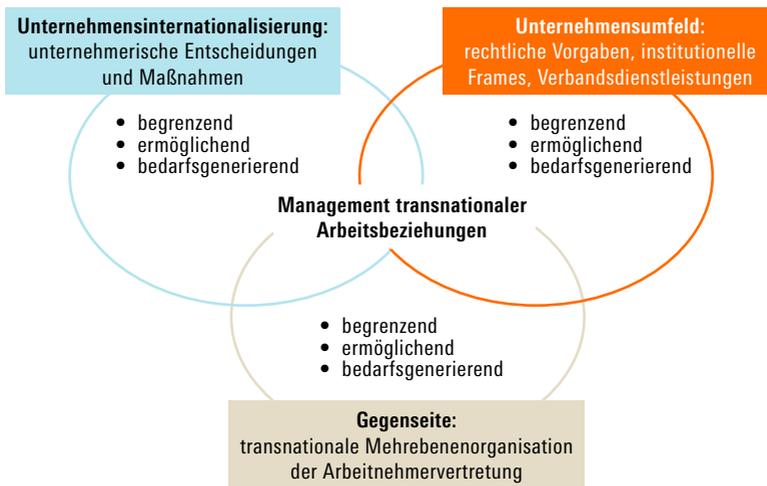
10 Untersuchungen im Bereich der SE-Forschung legen nahe, dass Unternehmen den Übergang in europäische Rechtsformen auch gezielt dazu nutzen, nationale Mitbestimmungsrechte zu umgehen und die Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen zu schwächen. Demnach hätte eine Reihe deutscher Unternehmen eine SE-Gründung mit der Absicht eingeleitet, perspektivisch (bei Überschreiten der jeweiligen Beschäftigungsschwellen von 2.000 bzw. 500) die Anwendungspflicht des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 bzw. des Drittelbeteiligungsgesetzes von 2004 zu vermeiden, und damit von der – durch die SE-Beteiligungsrichtlinie eröffneten – Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Mitbestimmung ‚einzufrieren‘ (Nagel 2014; Keller/Werner 2009). Derartige Fälle liegen aber außerhalb des empirischen Fokus dieser Untersuchung.

die bestehenden Arbeitnehmersvertretungsstrukturen und -praktiken und das (situative) Konflikt- und Problemlösungsverhalten der Arbeitnehmerseite. Belegschaften und deren Repräsentationsorgane stellen im Rahmen der innerorganisatorischen Interessenaushandlungen und -konflikte einen eigenen – institutionell abgesicherten und durch Organisation hergestellten – Machtfaktor dar. Arbeitnehmersvertretungen können zugleich von Seiten des Managements für eigene Zielsetzungen nutzbar gemacht werden. Hierbei gilt es zu beachten, dass die in Unternehmen vorfindbaren Arbeitsbeziehungspraktiken „historisch gewachsene Kompromissstrukturen“ (Müller-Jentsch 2013: 274) sind, die sich im Verlauf einer Vielzahl von Konflikten, Verhandlungen, Interessenabstimmungen und Lernerfahrungen herausgebildet und dadurch eine gewisse Festigkeit und Trägheit erlangt haben.

Im Hinblick auf diese drei Rahmenbedingungen ist die Empirie danach zu befragen, auf welche Problemwahrnehmungen des Handlungskontexts das Management mit welchen Maßnahmen reagiert. Dabei sollen die Dynamiken, die Gewichtungen und das Zusammenspiel der drei Sphären, wie [Abbildung 2](#) veranschaulicht, bei der Analyse der Untersuchungsfälle detailliert erfasst werden.

Abbildung 2

Rahmenbedingungen des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen



Quelle: eigene Darstellung

2.2 Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen

Gegenstand der empirischen Untersuchung sind Sichtweisen und Praxen der Arbeitgeberseite im Entwicklungsprozess transnationaler Arbeitsbeziehungen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Unternehmensebene, auf der sich – im Vergleich zur Meso-Ebene sektoraler europäischer Sozialpartnerbeziehungen bzw. zur Makro-Ebene der Dachverbandsinteraktionen – die transnationalen Arbeitsbeziehungen am dynamischsten entwickelt haben und entwickeln (Rüb et al. 2011: 248).

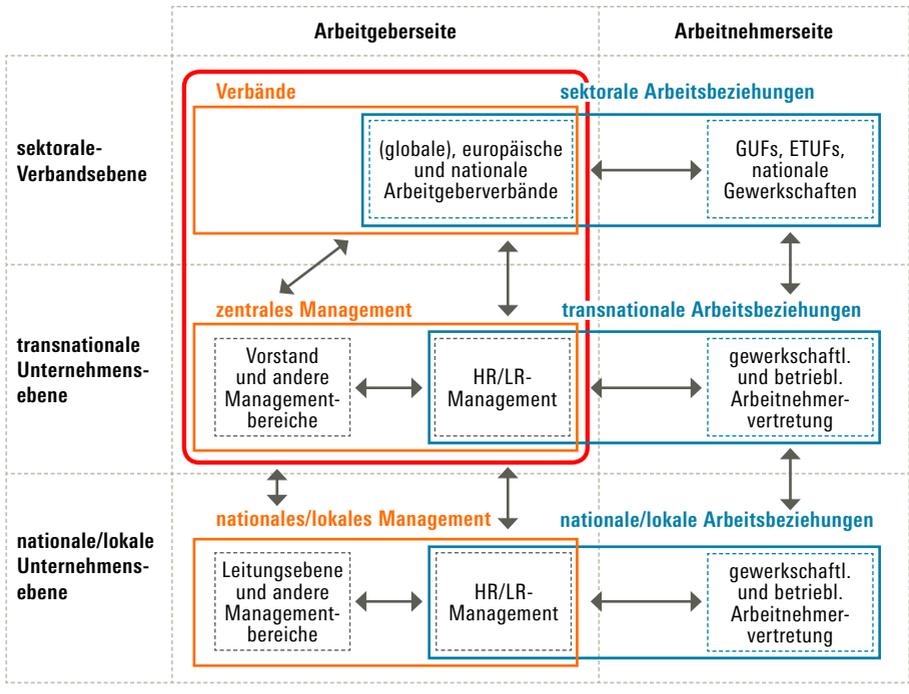
Das Personalmanagement bildet das Relais zwischen Management- und Arbeitsbeziehungssystem. Das zentrale Personalmanagement nimmt eine Schlüsselstellung sowohl bei der Gestaltung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen als auch bei der Einarbeitung der Anforderungen transnationaler Arbeitsbeziehungen in Unternehmensprozesse und -politiken ein. Unter dieser Annahme liegt der Fokus der empirischen Untersuchung auf dem zentralen Personalmanagement in seinen Wechselbeziehungen zu anderen Bereichen des zentralen Managements, insoweit diese an den Strategieentwicklungen, Aushandlungs- und Umsetzungsprozessen transnationaler Arbeitsbeziehungen – positiv (gestaltend) oder negativ (blockierend) – beteiligt sind.¹¹

Die Untersuchung auf Unternehmensebene wurde insofern um die sektorale Perspektive erweitert, als die nationalen, europäischen und (soweit vorhanden) globalen Arbeitgeberverbandsstrukturen unter dem Blickwinkel der Wechselbeziehungen zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberverbandspolitik bei der Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen in die Untersuchung einbezogen wurden.

Die arbeitnehmerseitigen Prozesse der Entwicklung und Ausgestaltung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen sind nicht Gegenstand

11 Systematische Untersuchungen, wer auf Managementseite für die im jeweiligen Konzern bestehenden Gremien und Instrumente transnationaler Arbeitsbeziehungen und deren Weiterentwicklung zuständig ist, liegen nicht vor. In Durchsicht der einschlägigen Literatur, angesichts vielfältiger eigener Forschungserfahrungen und bestätigt durch die im Rahmen dieser Studie erhobene Empirie ist von Folgendem auszugehen: Die formale Zuständigkeit des zentralen Personalmanagements für transnationale Unternehmensarbeitsbeziehungen stellt die Regel dar. Bei einzelnen Instrumenten, z.B. globalen Rahmenvereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards, kann auch das CSR-Management die Hauptverantwortung tragen. Bei weitreichenden Gestaltungs- und Entwicklungsfragen transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen ist in vielen Fällen das Top-Management (Vorstandsvorsitzender) unmittelbar involviert. Zudem haben informelle Kontakte auf Spitzenebene – „Vier-Augen-Gespräche mit dem Boss“ (Kotthoff 2006: 129) – im deutschen Mitbestimmungssystem einen hohen Stellenwert.

Untersuchungsgegenstand



Quelle: eigene Darstellung

der Untersuchung. Schlüsselakteure auf Arbeitnehmerseite wurden lediglich als Informanten des Entwicklungsstandes und der Gestaltungsrichtung der transnationalen Arbeitsbeziehungen ihrer Unternehmen und als Experten und Betroffene der diesbezüglichen Praktiken des Managements befragt.

Der Untersuchungsgegenstand ist in [Abbildung 3](#) noch einmal zusammenfassend veranschaulicht.

Das Untersuchungsfeld erstreckte sich auf insgesamt zwölf transnational tätige Unternehmen mit Sitz in Deutschland und nationale und europäische Verbandsstrukturen der Chemie-, Metall- und Versicherungsbranche. Das Unternehmens- und Verbandssample ist in [Kapitel 2.3](#) ausführlich charakterisiert.

Aufgrund der bislang geringen wissenschaftlichen Durchdringung des Untersuchungsgegenstands wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das auf einer inhaltsanalytischen Auswertung von Interviewtranskripten und verfügbarer Unternehmens- und Verbandsdokumente unter Hinzuziehung einschlägiger Sekundärliteratur beruht. Die Gespräche wurden entlang eines Interviewleitfadens flexibel geführt. Die Gesprächspartner hatten die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte zu setzen, und wurden dazu ermuntert, Problem- und Konfliktkonstellationen und Entwicklungsprozesse anhand von Praxisbeispielen detailliert darzustellen.

Im Einzelnen wurde wie folgt vorgegangen:

1. Vorgespräche

Um die Branchen- und Unternehmensauswahl empirisch gesättigt vornehmen zu können, wurden Vorgespräche mit Expert(inn)en der IG Metall, der IG BCE und der IG BAU, konkret mit den auf zentraler Ebene für gewerkschaftliche EBR- und SE-Betriebsratsbetreuung Verantwortlichen geführt. Auf Grundlage dieser Gespräche und des eigenen Vorwissens wurden entlang der definierten Auswahlkriterien (siehe Kapitel 2.3) Festlegungen bezüglich der einzubeziehenden Branchen und eines Pools geeigneter Unternehmen getroffen. Aufgrund von Feldzugangsproblemen musste dieser Pool an Unternehmen im Fortgang des Projekts flexibel erweitert werden.

2. Interviews

Das ursprüngliche Forschungsdesign sah vor, in den zwölf ausgewählten Unternehmen in der Regel drei Interviews und in vier vertiefenden Fällen zwei weitere Interviews zu führen. Zur Vertiefung sollten solche Fälle gewählt werden, in denen die Aktivitäten des zentralen Managements in Bezug auf die Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen und/oder die Rückwirkungen auf managementinterne Prozesse vergleichsweise stark sind. Im Fortgang der Untersuchung stellte sich heraus, dass der ursprüngliche Plan in der gewünschten Systematik nicht zu realisieren war. Als Hindernis erwiesen sich insbesondere Zugangsprobleme zu Managementvertretern über diejenigen hinaus, die unmittelbar für die transnationalen Arbeitsbeziehungen zuständig waren. Insbesondere zeigte sich, dass der Kreis an Managementvertretern, die einschlägige Erfahrungen mit transnationalen Arbeitsbeziehungen gemacht haben, nicht sehr groß ist und in der Managementhierarchie schnell sehr weit oben (Vorstand oder Leitungsebene darunter) angesiedelt ist.

In den Unternehmen wurden insgesamt 40 Interviews mit drei Akteursgruppen geführt; und zwar

- *mit den S/EBR-Vorsitzenden*¹² (zwölf Interviews):

In einem Fall nahm zusätzlich die S/EBR-Referentin, in einem anderen Fall ein weiteres S/EBR-Mitglied teil.

Die Interviews mit den S/EBR-Vorsitzenden dienten einem doppelten Zweck. Zum einen ging es darum, Strukturen, Praktiken, Entwicklungsverläufe und Konfliktpunkte der transnationalen Unternehmensarbeitsbeziehungen zu ermitteln und dadurch Hintergrundwissen für die Managementinterviews zu liefern, weshalb sie zeitlich vor diesen durchgeführt wurden. Zum anderen dienten sie dazu, spiegelbildlich zur Selbstwahrnehmung des Managements dieselben Themenkomplexe in der Fremdwahrnehmung abzugreifen, um einen Abgleich und eine Gegenkontrolle zu ermöglichen.

- *mit Vertreter/innen des Managements, die für die transnationalen Arbeitsbeziehungen formal und praktisch zuständig sind* (14 Interviews):
- In allen Unternehmen wurde die für diesen Bereich jeweils formal zuständige Leitungsebene interviewt. In zwei Fällen zogen die zuständigen Bereichsleiter jeweils eine/n Mitarbeiter/in hinzu, weil diese in einzelnen Aspekten vertiefenden Einblick hatten. In zwei Fällen wurde neben dem Bereichsleiter auch der/die für den S/EBR unmittelbar zuständige Mitarbeiter/in interviewt.

Die Interviews mit dieser Akteursgruppe dienten dazu, die Managementpraktiken der Entwicklung und Gestaltung eines transnationalen Mehrebenengefüges der Arbeitsbeziehungen aus der Selbstwahrnehmung der in diese Prozesse der strategischen Planung und praktischen Umsetzung involvierten Vertreter/innen des Managements abzugreifen.

- *mit Vertreter/innen weiterer Managementbereiche, die indirekt in die Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse transnationaler Arbeitsbeziehungen involviert sind* (14 Interviews):

Diese Akteursgruppe wurde einbezogen, weil sie entweder in Richtungsentscheidungen der Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen einbezogen oder von managementinternen Umsetzungsanfordernissen tangiert sind (z. B. Erfordernisse des Produktions- oder Geschäftsbereichsmanagements, den S/EBR zu unterrichten und anzuhören).

Hier wurden – in Abhängigkeit von unternehmensspezifischer Praxis und Feldzugangsmöglichkeiten – Interviews mit Vertretern einer ganzen

¹² SE-Betriebsrat und Europäischer Betriebsrat werden im weiteren Verlauf der Studie, soweit nicht explizit Unterschiede betont werden, gleichrangig behandelt und als S/EBR (d.i. SE-Betriebsrat/EBR) bezeichnet.

Bandbreite unterschiedlicher Managementfunktionen geführt; im Einzelnen waren dies drei Geschäftsbereichsleiter, ein Bereichsleiter Europa, drei nationale Personalleiter, drei Leiter von Veränderungsprojekten, drei Leiter und ein Mitarbeiter zentraler Arbeitsrechtsabteilungen und ein für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zuständiger Manager.

Die Interviews mit dieser Akteursgruppe dienten dazu, die Managementpraktiken der Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen aus der Perspektive tangierter, aber nicht unmittelbar involvierter Managementbereiche abzugreifen, um managementinternen Praktiken und die diesen zugrunde liegenden Interessen, Motive, Strategien und Machtkonstellationen vertiefend zu ermitteln.

3. Verbandsebene

Die Verbandsebene wurde unter dem Blickwinkel der Wechselbeziehungen der Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen auf Unternehmens- und sektoraler Ebene in die Untersuchung einbezogen. Neben der Auswertung einschlägiger Dokumente (z.B. Geschäftsberichte, Policy Papers etc.) wurden leitfadengestützte problemzentrierte Interviews mit je einem/r Vertreter/in der in die Untersuchung einbezogenen Arbeitgeberverbände geführt.

4. Aufzeichnung und Transkription

Die Interviews wurden von einer Ausnahme abgesehen technisch aufgezeichnet, in dem einen Fall, in dem ein Tonbandmitschnitt nicht erwünscht war, sorgfältig mitprotokolliert. Die Gesprächsaufzeichnungen wurden transkribiert. Die Transkripte wurden unter Hinzuziehung der Unternehmens- und Verbandsdokumente sowie der einschlägigen Sekundärliteratur entlang der Leitfragen und zentralen Untersuchungsdimensionen kategorial ausgewertet.

2.3 Generelle Charakteristika der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen

Die Untersuchung wurde **erstens** auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland begrenzt. Die Einbettung der transnationalen Unternehmensarbeitsbeziehungen in das nationale Unternehmens- und Arbeitsbeziehungsumfeld (rechtlich, kulturell) wurde dadurch über alle Fälle hinweg konstant gehalten und die Frage, welche Rolle *unterschiedliche* Stammlandeffekte spielen (Ferner 1997; Almond 2011a), bewusst aus der Untersuchung herausgenom-

men. Umso wichtiger war es, den spezifischen Einfluss des deutschen Arbeitsbeziehungs Umfeldes herauszuarbeiten (Ferner/Varul 2000).

Europäische Aktiengesellschaften (SE) wurden **zweitens** bewusst in die Untersuchung einbezogen, da sie sich nicht allein gesellschaftsrechtlich, sondern auch im Hinblick auf die rechtliche Gestaltung der Arbeitnehmerbeteiligung (SE-Betriebsrat, europäische Unternehmensmitbestimmung) von Unternehmen mit deutschen Rechtsformen unterscheiden. Beides ist unmittelbar miteinander verknüpft. Das Gesellschaftsrechtliche ist ohne das Beteiligungsrechtliche nicht zu haben und umgekehrt. Eine weitere Überlegung kam hinzu, nämlich dass die SE-Gründung mit einer Europäisierung der Führungsstrukturen und damit mit einer Bedeutungszunahme der europäischen Ebene der Arbeitsbeziehungen verbunden sein könnte.

Insgesamt deckt das Sample ein breites Spektrum an Rechtsformen und Unternehmenstypen ab:

- vier SE, sieben Aktiengesellschaften und eine Kommanditgesellschaft auf Aktien,
- acht Dax-Unternehmen, ein M-Dax-Unternehmen, ein Stiftungsunternehmen und drei Familienunternehmen,
- drei Unternehmen in der Tradition der Montanmitbestimmung (davon zwei mit einem von der Arbeitnehmerbank bestellten Arbeitsdirektor in der Funktion des Personalvorstands).¹³

Drittens wurden nur Fälle herangezogen, in denen ein S/EBR mit mehrjähriger Praxis eingerichtet war. In der überwiegenden Zahl der Unternehmen liegt die erstmalige Einrichtung eines europäischen Vertretungsgremiums der Beschäftigten bereits 15 Jahre und mehr zurück; dies gilt auch für drei der vier Europäischen Gesellschaften. Ein Unternehmen ist eine 2005 erfolgte Ausgründung aus der Muttergesellschaft mit bis dato mehr als zehnjähriger EBR-Erfahrung. In zwei der Unternehmen sind zudem in Tochter-SE ebenfalls SE-Betriebsräte installiert.

Dem Auswahlkriterium „Erfahrungen mit transnationalen Arbeitsbeziehungen“ liegt die Vorüberlegung zugrunde, dass es der Untersuchung von Fällen mit einem hinreichenden Niveau an transnationalen Strukturen und Aktivitäten bedarf, um die Mechanismen der managementseitigen Entwick-

13 Montanmitbestimmte Unternehmen sind gekennzeichnet durch eine echte Parität zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat (kein Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden) und einen/r nicht ohne die Zustimmung der Arbeitnehmerbank zu bestellenden Arbeitsdirektor/in im Vorstand des Unternehmens.

lung und Gestaltung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen und deren Rückwirkungen erfassen und interpretieren zu können.

Viertens wurde darauf geachtet, dass auch Fälle mit über das rechtlich Notwendige hinausgehenden transnationalen Arbeitsbeziehungspraktiken im Sample vertreten waren. Hierunter fallen Weltbetriebsräte oder informelle Dialogstrukturen jenseits Europas, eine europäische oder globale Vereinbarungspolitik, aber auch die Einrichtung spartenbezogener Sub-Gremien oder -Ausschüsse des S/EBR und anderes mehr.

Zwei Überlegungen veranlassten uns, dieses Kriterium aufzunehmen. Im Hinblick auf den Untersuchungsansatz ermöglichte dies, die Rolle des Rechts im Zusammenspiel mit und im Verhältnis zu anderen Einflussfaktoren zu untersuchen. Zudem erhöhte dies die Chancen, innovative Managementpraktiken der Gestaltung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen in den Blick zu bekommen und im Hinblick auf deren Bedingungsfaktoren und Verbreitungsfähigkeit analysieren zu können.

In acht der zwölf Unternehmen finden sich derartige Praktiken. In vier Unternehmen kam es zum Abschluss von europäischen Vereinbarungen. Dabei scheint sich in einem Unternehmen die europäische Vereinbarungspolitik als regulärer Abschluss eines Unterrichts- und Anhörungsprozesses des S/EBR auf Dauer zu stellen. In drei weiteren Unternehmen – alle aus der Metallindustrie¹⁴ – wurden globale Rahmenvereinbarungen abgeschlossen. Weltbetriebsräte oder institutionalisierte Dialogstrukturen in anderen Weltregionen bestehen in keinem der Unternehmen. In zwei Unternehmen gibt es aber informelle Dialogstrukturen mit transnationalem Charakter in den Regionen Südostasien, Nord- und Südamerika, an denen sich Vertreter/innen des zentralen Managements beteiligen. In einem Unternehmen bestehen darüber hinaus spartenbezogene Ausschüsse mit eigenen Dialogstrukturen mit den Spartenleitungen.

Um Branchen- und Branchenverbandseffekte ermitteln zu können, wurde **fünftens** ein Branchenmix angestrebt, der nicht nur Industrie-, sondern auch Dienstleistungsbranchen umfassen sollte. Neben der Metall- und Chemieindustrie wurden auch die Versicherungs- und die Energieversorgungsbranche sowie die Baustoffindustrie einbezogen. Im Einzelnen umfasst das Sample fünf Chemie- bzw. Pharmaunternehmen, drei Unternehmen der

14 Dies korrespondiert mit der generellen Verteilung der in deutschen Unternehmen abgeschlossenen globalen Rahmenvereinbarungen, die sich in der überwiegenden Zahl im Metallsektor finden (Müller et al. 2012). Dies ist weniger Resultat unternehmensstruktureller Brancheneffekte als vielmehr Ausfluss eines längerfristig angelegten Politikansatzes der IG Metall (Rüb 2009).

Metall- und Elektroindustrie, davon zwei Automobilzulieferer, ein Versicherungs-, zwei Energieversorgungs- und ein Baustoffunternehmen. Um die Vertraulichkeit der Interviews zu sichern, werden die zwölf untersuchten Unternehmen im Rahmen dieser Studie anonymisiert behandelt und im weiteren Verlauf entlang ihrer Zugehörigkeit zu Sektoren/Branchen als CHEMIE 1 bis CHEMIE 5, METALL 1 bis METALL 3, DIENSTLEISTUNG 1 bis DIENSTLEISTUNG 3 und BAUSTOFF bezeichnet.

Sechstens wurden vornehmlich große und in ihrer Branche bedeutende Unternehmen einbezogen, d.h. Unternehmen, bei denen aufgrund ihrer Größe und Marktstellung von einer gewissen Ausstrahlung auf andere Unternehmen, Verbände und Politik auszugehen ist. Zwei kleinere Unternehmen dienten als Kontrollfälle, um zumindest exemplarisch zu prüfen, inwiefern sich die Herangehensweise des Managements an die Ausgestaltung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße unterscheidet.

Die Untersuchung der sektoralen Verbandsebene erstreckte sich **siebten** auf deutsche und europäische Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, der Chemieindustrie und der Versicherungswirtschaft. Dies ermöglichte es, die Wechselwirkungen zwischen Unternehmens- und arbeitgeberseitiger Verbandsebene bei der Entwicklung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen zu ermitteln und damit die duale Struktur der Arbeitsbeziehungen vollständig abzubilden. Für den Bereich der Energieversorgung wurde eine Vorrecherche durchgeführt, die die Sichtung von Dokumenten und ein Telefoninterview mit dem Hauptgeschäftsführer der Verei-

Tabelle 1

Größenverteilung der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen

über 100.000 Beschäftigte	5 Unternehmen (CHEMIE 1, DIENSTLEISTUNG 1, METALL 1, METALL 2 und METALL 3)
40.000 bis 60.000 Beschäftigte	5 Unternehmen (BAUSTOFF, CHEMIE 2 und CHEMIE 3, DIENSTLEISTUNG 2 und DIENSTLEISTUNG 3)
unter 20.000 Beschäftigte	2 Unternehmen (CHEMIE 4 und CHEMIE 5)

Quelle: eigene Darstellung

nigung der Arbeitgeberverbände energie- und versorgungswirtschaftlicher Unternehmungen (VAEU) umfasste. Da sich aus der Vorrecherche ergab, dass der Dachverband wie auch die in die Untersuchung einbezogenen regionalen Arbeitgeberverbände AGWE (Nordrhein-Westfalen) und AVE (Niedersachsen) nur äußerst marginal mit internationalen Fragen befasst waren, wurde von einer intensiveren Erhebung abgesehen. Beim europäischen Arbeitgeberverband der Versicherungsbranche Insurance Europe wurde uns aufgrund der hohen Arbeitsbelastung kein Interview gewährt.

Alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen gehören **achtens** der – in der Einteilung von Wolfgang Schroeder (2014, 2016) – „ersten Welt der industriellen Beziehungen“ an. Schroeder verortet diese in der exportorientierten verarbeitenden Industrie, in Kernbereichen des öffentlichen Dienstes und in großbetrieblichen Strukturen.¹⁵ Die „erste Welt“ ist eine regelbasierte Welt, mit sozialpartnerschaftlichen Arrangements auf betrieblicher und flächentarifvertraglichen Regelungen auf überbetrieblicher Ebene.¹⁶

„Gegensätze werden in dieser Welt gegenwärtig weniger durch Großkonflikte ausgetragen, sie werden vielmehr alltäglich und regelhaft in Kleinaranen eingeordnet und verarbeitet [...]. Damit reagieren die Arbeitsbeziehungen in der ersten Welt auf die globalisierungs- und finanzmarktgetriebenen Herausforderungen durch innovative und komplexe Kooperationsstrategien, die im Kern aber machtbasierte Verhandlungs- und Tauschprozesse bleiben.“ (Schroeder 2016: 378 f.)

15 Ebenso unterscheidet auch Dörre (2016) verschiedene, in seinem Fall zwei, Welten. Die erste Welt bezeichnet ähnlich wie bei Schroeder die regulierte Welt. Sie „umfasst Branchen, große und mittlere Unternehmen, in denen Flächen- oder Haustarife mit Besserstellung der Beschäftigten Löhne, Gehälter und Arbeitsbedingungen regulieren. In dieser Welt hat sich an der Institutionalisierung des Klassenkonflikts scheinbar wenig geändert.“ (Ebd.: 350)

16 Die zweite und dritte Welt charakterisiert Schroeder wie folgt: Im Gegensatz zur noch vergleichsweise stabilen „ersten Welt“ ist zentrales Kennzeichen der „zweiten Welt“, die mittelgroße Betriebe und Teilbereiche des öffentlichen Dienstes umfasst, ihre Ambivalenz. In der „zweiten Welt“ sind gewerkschaftliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit nicht selbstverständlich, Flächentarifverträge sind nicht mehr die Regel, die betriebliche Mitbestimmungsstrukturen sind schwach und in geringem Maß gewerkschaftlich angebunden und die Arbeitgeber verhalten sich gegenüber Gewerkschaften und Betriebsräten ruppiger, weniger berechenbar und konfliktorientierter. Die „dritte Welt“, die vor allem in klein- und mittelständischen, vielfach ostdeutschen Unternehmen, dem privaten Dienstleistungssektor (IT-Sektor, Niedriglohnbereiche) und dem Handwerk vorherrschend ist, ist wild-west: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind kaum vertreten, Tariflosigkeit ist verbreitet, die Arbeitgeber sind nicht kooperativ und betriebliche Mitbestimmungsstrukturen nicht vorhanden (Schroeder 2016: 378 ff.; Schroeder 2014: 26 f.).

Diese Samplezusammensetzung heißt auch, dass bei der Fallauswahl kein Wert darauf gelegt wurde, gezielt Unternehmen einzubeziehen, in denen das Management eine minimalistische Strategie verfolgt, indem es die rechtlichen Vorgaben nach unten ausschöpft oder gar die Rechtsansprüche der Belegschaftsvertreter/innen zur Bildung und Weiterentwicklung eines S/EBR aktiv bekämpft. Dass es diese gibt, ist hinlänglich bekannt. Dies zeigen die Fälle gerichtlicher Durchsetzung der BVG- oder S/EBR-Rechte (EWC Academy 2017; Lücking et al. 2008). Auf derartiges Managementverhalten sind wir zudem in eigenen Fallstudien erhebungen gestoßen (vgl. Rüb et al. 2015: 143 ff.). Schließlich haben auch die interviewten gewerkschaftlichen Expert/innen von IG Metall, IG BCE und IG BAU darauf hingewiesen, dass sie immer wieder mit solchen Fällen konfrontiert sind.

Unterhalb dieser prinzipiellen Orientierung auf sozialpartnerschaftliche Arrangements und die Vermeidung von Großkonflikten findet sich im Sample eine gewisse Spannbreite unterschiedlicher Herangehensweisen des Managements an die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen und transnationaler arbeitspolitischer Regulierungen, die auch Prozesse blockierter oder umkämpfter Transnationalisierung in spezifischen Auseinandersetzungen und Aushandlungssituationen einschließt.

Nimmt man die Verteilung der Beschäftigten als Indikator des Internationalisierungsgrads der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen, ergibt sich **neuntens** folgendes Bild (vgl. hierzu im Einzelnen [Tabelle 2](#)):

- In elf der zwölf Unternehmen arbeiten über die Hälfte der Beschäftigten nicht in Deutschland. Im Durchschnitt aller Unternehmen arbeiten knapp zwei Drittel der Beschäftigten im Ausland.
- Zwei der zwölf Unternehmen sind – mit einer zu vernachlässigenden Beschäftigtenzahl von ein bzw. zwei Prozent außerhalb Europas – europäisch und nicht global agierende Unternehmen (wobei Europa nicht auf die EU beschränkt ist, sondern den gesamten Kontinent einschließlich Russland, Türkei etc. umfasst). Alle anderen Unternehmen sind global tätig. Dabei liegt der Anteil der im außereuropäischen Ausland Beschäftigten zwischen 24 und 56 Prozent und im Durchschnitt bei mehr als einem Drittel.
- In Europa selbst ist die Mehrzahl der Unternehmen sehr deutschlastig. Im Durchschnitt arbeiten 58 Prozent der in Europa Beschäftigten im Inland und in vier der zwölf Unternehmen liegt dieser Anteil sogar zwischen 66 und 75 Prozent.

Internationalisierungsgrad (nach Beschäftigtenzahl)

	Deutschland	Europa (ohne Deutschland)	außereuropäisch
BAUSTOFF	6%	38%	56%
CHEMIE 4	22%	25%	53%
CHEMIE 2	25%	30%	45%
DIENSTLEISTUNG 1	28%	48%	24%
METALL 1	33%	28%	39%
METALL 3	36%	14%	49%
METALL 2	37%	19%	44%
DIENSTLEISTUNG 2	38%	60%	2%
CHEMIE 5	43%	30%	28%
CHEMIE 1	47%	16%	37%
CHEMIE 4	49%	20%	31%
DIENSTLEISTUNG 3	58%	41%	1%
Durchschnitt	35%	31%	34%

Quelle: eigene Darstellung

3 RAHMENBEDINGUNGEN DES MANAGEMENTS TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Im Untersuchungskonzept haben wir drei Rahmenbedingungen unterschieden, die die Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbeziehungen strukturieren:

- die internationale Unternehmensentwicklung,
- das politisch-institutionelle Unternehmensumfeld und
- die Gegenseite.

Diese Rahmenbedingungen werden im Folgenden bezüglich ihrer Ausprägung, ihres spezifischen Stellenwerts und ihres Zusammenwirkens näher beleuchtet. Es wird dabei mit Giddens (1997) davon ausgegangen, dass strukturelle Kontexte in der Form Wirksamkeit entfalten – ob reproduzierend oder transformierend –, wie im Handeln auf sie – ermöglichend, begrenzend oder bedarfsgenerierend – Bezug genommen wird (für die Anwendung der Strukturationstheorie in der Arbeitsbeziehungsforschung siehe Windeler/Wirth 2005).

3.1 Internationale Unternehmensentwicklung

In diesem Kapitel werden wir zunächst die Spezifik der internationalen Unternehmensentwicklung herausarbeiten. Hier gelangen wir zu dem Ergebnis, dass sich bezogen auf das Untersuchungssample ein genereller Trend einer *anhaltenden und komplexen Globalisierung und Transnationalisierung* beobachten lässt.¹⁷

Im zweiten Schritt werden wir der Frage nachgehen, wie und inwieweit diese anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung der Unternehmen auf die Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbe-

17 Die Begriffe „Globalisierung“ und „Transnationalisierung“ werden in soziologischen, politologischen und ökonomischen Debatten höchst unterschiedlich gebraucht; hier knüpfen wir an managementtheoretische Ansätze an, in denen mit den Begriffen „international“, „multinational“, „global“ und „transnational“ konzeptionelle Unterschiede der Organisation grenzüberschreitender Unternehmen gefasst werden. Genereller Trend heißt, dass das nachfolgend Gesagte nicht für alle untersuchten Unternehmen gleichermaßen gilt. Vielmehr bestehen Ungleichzeitigkeiten und in einzelnen Fällen davon abweichende Entwicklungen, ohne dass dies aber am Gesamtbild etwas zu verändern vermag.

ziehungen durchschlägt. Wir werden zeigen, dass die internationale Unternehmensentwicklung nur mit geringen Ambitionen der Unternehmensführungen verbunden ist, dazu passfähige transnationale Arbeitsbeziehungen zu entwickeln, dass aber indirekte Wirkungszusammenhänge bestehen, die sich zukünftig als weitreichend erweisen könnten.

3.1.1 Anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung

Mit der Bestimmung der internationalen Unternehmensentwicklung als anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung verbinden und erweitern wir vorliegende Konzeptualisierungen. Zunächst schließen wir an die Position von Wortmann an, nach der es sich bei der Internationalisierung deutscher Unternehmen um „komplexe Globalisierungen“ (Wortmann 2008) handelt. Wortmann stellt sich damit gegen das Konzept des transnationalen Unternehmens von Bartlett und Ghoshal (1989), an dem er vor allem kritisiert, dass externem Wachstum und dessen Anforderungen zu wenig Beachtung geschenkt würde und dass der Eindruck der netzwerkartigen Unternehmenskonfiguration auf einem methodischen Fehler beruhe. Seine eigenen Fallstudien würden dagegen eher auf globale denn auf transnationale Strategien verweisen.

Komplexe Globalisierung stellt auf eine Dynamik der internationalen Unternehmensentwicklung ab, die aus zwei Komponenten besteht: externem Wachstum durch Übernahmen, die die Komplexität der Managementstrukturen und Steuerungserfordernisse erhöht, und anschließenden Restrukturierungen mit dem Ziel der Integration und globalen Zentralisierung der eigenen und übernommenen Aktivitäten, um die Komplexität zu reduzieren und auf international zusammenwachsenden Märkten Synergieeffekte zu erzielen (Wortmann 2008: 156ff.). Die zweite Komponente zielt demnach auf eine globale Unternehmensausrichtung im Sinne von Bartlett und Ghoshal, die sich am Ideal einer zentral gesteuerten, geografisch verteilten Weltfabrik orientiert, um die jeweiligen komparativen Kostenvorteile optimal zu nutzen.¹⁸

18 Bartlett und Ghoshal (1989) unterscheiden neben globalen Unternehmen drei weitere Typen: Internationale Unternehmen expandieren durch den Aufbau von Auslandswerken, die den inländischen Werken nachgebildet sind. Multinationale Unternehmen setzen auf lokal angepasste Auslandswerke. Transnationale Unternehmen versuchen, lokale Anpassung und globale Integration gleichermaßen zu erreichen und weltweite Lernprozesse zwischen Unternehmenseinheiten anzustoßen.

Mit der Formel der „anhaltenden und komplexen Globalisierung und Transnationalisierung“ beziehen wir uns, wie erwähnt, auf das Konzept von Wortmann und öffnen es zugleich. Zum einen wird mit „anhaltend“ darauf verwiesen, dass Restrukturierungsprozesse keinen Ausnahmezustand darstellen, sondern zum Normalfall geworden sind und dass die Erweiterung und Vertiefung der Internationalisierung im Sinne eines säkularen Trends weitergeht, wobei Phasen der Expansion und Integration/Konsolidierung sowohl miteinander einhergehen (zeitlich parallel) als auch voneinander abgelöst werden können (zeitlich gestuft). Zum anderen sprechen wir von „Globalisierung und Transnationalisierung“, weil wir die von Wortmann konstatierte Eindeutigkeit in der Strategiewahl der Unternehmen („Globalisierung“) weder empirisch hinreichend belegt sehen noch theoretisch durchweg für plausibel halten. Denn die Globalisierungsstrategie ist per Definition suboptimal, da sie das Spannungsverhältnis zwischen globaler Integration und lokaler Responsivität einseitig zugunsten ersterer auflöst. Unternehmen experimentieren deshalb damit, in managerialen Entscheidungsstrukturen und Steuerungsprozessen gezielt Räume für transnationale Verständigungs- und Lernprozesse zu schaffen, um den Zielkonflikt von globalen Standardisierungserfordernissen zur Erzielung von Skaleneffekten einerseits und nationalen bzw. lokalen Anpassungsbedarfen andererseits möglichst optimal auszuwärtieren. Sie orientieren sich also, so die hier vertretene These, sehr wohl am Leitbild eines transnationalen Unternehmens (im Sinne von Bartlett und Ghosal). Denn während multinationale Unternehmen auf lokale Anpassungen und globale Unternehmen auf globale Integration zielen, versuchen transnationale Unternehmen diese beiden Ziele möglichst gleichermaßen zu erreichen und weltweite Lernprozesse anzustoßen. Und genau dies ist es, was wir in den Unternehmen unseres Samples vorgefunden haben:

Die Unternehmen folgen dem Leitbild eines transnational bzw. global integrierten Unternehmens. Sie verfolgen eine Politik weltweiter Expansion, die insbesondere auf Marktpräsenz vor dem Hintergrund der Verschiebung von Zukunftsmärkten weg von Europa gerichtet ist und sich nach Einschätzung der interviewten Manager weiter fortsetzen wird. Die von einigen Autoren aufgestellte Entwicklungshypothese, dass sich empirisch nicht zuletzt aufgrund der Wirkungen des Europäischen Binnenmarktes eher die Herausbildung hochgradig europäisch als global integrierter Unternehmen mit einer getrennten europäischen Dimension ihrer Managementstrukturen und internationalen Produktionsorganisation beobachten ließe (Dörre 1997, Marginson 2000 u. 2004, Marginson/Sisson 2004), gilt für die Untersuchungsfälle mit Ausnahme der beiden Energieversorgungsunternehmen, deren Tä-

tigkeitsfeld selbst wie oben beschrieben weitgehend auf den europäischen Raum begrenzt ist, nicht.

Diese Politik der internationalen Expansion wird begleitet von verstärkten Bemühungen um die Integration der verschiedenen Unternehmensteile (In-/Ausland, Geschäftsbereiche, zugekaufte Unternehmensbereiche), um Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne durch Synergieeffekte zu erzielen. Die vorherrschende Organisationsform ist die Matrixstruktur, wobei die funktional-globale Durchsteuerung des operativen Geschäfts (in einzelnen Geschäftsbereichen, -feldern, -einheiten) im Zweifel Priorität gegenüber den geschäftsbereichsübergreifenden regionalen oder nationalen Zentralen zukommt. Indem die Matrixstruktur Raum für politische Aushandlungsprozesse lässt, spiegelt sie die widersprüchlichen Anforderungen von globaler Integration und lokaler Anpassung organisatorisch wider. Sogar in Unternehmen mit einem hochgradig national heterogenen Regulations- und Marktumfeld, wie in DIENSTLEISTUNG 1, werden Bereiche, in denen eine grenzübergreifend konzernweite Integration der Geschäftsprozesse möglich ist, herausfiletiert und global organisiert.

Das eindeutige Zentrum-Peripherie-Verhältnis mit einer starken Stellung des Stammsitzes verschwindet nicht, aber bekommt Risse. Dies ist einerseits Prozessen der komplexen Globalisierung geschuldet, also der großteils naturwüchsigen, nur bedingt steuerbaren und im Integrationsprozess kaum vollständig bereinigbaren Verteilung von Zentrums-/Peripherie-Verhältnissen im Zuge von Zukäufen und Fusionen (mehrere geografisch verteilte Zentren, zunehmende Heterogenität des Managements, Parallelität verschiedener Unternehmenskulturen und Ähnliches mehr). Dies resultiert andererseits aus einer strategisch begründeten Politik der Stärkung transnationaler Steuerungsprozesse. Empirisch festmachen lässt sich dies an der zunehmenden Bedeutung transnational besetzter Entscheidungs-, Steuerungs- und Arbeitsgremien, in denen übergreifende und gemeinsam geteilte Standards und Politiken diskursiv entwickelt und umgesetzt werden. Dies geht zugleich mit einer Verdichtung der formalen und informellen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse des an unterschiedlichen Orten eingesetzten und unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturkreisen angehörenden Managements einher. Diese Gremien sind zugleich (experimentelle) Lernorte interkultureller Zusammenarbeit und der Austarierung des Ziels einer möglichst weitgehenden globalen Vereinheitlichung mit den lokal spezifischen Anpassungserfordernissen. So sind wir beispielsweise in CHEMIE 1 auf einen – vom internationalen Personalmanagement vorangetriebenen und gesteuerten – komplexen Prozess der transnationalen Abstimmung eines global einheitli-

chen Leistungsmanagements gestoßen. Die Aushandlungen konzernweiter Standards im Hinblick auf Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Leitlinien variabler Vergütungen dauerten insgesamt zwei Jahre und bezogen eine Vielzahl von Vertreter/innen unterschiedlicher Managementbereiche und -ebenen aus den verschiedenen Weltregionen ein.¹⁹

3.1.2 Internationale Unternehmensentwicklung und transnationale Arbeitsbeziehungen

Die Unternehmen orientieren sich bei der strategischen Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen – und, wie wir in [Kapitel 4](#) im Einzelnen zeigen werden, bei der Organisation des Managements der transnationalen Arbeitsbeziehungen – nicht in erster Linie an betriebswirtschaftlichen Entscheidungslogiken ihrer komplexen globalisierten und transnationalisierten Unternehmensorganisation, sondern an den internationalen regulatorischen Handlungsanforderungen, insbesondere des S/EBR, ([Kapitel 3.2.1](#)) und – damit verbunden – an den Machtstrukturen und Aktivitäten der „Gegenseite“ ([Kapitel 3.4](#)).

Im Effekt führt dies zu einem Mismatch in dem Sinne, dass die Führungsstrukturen der Unternehmen nicht mit deren Arbeitsbeziehungsstrukturen übereinstimmen. Denn räumlich sind die untersuchten Unternehmen – von Ausnahmen abgesehen²⁰ – den Geltungsgrenzen des S/EBR längst entwachsen. Die Unternehmen sind in ihrer Mehrzahl nicht nur global präsent, sondern sie agieren auch global und nicht europäisch. Die folgende Interviewpassage verdeutlicht dies sehr plastisch. Tendenziell, wenngleich in abgeschwächter Form, gilt dies aber auch für die Mehrheit der anderen Untersuchungsfälle:

„Aber dass wir initiativ dort tätig werden, weil wir sagen, es gibt ein Interesse des Unternehmens, proaktiv bestimmte Themen beispielsweise in Brüssel zu befeuern, haben wir überhaupt nicht. Ich war auch gerade am überlegen, war-

19 Herrigel et al. 2017 (149 ff.) haben ähnliche Prozesse transnationaler Verständigung und transnationalen Lernens bei der Gestaltung der transnationalen Produktionssysteme deutscher Automobilzuliefer- und Maschinenbauunternehmen beobachtet und detailliert beschrieben.

20 Ausnahmen im Sample sind die Unternehmen Dienstleistung 2 und 3, die fast ausschließlich europäisch ausgerichtet sind, so dass die zentrale Managementebene weitgehend mit der europäischen zusammenfällt. Dies ist aber sektoral und historisch begründet und die Tendenz geht auch in diesen beiden Unternehmen dazu, den außereuropäischen Bereich auszubauen.

um das vielleicht so ist. Für uns sind unsere europäischen Betriebe in der globalen Dimension. Wir haben einen starken strategischen Fokus auf dem amerikanischen Wirtschaftsraum und dem Wirtschaftsraum Asia-Pacific. In Europa leisten wir 80 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland.“ (METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Vorherrschend sind Matrixorganisationen entlang von Geschäftsbereichen/-einheiten und Regionen/Ländern. In der Matrix schlägt die globale Geschäftsbereichsorganisation zumeist durch. Die regionale Managementebene, einschließlich der europäischen, hat als Organisationseinheit eine vergleichsweise schwache Rolle. Hinzu kommt, dass die Organisationseinheit „Europa“ in der Regel nicht mit dem Geltungsbereich des EBR (EU/EWR) übereinstimmt, sondern den europäischen Kontinent, also unter Einbezug von Russland, der Türkei etc., als Ganzes umfasst oder ihr gar noch weitere Weltregionen wie (Nord-)Afrika oder der Nahe Osten zugeschlagen werden.

Wie die nachfolgende Interviewpassage verdeutlicht, ist es die Aufgabe des für die transnationalen Arbeitsbeziehungen zuständigen Managements, eine pragmatische und allseitig akzeptierte Lösung des Passungsproblems zu finden:

„Das ist einer der Gründe, weshalb ich dann gesagt habe: dann mache ich das auf Konzernebene. Sonst habe ich zwei Regionen, von denen keine richtig passt. Und das muss aus einer Hand sein. Zumal wir das auch so machen, dass Ansprechpartner im Vorstand der Vorstandsvorsitzende ist. Sonst hätten wir auch da mit zwei Regionalvorständen zu tun. Und dann noch die Konzernfunktionen, weil die ja in Deutschland sitzen. Dann hätte man insgesamt den Finanzvorstand, den Vorstandsvorsitzenden, die zwei Regionalvorstände. Da habe ich gesagt: No Way.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

In den untersuchten Unternehmen zeigt das Management keine Ambitionen, dieses organisatorische Mismatch durch die Einrichtung eines Weltbetriebsrats auf freiwilliger Basis wettzumachen.²¹ In einem Teil der Unternehmen werden die außereuropäischen Arbeitsbeziehungen aus der Unternehmenszentrale heraus durch die Beteiligung an regionalen und nationalen Treffen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen und im Rahmen von Umsetzungsaktivitäten globaler Rahmenvereinbarungen zumindest

21 In ähnlicher Weise gilt dies auch für die divisionale Struktur. Obwohl dieser in vielen Unternehmen unseres Samples eine zentrale Bedeutung zukommt, ist der S/EBR in der Regel nicht divisional organisiert. Im Untersuchungssample wurde lediglich in einem Fall eine divisionale Struktur des S/EBR auf freiwilliger Basis geschaffen.

ansatzweise bearbeitet. Das Management reagierte in diesen Fällen aber stets auf Initiativen der Arbeitnehmerseite.

Vor allem in den untersuchten Großkonzernen sind die unternehmensstrukturellen Bedingungen der Entwicklung globaler Arbeitsbeziehungen nicht förderlich. Die Automobilhersteller sind auch deshalb diesbezüglich Vorreiter (frühzeitiger Einstieg, hohe Dichte an Weltbetriebsräten und globalen Rahmenvereinbarungen), weil ihre weltweiten Unternehmensstrukturen vergleichsweise übersichtlich sind (kleine Zahl beschäftigungsstarker Produktionsstandorte). Allein die weitaus komplexeren Standortstrukturen der in die Untersuchung einbezogenen Großkonzerne (Vielzahl an Standorten verteilt über eine Vielzahl an Ländern und aufgeteilt auf verschiedene Geschäftsbereiche und -einheiten) lässt das zentrale Management davor zurückschrecken, die Entwicklung eines Weltbetriebsrats ins Auge zu fassen.²²

Ein ähnliches Mismatch zeigt sich im Verhältnis zum Personalmanagement. Das zentrale Personalmanagement der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen orientiert sich tendenziell an angelsächsisch dominierten Konzepten eines internationalen Human Resource Managements (vgl. stellvertretend für andere das gleichnamige, bereits in 4. Auflage erschienene Handbuch: Harzing/Pinnington 2014). Nach dem Motto „HR folgt dem Business“ richtet es sich weniger am politischen Regulationsraum der EU als am Ausdehnungsgebiet des eigenen Unternehmens aus. Die EU-Regulation nimmt es zwar als zu beachtende institutionelle Kontextbedingung des Handelns wahr, misst ihr aber als Gestaltungsimpuls keine große Rolle bei, da die EU-politische Vereinheitlichung der nationalen Arbeits- und Sozialrechte als zu schwach angesehen wird, um in den Unternehmen daran orientierte EU-weite Regelungen anzustoßen.

Das Handlungsfeld des internationalen Personalmanagements beschränkt sich nicht mehr, wie es traditionell und lange Zeit der Fall war, auf die Gruppe der oberen Führungskräfte. Mittlerweile experimentieren zumindest die großen transnational agierenden Unternehmen mit konzernweiten Policies in einer ganzen Reihe von strategischen Gestaltungsfeldern wie

22 Hinzu kommen Gründe, die in der Beschaffenheit und Heterogenität des institutionellen und kulturellen Umfelds, in dem diese Standorte angesiedelt sind, liegen. Im Vergleich zu Europa sind die Arbeitsbeziehungen auf globaler Ebene insgesamt weniger institutionalisiert; dadurch gibt es in außereuropäischen Standorten vergleichsweise häufig keine betrieblichen oder gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen der Belegschaften oder aber schwer einschätzbare und eher konfliktuell agierende betriebsgewerkschaftliche Strukturen.

Talent Management, Leistungsmanagement oder Personalcontrolling. Der S/EBR wird zwar punktuell in die Politik des internationalen Personalmanagements einbezogen, z.B. bei der Gestaltung der globalen Mitarbeiterbefragung, hat aber allein schon wegen seiner beschränkten räumlichen Reichweite keinen systematischen Platz bei der Entwicklung konzernweiter personalpolitischer Maßnahmen, wie dies beispielhaft in folgender Interviewpassage zum Ausdruck kommt:

„Zum Beispiel zu dem Thema How, Verhaltensbewertung im Rahmen unserer jährlichen Leistungsbeurteilung, kann ein [S/EBR] sich einbringen. Aber auch der [S/EBR] hätte ja gegenüber der globalen Struktur immer nur eine europäische Stimme. Und Sie haben kein entsprechendes Spiegelgremium in Asien, Sie haben keins in Amerika, Sie haben keins in Afrika. Da passt die Aufstellung des Gremiums nicht zur Struktur unseres Konzerns. Also Sie können sich gerne einbringen, aber warum soll ich mit den Europäern etwas verhandeln, was in China gilt.“ (METALL 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Bislang wurde nur den direkten Wirkungen der Unternehmensinternationalisierung Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei wurde deutlich, dass die anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung der Unternehmen nicht mit entsprechenden Anpassungen der Managementpraxis transnationaler Arbeitsbeziehungen im Sinne der Beförderung globaler Strukturen der Interessenvermittlung oder forcierter Harmonisierungsbestrebungen bezüglich der nationalen (bzw. lokalen) arbeitspolitischen Regelwerke einhergeht, vielmehr organisatorische Misfits managementseitig in Kauf genommen werden.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man die rechtlich vermittelten Wirkungen der anhaltenden Globalisierung und Transnationalisierung der Unternehmen einbezieht. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der zunehmenden Quantität und Qualität transnationaler Restrukturierungen und Projekte, die im europäischen Raum unmittelbar die Unterrichts- und Anhörungsrechte des S/EBR tangieren. Mit zwei Ausnahmen waren die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen in den vorangegangenen Jahren von großen oder kontinuierlichen Unternehmensrestrukturierungen betroffen, die Verfahren der außerordentlichen Unterrichtung und Anhörung des S/EBR nach sich zogen. Dies erhöht die Arbeitsanforderungen des zuständigen und einbezogenen Managements ebenso wie die Interaktionsdichte von Management und S/EBR (vgl. hierzu im Einzelnen [Kapitel 6.2](#)).²³ Eben diese

23 Problematisch ist jedoch, dass im Fall über Europa hinausgehender Maßnahmen nur ein Teil des Informations- und Interessenartikulationsbedarfs der lokalen Arbeitnehmervertretungen abgedeckt ist.

Prozesse haben zur Herausbildung eigenständiger Organisationsstrukturen (Kapitel 4) und zur Entwicklung von Kommunikationsroutinen mit der Arbeitnehmerseite, aber auch zur Entwicklung von Verfahren und Routinen der Prozesseffektivierung und -rationalisierung innerhalb des Managementsystems geführt (Kapitel 6).

Und ein weiterer Punkt sollte nicht außer Acht gelassen werden: Allein aus Marktpräsenzgesichtspunkten und der Verschiebung von Zukunftsmärkten weg von Europa werden die Unternehmen ihre internationale Expansion tendenziell fortführen. Zugleich werden sie die Transnationalisierung ihrer Unternehmensorganisation weiter vorantreiben, um den Anforderungen von Standardisierung und lokaler Anpassung gerecht zu werden. Dieser Prozess geht mit schleichenden, z. T. aber auch sprunghaften strukturellen Verschiebungen einher. Zu nennen sind hier insbesondere folgende Entwicklungen:

- Die Erhöhung des relativen Gewichts der Auslandsbeschäftigung führt zu Verschiebungen in der Zusammensetzung der transnationalen Gremien (S/EBR), die das relative Gewicht der Delegationen am Stammsitz reduziert. Größere europäische Restrukturierungen (z. B. Übernahmen/Fusionen oder Verkäufe/Abspaltungen ganzer Geschäftsbereiche) können die Zusammensetzung und damit den Charakter der Gremien schlagartig verändern.
- In unserem Sample standen METALL 3 und BAUSTOFF zum Erhebungszeitpunkt vor größeren Übernahmen, die mit weitreichenden Veränderungen der S/EBR verbunden waren, da in den übernommenen Unternehmen eigene S/EBR mit anderen nationalen Zusammensetzungen und Kulturen existierten.
- In den untersuchten Unternehmen ist eine schleichende Transnationalisierung der Unternehmensführung und -steuerung beobachtbar. Indizien dafür sind eine zunehmende internationale Besetzung der Führungspositionen (Vorstand, Geschäftsbereichsleitungen), eine stärkere internationale Sozialisierung des Managements (Auslandsaufenthalte in Ausbildung und Berufsverlauf), der zunehmende Stellenwert angelsächsischer Managementkonzepte (von Shareholder-Value-Konzepten bis hin zu Konzepten eines internationalen HRM), eine zunehmende Bedeutung managementinterner transnationaler Koordinierung und Verständigung bei der Entwicklung konzernweiter Policies und Standards, die Ansiedlung von Entscheidungsstrukturen im Ausland (Geschäftsbereichsleitungen, Kompetenzzentren etc.) und letztlich auch der Übergang in europäische Rechtsformen (SE).

Diese Entwicklungen dürften einerseits mit Rückwirkungen auf die heimische Basis dahingehend verbunden sein, dass sich Managementorientierungen verschieben und Stammlandeffekte der transnational tätigen deutschen Unternehmen an Bedeutung verlieren (vgl. hierzu [Kapitel 3.2.3](#)), und andererseits zu einer zumindest mittel- bis langfristigen Veränderung der Bedingungen und Praxis des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen beitragen.

3.2 Politisch-institutionelles Unternehmensumfeld

Für die Unternehmen des Untersuchungssamples – und dies dürfte auf die überwiegende Mehrzahl transnational tätiger deutscher Unternehmen verallgemeinerbar sein – ist kennzeichnend,

- dass sie staatenübergreifend agieren, wodurch sie in der Lage sind, sich bis zu einem gewissen Grad nationalstaatlichen Regulierungen zu entziehen (Beck 1998: 25), zugleich aber auch einer gewissen – im europäischen Rahmen stärkeren, im globalen Rahmen schwächeren – internationalen Regulierung unterliegen (Rüb 2009: 97 ff.),
- dass sie in einem internationalen Marktumfeld mit anderen transnational agierenden Unternehmen konkurrieren und sich deshalb auch an Managementkonzepten von am Weltmarkt erfolgreichen (angelsächsischen) Unternehmen orientieren (Ferner/Quintanilla 1998),
- dass sie in sehr unterschiedliche nationale, aber auch transnational-regionale (z. B. EU, NAFTA) und subnationale²⁴ institutionelle Umwelten und Sozialräume eingebettet sind, also das politische, rechtliche und kulturelle Umfeld, in dem sie agieren, heterogen und fragmentiert ist (Kostova/Zaheer 1999; Mense-Petermann 2012), und
- dass sie dennoch nicht „bindungslos“ agieren, sondern im deutschen Stammland in besonderer Weise verankert sind (Almond 2011a; Dörre 1997; Williams/Geppert 2011).

24 Darunter fallen Branchen (zur Bedeutung im Bereich der Arbeitsbeziehungen vgl. Bechter et al. 2011), Bundesstaaten (man denke z. B. an die „Right-to-Work-States“ in den USA), Sonderwirtschaftszonen und Ähnliches mehr (zur Bedeutung der subnationalen Einbettung des internationalen Personalmanagements vgl. Almond 2011b).

Ausgehend davon wird in diesem Abschnitt näher beleuchtet, in welchem Maß und auf welche Weise (1) die internationale Regulierung, (2) die multiple Einbettung der Unternehmen in heterogene institutionelle Umfelder und (3) das besondere Gewicht des institutionellen Umfelds des Stammlands (im Verhältnis zum Stellenwert dominanter Managementkonzepte) die Managementpraktiken der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen beeinflussen.

3.2.1 Internationale Regulierung

Transnational tätige Unternehmen sind bei der Gestaltung ihrer transnationalen Arbeitsbeziehungen einer internationalen Regulierung unterworfen, deren Niveau entlang der Raumebenen (national, europäisch, global) gestuft ist. Auf europäischer Ebene wurden mit den Richtlinien zur Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats (94/45/EG, Neufassung 2009/38/EG) und zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (2001/86/EG) Institutionen des kollektiven Arbeitsrechts geschaffen. Dagegen beruht die Global Labour Governance (Hassel 2008, Hassel et al. 2010; Meardi/Marginson 2014)²⁵ auf rechtlich weitgehend unverbindlichen Instrumenten wie den IAO-Kernarbeitsnormen, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen oder dem UN-Global-Compact (Platzer/Rüb 2013, Pries 2010).²⁶

Die untersuchten Unternehmen orientieren sich zuallererst an eben diesen EU-rechtlich begründeten Anforderungen bzw. an den jeweils anzuwendenden nationalen Umsetzungsgesetzen, d. h. konkret am Europäischen Betriebsräte-Gesetz (EBRG) oder am SE-Beteiligungsgesetz (SEBG). Die Global Labour Governance hat in drei der Unternehmen durch den Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung einen gewissen praktischen Stellenwert erhalten, der aber – zumindest bis dato – sowohl im Hinblick auf den Arbeitsumfang des damit betrauten Managements als auch auf die Bedeutung, die diesen Aktivitäten beigemessen wird, weit hinter dem des S/EBR zurückbleibt. Zudem zeigten die verantwortlichen LR-Manager zweier weiterer Un-

25 Die Autor/innengruppe um Anke Hassel verwendet die amerikanische Schreibweise Global Labor Governance.

26 Das Regulierungsniveau der verbandlichen Ebene ist wiederum sowohl europäisch als auch global schwächer ausgeprägt, wobei auch hier wiederum die politisch geschaffenen Anreizstrukturen einer verbandlichen Verständigung und Regulierung auf europäischer Ebene stärker ausgeprägt sind als auf globaler Ebene (vgl. hierzu im Einzelnen Müller et al. 2004: 70 ff.)

ternehmen eine gewisse Offenheit für die Initiierung und Verhandlung einer solchen Vereinbarung.²⁷ Der europäische (sektorale) soziale Dialog ist für das Management der untersuchten Unternehmen in einem noch geringeren Maß praxisrelevant (vgl. hierzu auch [Kapitel 3.3](#)).

In der Unternehmenspraxis bilden demnach die S/EBR und deren rechtlich gesicherte Handlungsmöglichkeiten den zentralen Bezugspunkt des Managements. Transnationale Arbeitsbeziehungen und diesbezügliche Managementpraktiken entwickeln sich um die S/EBR als ihre Kerninstitutionen herum. Dies gilt noch einmal besonders für die deutsche Situation, in der Betriebsräte (und nicht die Gewerkschaften) der zentrale Akteur unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen darstellen und Europäischen bzw. SE-Betriebsräten ein entscheidender Part bei der Initiierung, Verhandlung und Umsetzung transnationaler Unternehmensvereinbarungen und globaler Rahmenvereinbarungen zukommt (Rüb et al. 2011). Grenzüberschreitende Dialogstrukturen jenseits Europas – seien sie formal (institutionalisierte makroregionale oder Welt-Arbeitnehmervertretungsgremien) oder informell (nicht schriftlich fixierte Bereitschaft des Managements, grenzüberschreitende Vernetzungstreffen betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitnehmervertreter/innen finanziell und/oder durch persönliche Beteiligung zu unterstützen) – bestehen dagegen nur in einigen wenigen Fällen (zur generellen Verteilung siehe [Tabelle 3](#), zur Situation in den Untersuchungsunternehmen siehe [Kapitel 2.3](#)).

Die Orientierung am rechtlich Vorgegebenen findet sich im Management der Untersuchungsfälle in unterschiedlicher Weise.

Zum Teil wird die Existenz des europäischen Gremiums unmittelbar auf das rechtliche Handlungserfordernis zurückgeführt. Beispielhaft dafür steht die folgende Aussage des Leiters der zentralen Arbeitsrechtsabteilung von METALL 3, der in diesem Unternehmen nicht allein rechtlich, sondern auch strategisch und operativ in die S/EBR-Arbeit eingebunden ist. Hier wird auch deutlich, dass schon der absehbare Arbeitsaufwand für das verantwortliche

27 Die Motivation des verantwortlichen LR-Managers ist im einen Fall auf die Lösung konkreter Probleme gerichtet, vor denen sich dieser angesichts der globalen Unternehmensausrichtung gestellt sieht. Mit dem Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung verbindet er die Hoffnung, dass der zuständige globale Gewerkschaftsverband als Vertragspartner darauf verpflichtet werden kann, im Falle von eskalierenden Konflikten in außereuropäischen Konzernstandorten zur Deeskalation beizutragen. Im anderen Fall liegt dem eine weniger spezifische Motivation zugrunde; hier spielen Nachahmungseffekte eine Rolle (im Zuge eines regelmäßigen Austausches mit Managerkollegen aus Unternehmen, die eine solche Vereinbarung abgeschlossen haben), aber auch der generelle Stellenwert von CSR (Corporate Social Responsibility) im Managementdiskurs.

Management einen hinreichenden Grund darstellen kann, sich auf freiwillige Initiativen nicht einzulassen:

„Wenn es die europäische Richtlinie nicht gäbe, glaube ich nicht, dass wir so ein Gremium hätten. Weil die meisten Leute sind ja eigentlich schon ausreichend beschäftigt mit ihren lokalen oder nationalen Themen. Die haben ja nicht irgendwie den Bedarf, noch wahnsinnig viel darüber hinaus zu tun, ja. Sondern das ist schon stark rechtlich getriggert.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Tabelle 3

Transnationale Strukturen und Regelungen unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen

	geografischer Geltungsbereich	rechtliche Basis	Verbreitung	Verbreitung in Deutschland
transnationale Strukturen				
EBR	EU/EWR	EU-RL	983 ^a	241 ^a
SE-BR	EU/EWR	EU-RL	150 ^a	110 ^a
institutionalisierte Dialogstrukturen	Welt oder Makroregion	ohne	10–20 ^b	<5 ^b
informelle Dialogstrukturen	Welt oder Makroregion	ohne	10–20 ^b	<10 ^b
transnationale Regelungen				
Transnationale Unternehmensvereinbarungen	EU/EWR oder Welt	ohne	130–150 ^{c,d}	40–50 ^{c,d}
Globale Rahmenvereinbarungen	Welt	ohne	120–130 ^e	~25 ^e

Anmerkungen und Quellen:

- a: Zahl der bestehenden Gremien einschließlich auf Unterkonzern-, Geschäftsbereichsebene eingerichteter EBR bzw. SE-BR; Zahlen aus der EBR-Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (www.ewcdb.eu, Zugriff am 7.8.2018)
- b: keine aktuellen und offiziellen Zahlen verfügbar, eigene Schätzung aufgrund diverser Quellen und eigener früherer Erhebungen (Rüb 2000, Müller et al. 2004)
- c: keine vollständigen Daten verfügbar; Schätzung unter Rückgriff auf Datenbank der Europäischen Kommission und der IAO zu transnationalen Betriebsvereinbarungen (ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=de, Zugriff am 7.8.2018) und eigener früherer Erhebungen (Müller et al. 2012)
- d: mehrere Vereinbarungen pro Unternehmen möglich
- e: keine vollständigen Daten verfügbar; Schätzung unter Rückgriff auf Datenbank der Europäischen Kommission und der IAO zu transnationalen Betriebsvereinbarungen (ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=de, Zugriff am 7.8.2018) und der Internetseiten der Globalen Gewerkschaftsverbände

Inhaltlich dienen die rechtlichen (Mindest-)Anforderungen als Orientierungslinie. Dies gilt auch dann, wenn, wie in einer Reihe von Fällen zu beobachten ist, das Management gewisse Abweichungen nach oben mit Bedacht zugesteht, um eigene Kooperationsbereitschaft zu signalisieren und die Kooperationsneigung der Gegenseite zu befördern.

Das nachfolgende Zitat zeigt, wo die Grenzen liegen. Die rechtlichen Anforderungen dienen auch in managementinternen Positionierungs-, Aushandlungs- und Verständigungsprozessen als anerkannte Verhaltensnorm. In der Konsequenz führt dies dazu, dass zu starke Abweichungen zu rechtfertigen sind:

„Wir halten uns an das, was wir [qua Recht] machen sollen. Wir machen im Sinne eines vernünftigen Dialogs gerne auch den Extra-Schritt. Werden wir die Innovativsten sein, die neue Modelle probieren auf dieser Ebene? Nein, vermutlich nicht, weil dann doch wieder unsere Landesgesellschaften kämen und sagen würden, regiert uns nicht mehr rein, als ihr müsst.“ (METALL 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Die Unternehmen sehen sich zumindest z.T. ebenso einem Konformitätsdruck ihres organisationalen Feldes ausgesetzt, d.h. Erwartungen anderer Unternehmen, nicht nach oben auszuscheren. Die rechtlichen (Mindest-)Anforderungen dienen nicht allein im Binnenverhältnis, sondern auch im Verhältnis mit anderen Unternehmen als implizite Verhaltensnorm:

„Wir haben schon immer die Frage, was ist der – in Anführungszeichen – Mindeststandard nach den gesetzlichen Regelungen, unternehmensseitig im Auge gehabt. Ganz klar. Weil es natürlich einen Quervergleichswettbewerb auf Unternehmensseite auch gibt, genauso wie es den auf Gewerkschafts- oder Betriebsratsseite gibt. Der da lautet: Hat denn irgendjemand weitergehende Mitbestimmungsrechte per Vereinbarung freiwillig hergegeben, was vielleicht nach dem gesetzlichen Standard gar nicht notwendig gewesen wäre? Was erfahrungsgemäß dazu führt, dass der Wunsch von der Mitbestimmungsseite kommt: Wenn die das bekommen haben, warum bekommen wir das denn nicht?“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter Exzellenzzentrum Arbeitsrecht)

Die vornehmliche Ausrichtung des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen am EBRG/SEBG gilt tendenziell auch in den Unternehmen, in denen an der einen oder anderen Stelle Vereinbarungen getroffen wurden, mit denen die transnationalen Arbeitsbeziehungen jenseits des Rechts auf freiwilliger Basis ausgeweitet wurden. Die Ausweitungen sind in der Regel konkreten unternehmensspezifischen Akteurskonstellationen, Opportunitätserwä-

gungen und Anlässen geschuldet.²⁸ So ist im Untersuchungssample eine europäische Vereinbarungspolitik nur bei DIENSTLEISTUNG 1 strukturell und prozedural verankert, aber auch hier jederzeit einseitig zurücknehmbar. Die folgende Aussage ist durchaus typisch für die Haltung des Managements:

„Ich weite [die Mitwirkungsmöglichkeiten des S/EBR] nicht ohne guten Grund aus. Und wenn ich einen guten Grund hätte, sagen wir mal für eine europäische Regelung, dann müsste ich erst verstehen, wo der Vorteil für das Unternehmen ist.“ (CHEMIE 1, Personalleiter Deutschland, verantwortlich für zentrales LR-Management)

In einigen Unternehmen fungieren (Arbeits-)Rechtsabteilungen als managementinternes Kontrollorgan, das dafür sorgt, dass Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite über das rechtlich Erforderliche hinaus klein gehalten werden. In diesen Fällen sind Hausjuristen damit betraut, zu weitgehende formale Festlegungen zu verhindern. Die folgende Interviewpassage zeigt die bei METALL 2 an den Tag gelegte Vorsicht, wenn es darum geht, Regelungen mit dem S/EBR jenseits der rechtlichen Erfordernisse zu treffen. Im konkreten Fall ging es um die Forderung des S/EBR, zur Frage der Mitarbeiterbefragung eine europäische Vereinbarung zu verhandeln:

„Ja, das [eine gemeinsame Erklärung] ist immer die Ausfahrt. Also für uns ist wichtig, dass das Ding nicht Vereinbarung heißt. Und wer sie liest, weiß, sie ist relativ weich. Auch da muss ich wieder aufpassen, dass ich nicht Heerscharen von Lex-Kollegen aufbringe, die sagen, was könnt ihr da, Widerspruch und so.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

Die legalistische Handlungsorientierung der Unternehmen verweist auf den zentralen Stellenwert des Rechts für die Weiterentwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen. Mit der Verabschiedung der neu gefassten EBR-Richtlinie 2009 wurde unter anderem das Recht der Europäischen Betriebsräte auf Unterrichtung und Anhörung begrifflich präzisiert und damit gestärkt. Dies hat zu einer gewissen Sensibilisierung des für den EBR zuständigen Managements für das Erfordernis einer korrekten Abwicklung der Unterrichtung und Anhörung beigetragen. Der S/EBR gewinnt aber in den Unternehmensarbeitsbeziehungen weniger aufgrund einer Stärkung europäischer Beteiligungsrechte als vielmehr deshalb an Handlungsrelevanz, weil sich die Unter-

²⁸ Zu managementseitigen Strukturbedingungen und Motiven einer europäischen Vereinbarungspolitik siehe Platzer/Rüb 2014.

nehmen, wie in [Kapitel 3.1](#) dargestellt, in einem anhaltenden und komplexen Transnationalisierungs- und Globalisierungsprozess befinden, der mit einer Verdichtung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter transnationaler Restrukturierungen und Projekte einhergeht.

3.2.2 Institutionelle und kulturelle Heterogenitäten

Transnational tätige Unternehmen sind über ihre Tochterunternehmen und Niederlassungen – und weitergehend im Rahmen ihres gesamten Wertschöpfungsnetzwerks, von dem aber in dieser Studie abstrahiert wurde – in sehr unterschiedliche, insbesondere national, aber auch regional und lokal spezifische institutionelle Umwelten eingebettet. Man könnte umgekehrt auch sagen: Sie agieren in einem Raum, der kulturell und rechtlich fragmentiert ist. Die Unternehmen sind dadurch mit zwei konfligierenden Umwelanforderungen konfrontiert: der Anforderung, sich grenzüberschreitend so zu integrieren, dass sie als Unternehmenszusammenhang handlungs- und wettbewerbsfähig sind, und der Anforderung, sich an die Gegebenheiten der Standorte, an denen sie tätig sind, lokal anzupassen (Ferner/Quintanilla 2002; Mense-Petermann 2012, auch schon Fayerweather 1969).

Die Ambitionen der Unternehmenszentralen hinsichtlich einer konzernweit grenzüberschreitenden Standardisierung und Vereinheitlichung brechen sich an den jeweiligen nationalen, regionalen und lokalen Bedingungen des multipel eingebetteten Unternehmenszusammenhangs. Dabei unterliegt das Personalwesen transnational tätiger Unternehmen einer besonderen Kontextsensibilität gegenüber institutionellen und kulturellen Heterogenitäten, weshalb es lange Zeit als vornehmlich lokale Aufgabe betrachtet und allenfalls das Management der Expatriates und der oberen Führungskräfte grenzüberschreitend zentral organisiert wurde (Eidems 2010: 21 ff.). Mittlerweile gilt dies nicht mehr: Die Unternehmen weiten einerseits das Tätigkeitsspektrum und andererseits die Beschäftigtengruppen aus, die sie einer konzernweit ausgerichteten und harmonisierten Personalpolitik zugänglich machen (Festing et al. 2011; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2012).

In den untersuchten Unternehmen ist als generelle Entwicklungstendenz eine solche Ausweitung erkennbar, allerdings bei beträchtlichen Unterschieden darin, was international bearbeitet wird. Das Handlungsfeld des internationalen Personalmanagements beschränkt sich in den meisten Fällen nicht länger nur auf die Gruppe der oberen Führungskräfte, sondern umfasst wei-

tere Beschäftigtengruppen in strategischen Gestaltungsfeldern wie Talent Management (Rekrutierung und Entwicklung von Hochqualifizierten), Leistungsmanagement (z. B. eine Vereinheitlichung der Kriterien und Prozesse von Zielvereinbarungsgesprächen) oder Personalcontrolling (Vereinheitlichung und Zentralisierung des digitalen Personaldatenbestands). Dabei werden globale Richtlinien und Standards entwickelt, die unter Beachtung der rechtlichen und kollektivvertraglichen Bedingungen national anzupassen sind.²⁹

Im Feld der Arbeitsbeziehungen stellen national spezifische rechtliche und kollektivvertragliche Regulierungen und historisch entwickelte und stabilisierte Akteurskonstellationen und Kräfteverhältnisse im besonderen Maß eine Schranke transnationaler Harmonisierung und Standardisierung dar (Ferner/Quintanilla 1998: 711).³⁰ Dabei beruht dies nur z. T. darauf, dass zentral aufgelegte globale Unternehmenspolicies zwar managementseitig gewollt, aber angesichts der kulturell und institutionell begründeten Unterschiedlichkeit der Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen nicht machbar sind. Zugleich unterliegen die Strategien der Unternehmenszentralen einem Nutzenkalkül, bei dem eine Angleichung der Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen und -bedingungen in vielen Fällen gerade nicht gewollt ist. Denn die Verfolgung globaler, aber auch transnationaler Unternehmensstrategien zielt ja gerade auch darauf, die Unterschiedlichkeit des globalen Handlungsraums gezielt zur Optimierung der Ressourcenallokation im Rahmen global verteilter Wertschöpfungsprozesse zu nutzen und Standorte und deren Belegschaften mittels Benchmarkingprozessen unter Wettbewerbsdruck zu setzen. Die vorgefundenen institutionellen und kulturellen Heterogenitäten sind demnach einerseits Barriere einer managementseitig gewollten zentralen Standardisierung, andererseits aber auch managementseitig begrüßte Bedingung einer interessenorientierten Unternehmenspolitik.

So oder so nehmen die Koordinierungserfordernisse über institutionelle und kulturelle Heterogenitäten hinweg tendenziell zu, weil die anhaltende und komplexe Transnationalisierung und Globalisierung der Unternehmen das eindeutige Zentrum-Peripherie-Verhältnis abschwächen und heterarchische Elemente an Bedeutung gewinnen (Kapitel 3.1).

29 Die S/EBR der untersuchten Unternehmen werden nur in Ausnahmefällen in die zentrale, konzernweite Personalpolitik einbezogen. Sie spielen demnach als Bündnispartner des zentralen Personalmanagements nur eine geringe Rolle.

30 Zur nationalen Divergenz in den Arbeitsbeziehungen vgl. beispielsweise Blanpain 2010; Frege/Kelly 2013; Katz et al. 2015.

Dies hat Implikationen sowohl für die Managementstruktur als auch für das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen.

Die institutionellen und kulturellen Heterogenitäten spiegeln sich in den Handlungsorientierungen des Managements wider, die in ihrer beruflichen Sozialisation unterschiedlichen nationalen institutionellen Umfeldeinflüssen ausgesetzt und in unterschiedlichen Diskursumfeldern eingebettet sind. Die deutschen Unternehmenszentralen (vgl. zur besonderen Bedeutung des Institutionengefüges des Stammlandes [Kapitel 3.2.3](#)) sind dadurch mehr denn je unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzt und mit unterschiedlichen Haltungen konfrontiert; insbesondere im zunehmenden Maße mit angelsächsischen, tendenziell mitbestimmungsfeindlich oder modernistisch orientierten Managementtypen und einem den internationalen Managementdiskurs dominierenden modernistisch orientierten Verständnis guten Personalmanagements, das als Human Resource Management (HRM) „vermarktet“ wird.

Für das zentrale LR-Management bedeuten die zunehmende Heterogenisierung und beschriebenen Verschiebungen der Handlungsorientierungen des Managements im Umgang mit Arbeitsbeziehungen, dass sich die Reibungs- und Auseinandersetzungspunkte mit anderen Managementbereichen tendenziell verstärken und Aushandlungen und Kompromissfindungen schwieriger werden.

In der nachfolgenden Interviewpassage verdeutlicht der Leiter des zentralen LR-Managements von CHEMIE 3 sehr plastisch die Dynamik, denen die im Stammland entwickelte, an der Unternehmenszentrale etablierte Arbeitsbeziehungskultur ausgesetzt ist, und die gegenwirkenden Anstrengungen, die aufgebracht werden müssen, um diese gegen Erosionstendenzen zu schützen:

„Wir haben auch ein paar angelsächsische [Manager], die überhaupt nicht verstehen, wieso sie Leuten keine drei oder vier Jahre Befristung geben können. Und wenn sie die Leute auffordern zu gehen, dann gehen sie nicht, dann bleiben die an ihrem Arbeitsplatz kleben. ‚Unvorstellbar!‘ – Die unterschiedlichsten Kulturen, das führt manchmal zu Konflikten. Von daher bleibt es spannend. Ich will nur sagen, dass wir für unseren Part keine Selbstläufer sind und jeder sagt ja, sondern dass immer wieder geworben werden muss, immer wieder die Vorzüge der Sozialpartnerschaft herausgestellt werden müssen, sonst ist das ganz schnell weg.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Managementvertreter am deutschen Stammsitz haben in den Interviews immer wieder diesen Aspekt der kulturellen Fremdheit des angelsächsisch geprägten Managements gegenüber deutschen Mitbestimmungsgepflogenhei-

ten betont, wie auch den Aufwand, den sie betreiben müssten, um eine Änderung der Orientierungsmuster zu bewirken. Dies soll hier exemplarisch anhand von zwei Interviewpassagen verdeutlicht werden:

„Und das ist auch ein kulturelles Thema, US-Managern klar zu machen, dass sie, wenn sie irgendetwas tun möchten, Entscheidungen treffen, deutsche Mitbestimmung zu beachten haben. Ich habe mittlerweile eine Schulungsunterlage, die ist 50 Seiten lang, die sich nur mit dem Thema Mitbestimmung befasst und versucht, das Thema positiv darzustellen. Sie haben ja oft die Situation, wenn Sie einem US-Manager erklären, Sie haben Mitbestimmung, da macht er drei Kreuze und sagt, bitte keinen Betriebsrat, die machen nur Probleme. Dass er vielleicht dann jedes Thema einzeln mit einem Mitarbeiter verhandeln muss, sieht natürlich der Manager nicht. Und wir sehen unsere Aufgabe schon ein Stück weit auch dahingehend, die positiven Aspekte der Mitbestimmung herauszuarbeiten. Aber das ist ein sehr, sehr langwieriger Prozess“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

„... wir haben schon z. T. den einen oder anderen Manager, der mit der insbesondere deutschen Mitbestimmung erstmal ein bisschen fremdelt, also der erstmal sagt, was ist das, was muss ich da tun. Und da müssen wir relativ stark Aufklärungsarbeit leisten. Vor allem wenn jemand aus dem anglo-amerikanischen Raum kommt, also Amerika, UK. Das sind so Bereiche, wo die Leute sagen, also wenn ein Mitarbeiter da ein Problem hat, dann löst er das selbst, dann braucht er keinen Betriebsrat. Und entsprechend agiert auch das Management. Da müssen wir schon heranzuführen.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Die institutionelle Heterogenität der Arbeitsbeziehungen setzt Knowhow voraus und verlangt Knowhow-Transfer. Fehlendes Wissen über die europäischen und nationalen Handlungserfordernisse, insbesondere über die Beteiligungserfordernisse der Arbeitnehmerseite bei Planung und Umsetzung transnationaler Maßnahmen, können Konflikte und Zeitverzögerungen nach sich ziehen.

Das Management geht im Alltag mit der Heterogenität der Arbeitsbeziehungssysteme und -kulturen pragmatisch um, erlebt diese mehrheitlich aber als Faktor, der Prozesse langwieriger, konfliktreicher und schwieriger macht. Nur in wenigen Fällen stießen wir auf ein Management, das die kulturelle Vielfalt als zwar herausfordernd, aber zugleich auch als persönlich bereichernd wahrnimmt, wie dies im folgenden Zitat zum Ausdruck kommt:

„Wir haben auch mal einen französischen Personalleiter gehabt, als da Personalabbau war, haben die den auf irgend so eine Fahne gemacht und offiziell verbrannt. Und zwei Särgе durch die Gegend getragen. Das muss man aushalten. Dem Grundsatz nach hat das unserer Sozialpartnerschaft in keinsten Form geschadet. Im Gegenteil. Man muss darüber reden, muss sehen, wie man da

mit umgeht. Und Kommunisten denken anders als Liberale und Liberale anders als Konservative. Das ist eher spannend. Das nimmt man als Bereicherung.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Die rechtliche und institutionelle Fragmentierung ist aus Managementsicht zugleich Grund und Rechtfertigung, die konzernweite Harmonisierung und Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen nicht weiter, z. B. in Richtung Weltbetriebsrat, voranzutreiben oder Initiativen der Arbeitnehmerseite abzuwehren:

„Ich bin ein großer Fan der Mitbestimmung in Deutschland. Ich glaube, dass das für uns und unser Land sehr gut funktioniert. Ich glaube nicht, dass am deutschen Wesen die Welt genesen soll. Und ich glaube, dass angesichts der kulturellen Unterschiede in vielen Ländern, das System einfach nur übertragen zu lassen, nicht sinnvoll ist. – Es gibt noch Gemeinsamkeiten gewisser Art in Europa, die sehe ich in dem Maße in der Tiefe in der Welt nicht. Also insofern wäre ich kein Freund der Idee eines Weltbetriebsrats.“ (METALL 1, Leiterin zentrales LR-Management)³¹

Ebenso erweisen sich die innerhalb der EU weiterhin hochgradig unterschiedlichen nationalen Arbeits-, Sozial- und Steuergesetzgebungen für das Personalmanagement als ein zentraler Hemmschuh, mit dem S/EBR EU-weite Regelungen auf Unternehmensebene stärker als bisher voranzutreiben.

Deutsche Unternehmenszentralen nehmen die institutionellen Heterogenitäten nicht nur als Einschränkung ihrer Möglichkeiten wahr, Standards zu vereinheitlichen. Sie nutzen sie vielmehr ebenso als eine Gelegenheitsstruktur, formalisierte und regulierte kollektiv-kooperative Arbeitsbeziehungen dort, wo dies rechtlich und praktisch möglich ist, zu vermeiden oder gar in einem Umfeld, in dem eine geringere arbeitnehmerseitige Gegenwehr abzusehen ist (wie z. B. in mittel-osteuropäischen Ländern), mit neuen Arrangements zu experimentieren, die mittelfristig wiederum auf die Unternehmensteile im Stammland zurückstrahlen könnten (Bluhm 2003: 214; Meardi 2002: 79).

Es stellt sich demnach nicht allein die Frage, in welchen Bereichen und bis zu welchem Grad eine zentral entwickelte und gesteuerte, einheitliche und integrierte Politik möglich ist, zu fragen ist vielmehr zugleich, wie diese

31 Ähnlich argumentiert auch die für den S/EBR zuständige Managerin bei Chemie 1: „Wir haben keinen globalen Betriebsrat, Weltbetriebsrat oder Ähnliches. [...] Grundsätzlich sagen wir regional, erstmal als Grundprinzip, weil es doch zu unterschiedlich ist und weil es auch in den einzelnen Ländern ja immer ganz unterschiedliche Rechtsrahmen gibt.“

zentrale Politik zustande kommt und an welchen Einflüssen und Kriterien sie sich orientiert. Dies ist Thema des folgenden Kapitels.

3.2.3 Stammlandeffekte

In der transnationalen Arbeitsbeziehungs- wie in der internationalen Personalmanagementforschung wird das institutionelle Umfeld des Stammlandes als ein gewichtiger Einflussfaktor der Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen, des internationalen Personalmanagements und des Transfers von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen betont (u. a. Müller et al. 2012; Rüb et al. 2011; Almond 2011a; Ferner et al. 2001). Dies verweist darauf, dass transnational agierende Unternehmen weiterhin über eine starke, ihre Politik prägende Heimatbasis verfügen.³²

Ferner und Quintanilla kamen Ende der 1990er Jahre zu dem empirisch unterfütterten Befund eines nur eingeschränkten Stammlandeffekts. Demnach würden sich deutsche Unternehmenszentralen an Managementkonzepten hochgradig internationalisierter britischer oder US-amerikanischer Unternehmen orientieren. Ferner und Quintanilla erklärten diese „Anglo-Saxonization“ mit Ausstrahlungseffekten der Weltmarktdominanz erfolgreicher angelsächsischer Unternehmen. Zugleich beobachteten sie, dass die Angelsächsisierung deutscher Unternehmen in einer Art und Weise erfolgte, die eine deutsche Handschrift, d. h. die Einbettung der Unternehmenszentralen in ein deutsches institutionelles Umfeld, erkennen ließ. Diese zeigte sich beispielsweise an einer starken Betonung der Verantwortlichkeit der Unternehmen gegenüber ihren Beschäftigten oder einer Rhetorik von Kooperation und Partnerschaft mit der Arbeitnehmerseite in der globalen Politikformulierung (Ferner/Quintanilla 1998; Ferner et al. 2001).³³

32 Dies gilt für ein Großteil der untersuchten Unternehmen auch unter Zugrundelegung der internationalen Beschäftigungsverteilung. In acht der zwölf Unternehmen ist weiterhin ein Drittel und mehr der Beschäftigung in Deutschland, in drei weiteren immer noch mehr als ein Fünftel (vgl. Kapitel 2.3).

33 Dies verweist auf eine Konfliktlinie zwischen denjenigen, die an den dominanten angelsächsischen Managementkonzepten anschließen wollen, und denjenigen, die eine graduelle pfadabhängige Weiterentwicklung in den internationalen Raum befürworten, die auch in den untersuchten Unternehmen sichtbar wurde und auf die im weiteren Verlauf zurückzukommen sein wird. Faust, Bahn Müller und Fisecker beschreiben in ähnlicher Weise eine Konfliktlinie, die aber aus ihrer Sicht eher zwischen einem kapitalmarktorientierten Finanzmanagement und einem traditionell ausgerichteten Personalmanagement verläuft (Faust et al. 2011).

Wenn Arbeitsbeziehungssystem und -kultur im deutschen Stammland als ein prägender Faktor des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen in den Blick genommen werden, ist einschränkend zu beachten, dass mit Blick auf die empirischen Gegebenheiten von den deutschen Arbeitsbeziehungen nicht gesprochen werden kann. Gerade in der jüngeren Arbeitsbeziehungsforschung wurde zu Recht darauf hingewiesen, dass die Arbeitsbeziehungslandschaft in Deutschland mehr denn je in verschiedene „Welten“ gespalten ist (Schroeder 2016, Dörre 2016, Streeck 2016).

Die untersuchten Unternehmen gehören ohne Ausnahme der „ersten Welt der Arbeitsbeziehungen“ (Schroeder 2016) an, die gemeinhin als das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen identifiziert wurde und z.T. – fälschlicher Weise – auch weiterhin wird (vgl. bspw. Festing 2012). Die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit folgen in dieser „ersten Welt“ weiterhin dem Modus der „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1993/2016), wenngleich diese „viel komplexer, pluraler und dezentraler geworden ist, also letztlich einen im Vergleich zu früheren Jahrzehnten modifizierten Konfliktmodus besitzt“ (Schroeder 2016: 378). Auf Unternehmensebene ist das konfliktpartnerschaftliche Arrangement zwischen Management und Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz gerahmt und geformt und durch beidseitig anerkannte, langfristig orientierte und kooperativ ausgerichtete Beziehungen gekennzeichnet.³⁴

Die Frage ist nun, ob und in welcher Weise die Managementpraktiken der Entwicklung und Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen von der Management- und Arbeitsbeziehungskultur im deutschen Stammland beeinflusst sind. Die Auswertung der Empirie zeigt, dass der so gefasste Stammlandeffekt in den untersuchten Unternehmen in unterschiedlicher Weise und Wirkungsrichtung zum Tragen kommt und aus einem Zusammenspiel von Aushandlungs-, Organisations- und Sozialisierungseffekten resultiert.

Zu beobachten sind Aushandlungseffekte, denen spezifische Tausch- oder Akteurskonstellationen zugrunde liegen.

Bei DIENSTLEISTUNG 1 wurde im Zuge der SE-Gründung das Unternehmen in einer Weise umgebaut, die eine Schwächung der Mitbestimmung im deutschen Stammland in quantitativer und qualitativer Hinsicht bewirkte. Quantitativ wurden die Sitze, die den deutschen Vertreter/innen im Auf-

34 In der Typologie der Interaktionsmuster von Bosch et al. 1999 verortet sich das konfliktpartnerschaftliche Arrangement entlang der beiden kooperativen Beziehungsmuster der interessenbezogenen und interaktionsorientierten Kooperation.

sichtsrat zustanden, verringert. Qualitativ wurde der Aufsichtsrat der deutschen Holding auf die zweite Entscheidungsebene zurückgestuft und der KBR durch den SE-Betriebsrat als Arbeitnehmervertretungsgremium vis-a-vis der Unternehmensspitze abgelöst. Um eine gewisse Kompensation zu gewähren, war das Management im Verhandlungsprozess des SE-Betriebsrats zu Zugeständnissen bereit, die die Beteiligungsmöglichkeiten des SE-Betriebsrats über das (rechtlich bzw. verhandlungspraktisch) notwendige und in anderen Unternehmen übliche Maß hinaus ausdehnten, wenn auch nicht so weit, wie von Betriebsratsseite gefordert. Neben einer ganzen Reihe kleinerer Verbesserungen betraf dies insbesondere die Stärkung der Unterrichtung und Anhörung im Fall außergewöhnlicher Umstände und die Gewährung eines Initiativrechts des SE-Betriebsrats zur Verständigung auf länderübergreifende Leitlinien in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Chancengleichheit, Datenschutz und Aus- und Weiterbildungspolitik. In diesem Fall hat ein ebenenübergreifendes Tauschgeschäft, Stärkung der europäischen Arbeitsbeziehungen in Kompensation der Beschneidung der Mitbestimmung im deutschen Stammland, eine Erweiterung der Kompetenzen des SE-Betriebsrats bewirkt und ermöglicht.

Bei der Aushandlung einer europäischen Vereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress, wiederum bei DIENSTLEISTUNG 1, sind wir ebenfalls auf einen Aushandlungseffekt gestoßen. In diesem Fall waren die europäischen Verhandlungen insbesondere aus deutscher Interessensicht gesteuert. Zum einen wurde dem Arbeitsdirektor der deutschen Landesgesellschaft die managementseitige Verhandlungsführung übertragen,

„weil natürlich in einem Land wie Deutschland die Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern auf der Tagesordnung steht und deswegen auch eine gewisse Erfahrung vorhanden war“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management).

Zum anderen arbeitete die Verhandlungsgruppe des Managements sehr eng mit dem Management der deutschen Landesgesellschaft zusammen, holte dessen Expertise im Hinblick auf mögliche Rückwirkungen der europäischen Bestimmungen für den deutschen Konzernteil ein und versuchte im Falle negativer Rückmeldungen („tut das bitte nicht, weil das würde das und das extrem stören oder das läuft dem zuwider, was wir gerade in Deutschland machen“), die Verhandlungen in eine andere Richtung zu lenken.

Den Aushandlungsbeziehungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft kommt im deutschen Stammland prinzipiell eine besondere Bedeutung zu. Hier bestehen in der Regel langjährig gewachsene und erarbeitete konflikt-

partnerschaftliche Arrangements und Kompromissgleichgewichte zwischen Arbeitnehmervertretungen und Unternehmenszentrale, die den Arbeitsbeziehungen eine Stabilität verleihen, die beide Seiten im Prozess der Transnationalisierung nicht aufs Spiel setzen wollen. Die Unternehmen sind nicht bindungslos, sondern verfügen über eine Heimatbasis, in der sie in besondere Weise institutionell, kulturell und sozialisatorisch verankert und in Verflechtungsstrukturen mit politischen Akteuren, Wirtschaft und Wissenschaft eingebunden sind.³⁵ Die Machtstellung der Betriebsratsspitzenakteure der heimischen Basis resultiert gerade aus deren Eingebundenheit in interne und externe Netzwerke und deren Möglichkeit, interne und externe Machtquellen zu kumulieren (Dombois/Holtrup 2015). Angesichts der Bedeutung der Aushandlungsbeziehungen im deutschen Stammland ist das Management bei der Ausgestaltung der transnationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen darauf bedacht, negative Rückkopplungen auf die heimische Basis zu vermeiden.

Dies kommt in Aushandlungseffekten zum Tragen, die in ihrer Wirkungsrichtung die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen vorantreiben, aber auch blockieren können. Auf der einen Seite kann das Erfordernis der Rücksichtnahme auf die Aushandlungsbedingungen im deutschen Stammland das Management einem „sanften Druck“ (Egels-Zandén 2008) aussetzen, seine Kooperationsbereitschaft auch auf transnationaler Ebene unter Beweis zu stellen.³⁶ Auf der anderen Seite kann dies auch dazu führen, dass der S/EBR im beiderseitigen Interesse der heimischen „Konfliktpartner“ klein gehalten wird, wie dies in den nachfolgenden Aussagen eines verantwortlichen Personalmanagers deutlich wird:

35 In ähnlicher Weise argumentiert auch Dörre: „Für die große Mehrheit der ‚Champions‘ ist wirtschaftliche Stärke in der heimischen Operationsbasis eine wesentliche Voraussetzung für die Cross-border-Aktivitäten. Die Beziehungen zu heimischen Aushandlungspartnern besitzen für diese Unternehmen nach wie vor einen besonderen Stellenwert.“ (Dörre 1997: 31)

36 Egels-Zandén (2008) zeigte anhand eines Fallbeispiels, dass das Management u. U. bereits auf einen niedrig dosierten Druck der Arbeitnehmervertreter reagiert, wenn dieser im Rahmen dauerhafter Arbeits- und Verhandlungsbeziehungen vorgetragen und kontinuierlich aufrechterhalten wird. In diesem Fall war das Management unter diesem Druck bereit, eine globale Rahmenvereinbarung zu verhandeln und abzuschließen, von der es sich keinen unmittelbaren Vorteil versprach, deren Kosten es aber zugleich als nicht allzu hoch veranschlagte. Das zentrale Motiv des Managements besteht demnach in derartigen Fällen darin, gewisse Zugeständnisse zu machen, um die etablierte Kultur kooperativer Arbeitsbeziehungen auf Spitzenebene, in der Regel mit der Arbeitnehmer- oder Gewerkschaftsvertretung am Stammsitz, nicht zu gefährden.

„Wir wollten dem [S/EBR] ein Thema geben; im Sinne von beschäftigen. Warum? Wir brauchen irgendwo eine Aufwertung des Gremiums. [...] Und will der hiesige GBR seinen Einfluss auf dieses Gremium bewahren, dann muss er es entsprechend ausstatten. Er will es aber formal nicht ausstatten. Er will es auch nicht als eine Konkurrenz zu sich selbst, zum GBR. Und deswegen hat er mit mir gemeinsam überlegt, ja gibt es denn ein Thema, was wir denen geben, wo die richtig dran arbeiten können, wo die beschäftigt sind, wo die vielleicht auch mit irgendwelchen Forderungen auf den Arbeitgeber zukommen, aber was nicht so wirklich mittel- oder unmittelbar businessrelevant ist.“ (METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Ist das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen stammlandbezogen organisiert, kommt zusätzlich ein Organisationseffekt zum Tragen. Bei dieser Organisationsstruktur deckt das zentrale LR-Management des Stammlandes, wie in [Kapitel 4.1](#) dargestellt, die gesamte Spitzenebene der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sowohl transnational (v. a. S/EBR) als auch am deutschen Stammsitz des Unternehmens (Betriebsratsspitzenebene, Tarifpolitik) ab. Der Arbeitsschwerpunkt liegt dabei weiterhin im deutschen Stammland, weil hier die rechtlichen und praktischen Managementanforderungen weit aus umfassender sind als auf europäischer oder gar globaler Ebene. Die gemeinsame Zuständigkeit führt in Verbindung mit dem Stellenwert der nationalen Arbeitsbeziehungsebene (starke Stellung der Mitbestimmungsträger, gewachsene Interaktionskulturen) dazu, dass das zentrale LR-Management in den Kommunikations- und Aushandlungsprozessen mit transnationalen Arbeitnehmervertretungsgremien der Problem- und Interessenperspektive des deutschen Stammlandes ein besonderes Gewicht beimisst.

Ein durchgängig gleichgerichteter Stammlandeffekt zeigt sich bezüglich des Umgangsstils, den das zentrale Management der untersuchten Unternehmen mit den bestehenden Arbeitnehmervertretungsgremien pflegt. Hier macht es keinen generellen Unterschied zwischen GBR/KBR im deutschen Stammland einerseits und S/EBR andererseits. Für das Management ist es selbstverständlich, im Prinzip dieselbe – vergleichsweise professionelle, offene und lösungsorientierte – Interaktionskultur mit allen zentralen Betriebsratsgremien zu pflegen. Eine Verhaltensdifferenzierung zwischen nationaler und europäischer Ebene würde insbesondere im Hinblick auf die informelle Seite der Kommunikations- und Aushandlungsprozesse allein deshalb als befremdlich wahrgenommen und von den Betriebsratsspitzenakteuren nicht akzeptiert werden, weil die Spitzenpositionen der zentralen Betriebsratsgremien im Stammland und der europäischen Gremien in der Regel große Überlappungen aufweisen.

Neben diesem Organisationseffekt werden hier auch Sozialisierungseffekte wirksam. Das Management an der Unternehmenszentrale ist in gewisse Gepflogenheiten der Interaktion mit Betriebsräten und Gewerkschaften hineinsozialisiert. Es orientiert sich an unternehmensspezifischen Verhaltensnormen, Erwartungen und Selbstverständnissen, die durch die Akteurs- und Aushandlungskonstellationen ebenso geprägt sind wie vom institutionellen Umfeld, in das das Unternehmen eingebettet ist. Im nationalen Umfeld der Unternehmenszentrale haben sich Unternehmenskulturen entwickelt, die auf die transnationale Ebene ausstrahlen, wie dies beispielhaft in der folgenden Interviewpassage zum Ausdruck kommt:

„Ich war mit dem Vorsitzenden des [S/EBR] bei unseren Standorten in Spanien, weil es da ziemlich stark geknirscht hat zwischen Geschäftsführung und lokalem Betriebsrat. Und dann haben wir da versucht, und ich glaube auch erfolgreich moderiert, dass es zu einer anderen Form der Zusammenarbeit kommt. In Spanien, Italien oder Frankreich, eher in diesen südeuropäischen Ländern, ist dieses deutsche System der Mitbestimmung weniger bekannt. Da arbeiten die ganz anders miteinander, da gibt es sehr viel stärker dieses Gegen-einander- als Miteinanderarbeiten. Und das in die Köpfe von beiden Seiten zu bringen, ist manchmal durchaus eine Herausforderung. Und das versucht dann der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats auf Seiten der Arbeitnehmer und ich versuche es auf Seiten des Managements.“ (CHEMIE 5, Konzernpersonalleiter)

Dabei ist Kooperations- und Dialogorientierung der gemeinsame Nenner eines deutsch-geprägten Leitbildes der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen auch jenseits des deutschen Stammlandes:

„Aber eigentlich ist es immer eher ein problemorientiertes Arbeiten, weil der Grundsatz, den [das Unternehmen] schon hat, ist, dass wir eigentlich versuchen, so ein bisschen die deutsche Einstellung, dass man im konstruktiven Dialog weiterkommt, auch in den Ländern zu haben, was auch immer dann ein konstruktiver Dialog nach der Landesauffassung sein kann.“ (METALL 1, Leiter zentrales LR-Management)

Neben der Sozialisation, die in der und durch die Organisation selbst erfolgt, spielen auch externe Sozialisierungen eine Rolle, denen aber im Rahmen dieser Studie nicht systematisch nachgegangen werden konnte.³⁷

37 Kotthoff hat in seiner Untersuchung zu „Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung“ eben diesem Aspekt eine zentrale Bedeutung zugemessen (Kotthoff 1994).

3.3 Nationale und transnationale Arbeitgeberverbände

Die Transnationalisierung von Wirtschaft und Politik wirft mit Blick auf Arbeitgeberverbände eine Fülle neuer Forschungsfragen auf; etwa die Frage, wie die Globalisierung der Märkte, die europäische Marktintegration, die Internationalisierung der Unternehmen, das Mehrebenen-Regieren in der EU sowie spezifische Ausprägungen der Global Governance die Organisationsstrukturen und Funktionsprofile der Arbeitgeberverbände verändern; oder die Frage, in welchem Umfang und in welcher Weise bei der verbandlichen Bearbeitung von arbeits-, sozial- und tarifpolitischen Themen die transnationale Dimension an Gewicht gewinnt und wie sich hierbei das Verhältnis der Arbeitgeberverbände zu ihren Unternehmensmitgliedern – zumal mit Blick auf die Arbeitsbeziehungen – verändert.

Während das Gefüge der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände im politischen System der Bundesrepublik Deutschland unter historischen und aktuellen Vorzeichen mittlerweile gut erforscht ist (Schroeder/Weßels 2017), bleibt die spezifische Forschung zur Transnationalisierung der Arbeitgeberverbände defizitär. So mangelt es beispielsweise an systematischen Kenntnissen über die Veränderungen der Organisationspolitik und der Verbandsdienstleistungen der nationalen Verbände infolge von Globalisierungs- und Europäisierungsprozessen. Ebenso mangelt es an jüngeren Forschungsarbeiten zur Einbindung und Rolle der deutschen Arbeitgeberverbände in die jeweiligen transnationalen Verbandstrukturen auf europäischer und globaler Ebene.

Es war nicht Anspruch dieser Studie, diese Lücken zu füllen. Vielmehr geht es darum, im Rahmen des unternehmenszentrierten Fokus der Untersuchung das Interaktionsfeld Unternehmensmanagement – Arbeitgeberverband in den Blick zu nehmen; d. h. empirisch zu erkunden, in welcher Weise die verbandsseitige Wahrnehmung spezifischer politischer Aufgaben und die Bereitstellung kollektiver Güter und selektiver Verbandsdienstleistungen für das unternehmensseitige Management transnationaler Arbeitsbeziehungen eine Rolle spielen. Demzufolge hat die Datenerhebung im Bereich der für unsere Unternehmensauswahl relevanten nationalen und transnationalen Arbeitgeberverbände in den Branchen Metall, Chemie und Versicherungsdienstleistungen eine die Unternehmensperspektiven empirisch ergänzende und methodisch kontrollierende Funktion.

3.3.1 Zum strukturellen Rahmen transnationaler Arbeitgeberverbandspolitik

Was die grenzübergreifenden Strukturen, Politiken und Funktionen von Arbeitgeberverbänden betrifft, lassen sich (trotz der evidenten Forschungsbedarfe) aus vorliegenden Untersuchungen einige Eckpunkte skizzieren, die zugleich die nachfolgenden empirischen Befunde einrahmen.

Die Grade der Transnationalisierung und Europäisierung der Politik von Arbeitgeberverbänden sind in der Regel geringer als bei den Wirtschaftsverbänden. Indikatoren hierfür sind u. a. die größere Organisationsdichte und höhere Ressourcenausstattung im Bereich der transnationalen Wirtschaftsverbände im Vergleich zu den transnationalen Arbeitgeberverbänden. Dies gilt für die Verbandsstrukturen auf europäischer wie auf globaler Ebene. Ein signifikantes Beispiel für die unterschiedliche Ressourcenausstattung findet sich in unserem Forschungszusammenhang. So ist die personelle Ausstattung des europäischen wirtschaftlichen Verbandszusammenschlusses der Chemieindustrie CEFIC mit über 78 Mitarbeitern ein Vielfaches höher als die des komplementären Arbeitgeberverbandes ECEG mit zwei Mitarbeitern; entsprechend unterschiedlich sind auch die Finanzausstattungen der beiden transnationalen Verbände: die Jahresbudgets für 2016 betragen mehr als 12 Mio. Euro zu unter 200.000 Euro.³⁸ Diese grundlegenden Strukturverhältnisse reflektieren die unterschiedlichen Grade der Denationalisierung bzw. Transnationalisierung von Wirtschaftspolitik (Handel, Technologie, Verkehr etc.) einerseits und Arbeits-, Sozial- und Tarifpolitik andererseits. Hinzu kommen die grundlegenden Unterschiede in der arbeitgeberverbandlichen Interessenvermittlung auf europäischer Ebene einerseits und globaler Ebene andererseits, die der besonderen wirtschaftlichen Integrationstiefe (Binnenmarkt und Währungsunion) und den spezifischen Merkmalen supranationalen Regierens in der EU geschuldet sind.

Durch die Besonderheiten der geschichtlichen Entwicklung der europäischen Integration mit ihrer vorrangig wirtschaftlichen Ausrichtung waren über eine längere Zeit hinweg die meisten unternehmerischen Organisationen auf europäischer Ebene reine Wirtschaftsverbände. Erst im Zuge der allmählichen Ausgestaltung der sozialen Dimension des Binnenmarktes gegen Ende der 1980er Jahre und insbesondere mit der Etablierung des multisekto-

38 Die Informationen beruhen auf der Selbstauskunft der Verbände und sind im EU-Transparenzregister öffentlich zugänglich unter <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do?redir=false&locale=de> (abgerufen am 7.8.2018).

ralen und sektoralen sozialen Dialogs durch den Maastrichter Vertrag (1993) sind sektorale und horizontale unternehmerverbandliche Organisationen in die Rolle eines Sozialpartners und insoweit eines europäischen Arbeitgeberverbandes hineingewachsen. Vor diesem Hintergrund kam es seit den 1990er Jahren zudem zu zahlreichen Neugründungen genuiner sektoraler europäischer Arbeitgeberverbände (Platzer 2017: 589 ff.).

Davor waren es im Wesentlichen die europäischen Dachverbände der privaten und öffentlichen Wirtschaft, UNICE (seit 2007: BusinessEurope) und CEEP, die aufgrund ihrer (auch nationale Arbeitgeberverbände umfassenden) Mitgliederstruktur traditionell auch eine arbeits- und sozialpolitische Interessenvertretung wahrnahmen. Wie weitreichend sich im Integrationsverlauf die europäischen Vertretungsstrukturen verändert haben, mag man daran erkennen, dass gegenwärtig die Mehrzahl der in der BDA organisierten 50 Bundesfachspitzenverbände (Schroeder 2017: 33) auch Mitglied in einem entsprechenden europäischen Arbeitgeberverband ist (und deren Politik wiederum in einem Koordinierungskreis der BDA abgestimmt wird).

Neben den seit den 1980er Jahren tendenziell gewachsenen EU-Regulierungsaktivitäten (Regeln für die Arbeitnehmerfreizügigkeit im Binnenmarkt, Gesetzgebungen im Bereich des betrieblichen Arbeitsschutzes und des kollektiven Arbeitsrechts etc.) hat insbesondere die Entwicklung der institutionalisierten Sozialpartnerbeteiligung im Rahmen des sozialen Dialogs die Ausgestaltung der europäischen Arbeitgeberverbandsstrukturen stimuliert. Die Gesamtentwicklung des sektoralen sozialen Dialogs war und ist durch eine Grundkonfiguration der Akteursinteressen gekennzeichnet, die sich in gebotener Kürze wie folgt skizzieren lässt: Die EU-Kommission versucht in der Rolle eines Prozessmanagers durch bestimmte Anreize (Anerkennung der Verbände, logistische und finanzielle Unterstützung der Meetings etc.) Arenen für den Dialog der sektoralen europäischen Sozialpartnerorganisationen zu schaffen. Die europäischen Branchengewerkschaften streben seit der Etablierung dieses Handlungsrahmens eine europäisch-sektorale Vereinbarungspolitik an. Das programmatisch fixierte Ziel (einer Mehrheit der europäischen Gewerkschaftsverbände) ist es, den sektoralen Dialog zu einer europäischen Verhandlungsebene auszubauen. Die unternehmerischen Branchenverbände verhalten sich mehrheitlich – insbesondere gegenüber verbindlichen Abkommen und Vereinbarungen – defensiv bis ablehnend. Sie präferieren „weiche“ Steuerungsformen. Diese interessenpolitische Grundposition ist Ausdruck ihrer ordnungspolitischen Philosophie, wonach die europäische Marktliberalisierung zwar supranationaler Wettbewerbsregeln bedarf, aber nur einer begrenzten supranationalen Regulierung in den

Bereichen der Arbeits- und Sozialpolitik. Unter Verweis auf die Vielfalt nationaler Sozialordnungen und Arbeitsbeziehungssysteme werden bei transnationalen institutionellen Lösungen oder Steuerungsinstrumenten in der Regel freiwillige und flexible Lösungen favorisiert.

Nach Weber (2013) können sektorale Sozialdialoge grundsätzlich drei Funktionen erfüllen, die empirisch vielfach auch gleichzeitig vorzufinden sind: eine Regulierungsfunktion, eine Lernfunktion und eine Lobbyfunktion.

Eine substantielle Regulierungsfunktion ist am stärksten und sichtbarsten bei Sozialpartnervereinbarungen, die qua EU-Recht implementiert werden (die sog. „verhandelte Gesetzgebung“). Die historische Erfahrung zeigt, dass dieser Vereinbarungstypus überwiegend unter einem shadow of the law zustande kommt; nämlich dann, wenn durch eine drohende EU-Gesetzgebung der Vereinbarungsdruck erhöht wird. Diese Kategorie von Sozialpartnervereinbarungen hat vor allem der multisektorale Dialog der Sozialpartnereverbände (1994 mit der Vereinbarung zum Elternurlaub beginnend) hervorgebracht. In dieser Arena agieren die Arbeitgeberdachverbände BusinessEurope und CEEP. Sektorale gibt es bislang nur wenige Sozialpartnervereinbarungen, die qua EU-Richtlinien umgesetzt wurden; nämlich zu Arbeitszeiten im Transportwesen (Eisenbahnverkehr 1998, Seeschifffahrt 1999, Zivilluftfahrt 2000) sowie zu Sicherheitsstandards in Krankenhäusern (2010). Einer 2012 für das Friseurhandwerk ausgehandelten Rahmenvereinbarung zum Arbeitsschutz hat die EU-Kommission die „Allgemeinverbindlichkeitserklärung“, also das Wirksamwerden eines solchen Abkommens kraft EU-Richtlinie (zumindest bislang) mit dem Argument verweigert, es würde der Wirtschaft unangemessene bürokratische Lasten auferlegen (Rüb/Platzer 2015).

Weit schwieriger ist es, die „autonomen Vereinbarungen“ in ihrer regulatorischen Wirkung zu beurteilen. Über alle – derzeit 41 – Ausschüsse des sektoralen Sozialdialogs (ASSD) hinweg werden jährlich zwischen 20 und 30 gemeinsame Texte vereinbart. Häufig vertretene Themen sind sektoraler Strukturwandel/Industriepolitik, Green Economy, Arbeitsbedingungen, Qualifikation oder Capacity Building der Sozialpartner in den neuen EU-Mitgliedstaaten. Die Substanz der Inhalte und die Verbindlichkeit der Umsetzungsprozeduren variiert beträchtlich; und zwar je nachdem, ob es sich um Joint Opinions (die meist einem gemeinsamen Lobbying gegenüber den EU-Organen dienen), prozessorientierte Texte (die inhaltliche Ziele und Monitoring-Verfahren festlegen) oder um Handlungskataloge und Leitlinien für die Verbandsmitglieder handelt. Alles in allem, so lassen sich vorliegende Er-

kenntnisse zusammenfassen (Keller 2003 u. 2005; Goetschy 2005; Pochet et al. 2006; Platzer/Müller 2009; Weber 2013; Rüb/Platzer 2015) bewegt sich die Regulierungsfunktion dieser Dialogergebnisse zwischen schwach, schwer messbar und folgenlos. Hingegen ist eine Lernfunktion durch den institutionalisierten regelmäßigen Erfahrungsaustausch (partiell) gegeben. In den Themenfeldern, in denen die industrie- und wirtschaftspolitischen Interessen der sektoralen Sozialpartner gegenüber Dritten übereinstimmen, ist die Lobbyfunktion des Sozialdialogs evident. Auch in der Hochphase der Euro-Krise haben die ASSD-Entwicklungen (vgl. EU-Kommission 2009, 2011 u. 2013) in keiner Branche zu einem qualitativen Wandel in Richtung substantieller Regulierungsfunktionen (etwa eine bilaterale transnationale Koordination tarifpolitisch relevanter Materien) geführt.

Im Vergleich zu den hier skizzierten Rahmenbedingungen und Entwicklungen einer transnationalen Arbeitgeberverbandspolitik im EU-Kontext ist im globalen Rahmen die für die Arbeitsbeziehungen relevante Global-Governance-Architektur (Platzer/Rüb 2014) weit weniger strukturbildend und impulsgebend.

Die für das Feld der Arbeitsbeziehungen relevante Global Governance-Architektur ist durch eine Asymmetrie gekennzeichnet. Dem im Laufe der 1990er Jahre etablierten WTO-Regime³⁹, einer neuen Qualität und Reichweite der Marktöffnung und Handelsliberalisierung („Washington Consensus“) sowie der gewichtigen Rolle von WTO, Weltbank und Internationalem Währungsfond (IWF) bei der Gestaltung der internationalen Finanz- und Handelsarchitektur stehen in arbeits- und sozialpolitischen Feldern keine vergleichbar wirkungsmächtigen internationalen Institutionen und Steuerungsinstrumente gegenüber. Entsprechend geringer sind die Bindungswirkungen und Durchsetzungsgrade der im Rahmen der tripartistisch mit Regierungs-, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammengesetzten Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) geschaffenen Übereinkommen und Empfehlungen. In dieser Arena, in der es um die Aushandlung von internationalen Arbeitsnormen und Sozialstandards geht, agiert primär der globale Arbeitgeberdachverband, die bereits 1920 gegründete International Organization of Employers (IOE). In begrenztem Umfang – etwa bei Themen wie gefährliche Chemikalien und Arbeitsschutz – kommt eine sektorale transnationale Arbeitgeberverbandspolitik zum Tragen. Im Falle von Regelsetzungen im OECD-Rahmen werden Arbeitgeberinteressen durch den Business and Indus-

39 Abkürzung für World Trade Organization (Welthandelsorganisation).

try Advisory Council to the OECD (BIAC) vertreten. Zu den unmittelbar für die Unternehmen relevanten, im Laufe der Jahre geschaffenen Regelwerken zählen neben den IAO-Kernarbeitsnormen, beispielsweise die dreigliedrige Erklärung der IAO „Multinationale Konzerne und Sozialpolitik“ (1977; 2006), die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000; 2011), die ISO-Norm 2600 (ein Berichtsschema für CSR) und die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (2011), die mittlerweile in verschiedenen Ländern (in Deutschland 2016) in nationale Aktionspläne umgesetzt sind.

Insgesamt ist die sektorale globale Ebene arbeitgeberverbandlicher Interessenvertretung sowohl im Vergleich zu den globalen wirtschaftlich-industriellen Verbandsstrukturen als auch zu den Arbeitgeberverbandsstrukturen auf EU-Ebene schwächer ausgeprägt. Ausnahmen bilden einzelne Sektoren mit spezifisch globalisierten Arbeitsmärkten, wie die Seeschifffahrt, in denen auch ausgeprägte transnationale Verhandlungsstrukturen zwischen den globalen Sozialpartnern existieren (Platzer/Müller 2009: 199 ff.).

3.3.2 Das transnationale Organisationsgefüge in den untersuchten Sektoren und Funktionen der Verbände

Für das in dieser Studie analysierte Sample der Unternehmen und deren sektoraler Verbandszugehörigkeit stellt sich das transnationale Organisationsgefüge der Arbeitgeberverbände wie in [Tabelle 4](#) gezeigt dar.

Ein erster Strang der Interessenvertretung durch die Arbeitgeberverbände der Metall-, Chemie- und Versicherungsbranche besteht darin, dass sie als Mitglieder der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) an der Formulierung und (mittelbaren) Vertretung übersektoraler arbeits- und sozialpolitischer Unternehmensinteressen mitwirken. Die BDA ist auf europäischer Ebene im wirtschaftliche und sozialpolitische Interessen vertretenden Dachverband BusinessEurope vertreten.

Über BusinessEurope findet im Rahmen des European Employers' Network auch die Koordination der sektoralen europäischen Arbeitgeberverbände statt. Auf globaler Ebene ist die BDA Mitglied in der International Organisation of Employers (IOE). Dieser hier nur angedeutete branchenübergreifende Strang der Interessenvertretung vermittelt der Arbeitgeberdachverbände wird empirisch nicht eigens beleuchtet.

Unter dem Blickwinkel der transnationalen arbeits- und sozialpolitischen Interessenvertretung lassen sich die Organisationsstrukturen und Aufgabenprofile der drei sektoralen Arbeitgeberverbände wie folgt skizzieren.

Tabelle 4

Transnationales Organisationsgefüge der Arbeitgeberverbände

	Deutschland	Europa	Welt
Dachverband	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)	BusinessEurope	International Organisation of Employers (IOE)
Metallindustrie	Gesamtmetall (Dachverband regionaler Metallarbeitgeberverbände)	Council of the European Employers of the Metal, Engineering and Technology-Based Industries (CEEMET)	
Chemieindustrie	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)	European Chemical Employers Group (ECEG)	International Chemical Employers Labour Relations Committee (LRC)
Versicherungen	Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV)	Insurance Europe	

Quelle: eigene Darstellung

Der Metallsektor

Der Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie (Gesamtmetall) ist der Zusammenschluss 17 regionaler Arbeitgeberverbände der deutschen Metall- und Elektroindustrie. Diese Struktur eines Verbändeverbands prägt auch die Kommunikationsprozesse Gesamtmetalls zur Unternehmensbasis, die – etwa bei Informationsdienstleistungen – vielfach über die regionalen Verbände läuft. Freilich sind Unternehmensvertreter (Ehrenamt) neben den Verbandsmitarbeitern (Hauptamt) in den Ausschüssen vertreten. Die Ausschüsse sind satzungsgemäße Beschlussgremien und für die Positionierung von Gesamtmetall zuständig. Der Ausschuss für Internationale Sozialpolitik behandelt globale und europäische Themen, wobei letztere durch die Integrationsdichte der EU auch in anderen Ausschüssen eine Rolle spielen. Gesamtmetall unterhält seit 2014 auch ein eigenes kleineres Büro in Brüssel. Die relative Bedeutungszunahme der transnationalen Arbeits- und Sozialpolitik spiegelt sich bis zu einem gewissen Grad in der personellen Ausstattung des entsprechenden Arbeitsbereichs (von ursprünglich ei-

ner Person auf nunmehr fünf Personen). Hinzu kommt, dass Fragen der Arbeits- und Sozialpolitik sukzessive auch in andere Felder wie die Handels- oder die Industriepolitik hineinreichen. So hat Gesamtmetall beispielsweise angestoßen, das Thema Industrie 4.0/Digitalisierung unter arbeits(markt)politischen Gesichtspunkten auf die europäische Tagesordnung zu setzen und im Rahmen des sozialen Dialogs zu behandeln. Unter den internationalen Aufgabenstellungen überwiegen europäische Themen, wobei auch globale Normsetzungsaktivitäten auf UN- oder OECD-Ebene (aktuell etwa das Thema Lieferketten oder die UN-Leitprinzipien Wirtschaft- und Menschenrechte und deren Umsetzung in nationale Aktionspläne) die Aufmerksamkeit des Verbandes beanspruchen und intensiv bearbeitet werden.

Zu den unternehmensbezogenen Verbandsdienstleistungen im internationalen Bereich gehört etwa die Vermittlung von Kontakten zu ausländischen Verbänden bei Rechtsberatungen und Rechtsvertretungen oder die Herausgabe des alle zwei Monate erscheinenden Rundschreibens „Internationale sozialpolitische Nachrichten“. Gesamtmetall bietet ferner zahlreiche internationale Informationsdienste für Mitgliedsverbände und ihre Unternehmen an. Der Service umfasst Informationen über internationale Beschäftigungsbedingungen, Länderberichte zu sozialpolitischen Gesetzgebungsverfahren sowie zu Tarifabschlüssen in der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Sektor) mit einem besonderen Fokus auf Europa. Vervollständigt wird das Angebot durch internationale Statistiken zu wichtigen Kennzahlen nationaler branchenbezogener Arbeitsmärkte.

Bei politisch sensiblen Themen wie dem Umgang mit einer freiwilligen oder rechtlich gerahmten transnationalen Vereinbarungspolitik fungiert der Verband als Plattform des Erfahrungsaustausches (Sammlung von Praxiserfahrungen, Erstellung von Leitfäden) sowie als Akteur einer kollektiven Interessenvertretung. In der Debatte um einen optionalen Rechtsrahmen für transnationale Unternehmensvereinbarungen nimmt er eine dezidiert ablehnende Position ein.

Die transnationale Interessenvertretung erfolgt im Rahmen des Council of the European Employers of the Metal, Engineering and Technology-Based Industries (CEEMET), einer bereits 1962 gegründeten Organisation, die zunächst unter dem Dach von Gesamtmetall angesiedelt war und seit 1999 ein eigenes Sekretariat in Brüssel unterhält. Der Mitarbeiterstamm des Sekretariats ist von ursprünglich zwei auf nunmehr sechs Personen angewachsen. Wichtige Willensbildungsgremien sind der Europa-Ausschuss und der Ausschuss Industrial and Employee Relations, der dem Informationsaustausch über nationale tarifpolitische Entwicklungen dient. Hinzu kommen der Aus-

schuss Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie ad-hoc-Ausschüsse (etwa zum Brexit). Der gewichtigste Teil der Verbandsaufgaben liegt im Bereich des Lobbying, gefolgt vom sektoralen Dialog, der in Teilen (explizit) auch dem Lobbying zugerechnet wird, und schließlich den Informationsdienstleistungen an die Mitglieder (regelmäßige Dokumentationen über Tarifentwicklungen, die offensichtlich sehr geschätzt sind).

Erst seit 2010 verhandelt CEEMET förmlich mit seinem Arbeitnehmer-Counterpart IndustriAll Europe im sektoralen europäischen Sozialdialog. Die gemeinsame Arbeit konzentriert sich auf zwei Arbeitsgruppen: Competitiveness and Employment in a Globalised Economy sowie Education and Training. Nach Angaben des Verbandes gestaltete sich die interne Formierung bezüglich des sozialen Dialog „holprig“; zum einen weil in den kleineren EU-Mitgliedstaaten (zumal in Mittelosteuropa) die sektoralen Strukturen der Arbeitgeber nicht existent oder schwach entwickelt sind, zum anderen weil einzelne Mitgliedsverbände, da Tarifträger auf nationaler Ebene, sehr vorsichtig bei der Schaffung einer neuen Verhandlungsebene sind. Gesamtmetall gehörte zu den Befürwortern einer Dialogpolitik.

Mittlerweile sind die Entscheidungsprozesse zwischen Sekretariat und Mitgliedsverbänden etabliert. In einer Art Generalversammlung werden nach dem Konsensprinzip die Verhandlungslinien festgelegt und Dialogergebnisse bewertet und abgesegnet. Der sektorale soziale Dialog hat erste gemeinsame Statements, etwa zur Digitalisierung und zu 60 Jahren Römische Verträge, hervorgebracht, bei denen die Initiative teilweise auch von CEEMET ausging. Der Verband schließt perspektivisch verbindliche Vereinbarungen nicht aus, sieht aber gegenwärtig keine dafür geeignete Materie, zumal weder von den Mitgliedsverbänden noch von den Unternehmen entsprechende Bedarfe artikuliert werden.

Auf globaler Ebene existiert kein förmlich etablierter Metall-Arbeitgeberverband. Ansatzweise wird versucht, bestimmte Fragen über CEEMET zu kommunizieren und zu bearbeiten. Gesamtmetall pflegt traditionell intensive bilaterale Kontakte zu Partnerverbänden in aller Welt, die ebenfalls bei der Bearbeitung spezifischer transnationaler Probleme genutzt werden.

Der Chemiesektor

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) ist der tarif- und sozialpolitische Spitzenverband der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie großer Teile der Kautschuk- und der kunststoffverarbeitenden Industrie. Er vertritt die Interessen seiner zehn regionalen Mitgliedsverbände mit ca. 1.900

Unternehmen. Mitte der 1990er Jahre hat der BAVC eine eigene Brüsseler Vertretung (mit derzeit zwei Mitarbeitern) etabliert.

Die transnationale Sozialpolitik hat in den vergangenen 20 Jahren sukzessive an Bedeutung gewonnen, ist aber unter den sonstigen Aufgaben des Verbands nicht von höchster Priorität. Drei Arbeitsfelder prägen in diesem Feld die Verbandsarbeit; zum einen die verschiedenen Lobbyaktivitäten, die mit Blick auf die EU meist zweigleisig (über Berlin und Brüssel) laufen. Ein zweites Aufgabengebiet resultiert aus den Kooperationsbeziehungen zu den Gewerkschaften auf nationaler und transnationaler Ebene. Gerade auch im transnationalen Bereich ist der BAVC bestrebt, dem deutschen chemiewirtschaftlichen Modell kooperativer, sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen Geltung zu verschaffen (so auch Frey 2009: 184). Diese Grundhaltung prägt traditionell auch die Herangehensweise an den sektoralen Sozialdialog. Ein drittes Handlungsfeld bilden die Dienstleistungen gegenüber der Mitgliedschaft (regelmäßige Bereitstellung von Informationen über europäische und internationale Entwicklungen im Bereich Human Resources und Industrial Relations). Beispielsweise wird eine Datenbank zu Global Framework Agreements geführt. Einem diesbezüglichen Erfahrungsaustausch dienen auch gelegentlich durchgeführte Konferenzen. Für politisch fixierte Verbandspositionen oder enge Verhaltensleitlinien für die Unternehmen sieht der BAVC im gesamten Feld freiwilliger transnationaler Arrangements keine Notwendigkeit, zumal diesbezüglich von Seiten der Unternehmen kein Bedarf artikuliert wird.

Auf europäischer Ebene ist der BAVC Mitglied in der 2002 etablierten European Chemical Employers Group (ECEG), die aus der Initiative eines (freiwilligen) sozialen Dialogs auf europäischer Ebene hervorging. Im Dezember 2004 hat die Europäische Kommission formell den europäischen Sozialpartnerdialog für den Chemiesektor bestätigt und die beteiligten Spitzenorganisationen der Sozialpartnerorganisationen als repräsentativ anerkannt. Zu Beginn des Jahres 2005 begannen die Arbeiten in paritätisch besetzten Arbeitsgruppen. Gegenstand der Beratungen waren bzw. sind die Themen Bildung, berufliche Ausbildung und lebenslanges Lernen, Responsible Care, Chemikalienpolitik sowie Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Rund zwei Drittel der Arbeitszeit des mit zwei Mitarbeitern besetzten Brüsseler Sekretariats gilt dem sektoralen Sozialdialog. Innerverbandlich strittig und bislang nicht entschieden ist die Frage, ob diese europäische Ebene der Sozialpartnerinteraktion über ihr bislang gegebenes politisches Niveau hinaus in Richtung verbindlicher Vereinbarungen weiter entwickelt werden soll und ob und in welchen Bereichen der Verband hierbei initiativ sein sollte.

Die politisch wichtigen innerverbandlichen Abstimmungen finden in einem Lenkungsausschuss statt, in dem alle derzeit 18 Mitgliedsverbände (potentiell) vertreten sind und der sich drei bis vier Mal im Jahr trifft. Ein besonderes Engagement und politisches Gewicht liegt bei den Verbänden aus den vier großen Mitgliedstaaten. Die Sacharbeit zu Spezialthemen wird durch flexibel zusammentreffende Expertengruppen geleistet, die ausschließlich mit hauptamtlichen Verbandsvertretern besetzt sind. Die derzeit drei Arbeitsgruppen widmen sich folgenden Themenfeldern: Arbeitsbeziehungen und Wettbewerbsfähigkeit, Gesundheit und Sicherheit, Ausbildung und lebenslanges Lernen. Die Informationsdienstleistungen der Brüsseler Verbandsebene laufen ebenfalls ausschließlich über die nationalen Mitgliedsverbände.

Die Chemieindustrie ist eine jener Branchen, in denen die Aktivitäten internationaler Organisationen zunehmend auch den sozialpolitischen Bereich betreffen und teilweise sogar direkt auf den Sektor zugeschnitten sind. So hat die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) im Laufe der Jahre zahlreiche Konventionen verabschiedet, die für den Umgang mit gefährlichen Stoffen und die Prävention größerer Industrieunfälle gelten (z. B. die Prevention of Major Industrial Accidents Convention, 1993). Im Jahr 2006 wurde ein weltweites Übereinkommen über ein „Strategisches Konzept für das internationale Chemikalien-Management“ geschaffen, bei dem auch die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter eine Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund haben sich die Chemiearbeitgeber im International Chemical Employers Labour Relations Committee (LRC) zusammengeschlossen, in dem der BAVC aktiv mitarbeitet und das von einem BAVC-Geschäftsführer in Personalunion geleitet wird. Beim LRC handelt es sich um ein informelles globales (stark europäisch geprägtes) Arbeitgebernnetzwerk der chemischen Industrie, das eng mit der Internationalen Arbeitgeberorganisation (IOE) kooperiert. Die Chemie-Arbeitgeber sind dabei derzeit die einzige Branche, die sich in dieser Form innerhalb der IOE auf globaler Ebene zu einer Kooperation zusammengeschlossen hat. Das LRC dient der Pflege der globalen Kontakte der Chemie-Arbeitgeberverbände und begleitet die Aktivitäten der IOE und der IAO. Ferner pflegt es den Kontakt zu IndustriALL Global Union und koordiniert das Vorgehen der Arbeitgebergruppe bei den Sektorkonferenzen Chemie, die von der IAO in Genf (in größeren Zeitabständen) ausgerichtet werden.

Der Versicherungssektor

Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) repräsentiert rund 250 Unternehmen der Versicherungsbranche. Mit

weiteren 75 Unternehmen (sog. Gastmitgliedern) besteht ein Betreuungsverhältnis. Das Themenfeld transnationale Sozialpolitik ist innerhalb der Rechtsabteilung des Verbandes angesiedelt und wird in Personalunion geführt. Europäische (in begrenztem Maße internationale) Themen beanspruchen zwischen 20 und 30 Prozent der Arbeitskapazitäten der Abteilungsmitarbeiter/innen und zwischen zehn und 20 Prozent der Arbeitskapazitäten der Leitung. In der Ausschussarbeit des Verbandes werden die entsprechenden Themen – eher routinemäßig – mitbehandelt; eine genuine innerverbandliche Willensbildungsstruktur zur transnationalen Arbeits- und Sozialpolitik existiert nicht. Gleiches gilt für das Themenfeld transnationale Arbeitsbeziehungen. Hier gab es von Seiten der Unternehmensmitgliedschaft (sowohl von den neun Mitgliedsunternehmen mit S/EBR als auch den kleineren Unternehmen) in jüngerer Zeit keine Bedarfsanmeldungen oder Initiativen für kollektive verbandliche Aktionen; mit anderen Worten, dass ein Mitgliedsunternehmen des AGV von sich aus ein Problem oder Thema an den Verband heranträgt, kommt praktisch nicht vor. Bei anstehenden europäischen Regulierungsvorhaben finden, abhängig vom Bedeutungsgrad für die Branche, auch Mitgliederbefragungen statt.

Auf Europäischer Ebene ist die Versicherungsbranche durch den Verband Insurance Europe vertreten, welcher 34 nationale Verbände zu seinen Mitgliedern zählt und primär Funktionen eines Wirtschaftsverbandes erfüllt. Zwar wurden im Zusammenhang verbandsinterner Restrukturierungen auch Überlegungen einer Aus- und Neugründung eines genuine Arbeitgeberversandes angestellt, letztlich aber nur eine sozial- und arbeitspolitische Koordinierungsplattform „sozialer Dialog“ innerhalb von Insurance Europe geschaffen. Diese trifft sich anlässlich der Sitzungen des sozialen Dialogs sowie ein bis zwei Mal jährlich zu weiteren Treffen, an denen aber nicht alle Mitgliedsverbände regelmäßig teilnehmen. Im Brüsseler Sekretariat mit seinen 35 Mitarbeitern beansprucht die sozialpolitische Agenda einen nur sehr geringen Anteil der verbandlichen Ressourcen. Insurance Europe nimmt im Rahmen des Insurance Sectoral Social Dialogue Committee (ISSDC) am europäischen Sozialdialog teil. Die Weigerung des Verbandes, einer Gewerkschaftsforderung zu einem verbindlichen Abkommen nachzukommen, führte zwischen 2004 und 2007 zu einer Unterbrechung des Dialogs. Mittlerweile sind gemeinsame Erklärungen zu den Themen demografische Herausforderungen und Telearbeit verhandelt und vereinbart worden.

Auf globaler Ebene gibt es die Global Federation of Insurance Associations, die allerdings nur wirtschaftliche Themen vermittelt und vertritt; selbst ein innerverbandliches transnationales Netzwerk zur Behandlung sozialpolitischer Fragen existiert nicht.

3.3.3 Befunde und Schlussfolgerungen

Die verbandliche Organisation und Aufgabenwahrnehmung auf dem Feld der transnationalen Arbeits- und Sozialpolitik in den drei untersuchten Sektoren lässt – bei allen unterschiedlichen Facetten – einige Grundmuster erkennen.

Unter den Vorzeichen der Globalisierung und europäischen Integration sind seit den 1990er Jahren bei allen hier betrachteten Verbänden neue Handlungsfelder und z. T. neue Strukturen der Willensbildung und Interessenvertretung entstanden. Der verbandliche Aufgabenzuwachs im Bereich der transnationalen Arbeits- und Sozialpolitik ist stärker auf Entwicklungen im Bereich der Einflusslogik, also auf wachsende politische Regulierungsaktivitäten auf überstaatlicher Ebene, zurückzuführen als auf Entwicklungen im Bereich der Mitgliederlogik, also auf Bedarfsanmeldungen der Mitgliedsunternehmen im Zuge ihrer voranschreitenden Internationalisierung.⁴⁰ Diese Gewichtung der Logiken erklärt auch, dass und warum die Arbeitgeberverbände in diesen Feldern (anders als bei der Lohn- und Tarifpolitik) relativ eigenständig agieren und bestimmte Verbandsroutinen ohne permanente Rückkopplung an die Unternehmensbasis etablieren können. Nur wenige europäische oder globale Regelungsmaterien im Bereich der Arbeits- und Sozialpolitik sind so beschaffen, dass sie zu einer starken, auch wettbewerblich (etwa zwischen klein- und mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen) bedingten Politisierung der innerverbandlichen Willensbildung führen würden.

Unter diesen generellen Vorzeichen zeigt unsere Empirie auch für den engeren Bereich der transnationalen Arbeitsbeziehungen, dass derzeit keine Materien zu bearbeiten sind, die zu dichten oder gar politisierten Interaktionen zwischen der Verbands- und Unternehmensebene führen. Seitens der Unternehmen werden in den untersuchten Fällen keine Bedarfe einer verbandlichen, kollektiven Lösung transnationaler Probleme angemeldet. Auch unternehmensspezifische selektive Verbandsdienstleistungen werden – jenseits der routinemäßig angebotenen Informationsdienstleistungen der Verbände – eher selten nachgefragt. Der sektorale Sozialdialog als Nukleus einer möglichen transnationalen Vereinbarungspolitik, die dann kaskadenförmig auch die Unternehmensebene betrifft und einbezieht, bewegt sich in den drei

40 Die Unterscheidung von Mitglieder- und Einflusslogik rekurriert auf ein Konzept, das Schmitter und Streeck für die Interessenrepräsentation nationaler Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände entwickelt haben (Schmitter/Streeck 1999).

Sektoren auf einem Niveau von gemeinsamen Statements und (rechtlich unverbindlichen) Empfehlungen. Vergleichsweise lose und routiniert gestalten sich die diesbezüglichen Informationsflüsse zwischen Verbands- und Unternehmensseite und vergleichsweise autonom agieren die Verbände in diesen transnationalen Arenen.

3.4 Gegenseite: Transnationale Mehrebenenorganisation der Arbeitnehmervertretung

Die Umgangsweise des Managements mit transnationalen Arbeitsbeziehungen ist schließlich auch abhängig von der Gegenseite, der lokal verankerten und zugleich standortübergreifend national und transnational organisierten Arbeitnehmervertretung mit ihren jeweiligen Interessen, Organisationsformen, Kompetenzen und Praxen. Die Reichweite transnationaler Arbeitsbeziehungen ist vornehmlich auf Europa begrenzt. Vorangegangene Kooperations- und Konflikterfahrungen mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften im Stammland, in den ausländischen Unternehmensteilen und insbesondere auf transnationaler Ebene gehen wiederum in Entscheidungen des Managements bezüglich der weiteren formalen und praktischen Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen ein.⁴¹

In der Rollenzuschreibung und Rollenwahrnehmung des (zentralen) Managements sind Arbeitnehmervertretungen prinzipiell ambivalent. Sie sind einerseits potenzieller *Ordnungsfaktor* der Verfasstheit und Organisation des Unternehmens, der für das zentrale Management unterstützend wirken kann; sie sind andererseits *Gegenmacht*, die die Managementprärogative einschränken, Managemententscheidungen und deren Umsetzung verzögern und blockieren, Prozesse verkomplizieren und Konflikte heraufbeschwören oder verschärfen kann.⁴² Sie sind eigenständige Organisationen mit einer eigenen rechtlichen und organisatorischen Basis in (und – bezieht man die Gewerkschaften ein – neben) der Unternehmensorganisation, verfügen über

41 Vgl. hierzu auch Kotthoff (2006: 128 ff.), der den Befund einer Entwicklung der Haltung des zentralen Managements der von ihm untersuchten Unternehmen in Richtung einer größeren Offenheit dem EBR gegenüber feststellte und dies auf die Erfahrung zurückführte, dass sich – entgegen anderweitiger Befürchtungen – das kooperativ sozialpartnerschaftliche Modell durchsetzte.

42 Das Begriffspaar *Gegenmacht* und *Ordnungsfaktor* geht zurück auf eine Untersuchung von Eberhard Schmidt zur politischen Rolle der deutschen Gewerkschaften der 1970er Jahre. Mit *Ordnungsfaktor* bezeichnet Schmidt eine systemintegrative und -stabilisierende, mit *Gegenmacht* eine systemopponentielle Rolle der Gewerkschaften (Schmidt 1978: 10f.)

eine relative Autonomie und sind in der Lage, Organisations- und institutionelle Macht zur Geltung zu bringen.⁴³ Mit anderen Worten: Sie sind machtvolle, vom Management nicht weisungsabhängige und darüber steuer- und kontrollierbare Interessenrepräsentanten der Belegschaft. Zugleich sind sie zur Erfüllung und Umsetzung von Managementaufgaben und zur Absicherung der Unternehmenspolitik nutzbar; sie können ordnungsstiftend wirken, indem sie Steuerungs- und Kontrollaufgaben übernehmen. Die Arbeitnehmervertretungen agieren ebenfalls im Rahmen dieses Wechselspiels von Gegenmacht und Nutzbarkeit, der Verfolgung eigener und gemeinsamer Interessen. Sie lassen sich auf die Ordnungsfaktorrolle ein, um Vertrauen und Anerkennung zu gewinnen, die es ermöglichen, frühzeitiger einbezogen zu werden und Einfluss auf Managemententscheidungen nehmen zu können.

Müller-Jentsch (1991; 2016) hat für dieses prinzipiell ambivalente Verhältnis beider Parteien zueinander den Begriff der *Konfliktpartnerschaft* geprägt. Das konfliktpartnerschaftliche Arrangement beruht auf einem definierten Konfliktraum, d.h. einem beidseitig anerkannten Raum zulässiger Konflikte, der die Partnerschaft nicht infrage stellt. Zugleich werden in konkreten Auseinandersetzungen stets auch die Grenzen des definierten Konflikttraums ausgelotet und neu vermessen.

Das Management ist gefordert, mit dieser ambivalenten Rolle der Arbeitnehmervertretungen zu arbeiten: sie als Bündnispartner zu gewinnen und ihnen die Kompetenzen zu gewähren, die in der Partnerschaft benötigt werden, ihnen aber zugleich nicht zu viel an Ressourcen und Einfluss zuzugestehen, um die Gegenmachtrisiken auf handhabbarem Niveau zu belassen.⁴⁴ Zugleich

43 Organisations- und institutionelle Macht sind zentrale Kategorien des zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens entwickelten „Machtressourcenansatzes“ (Arbeitskreis Strategic Unionism 2013; Brinkmann et al. 2008: 24ff.; Schmalz/Dörre 2014). Organisationsmacht besteht insoweit, als es gewerkschaftlichen oder betrieblichen Arbeitnehmervertretungen gelingt, als Kollektivorgan der Beschäftigten zu agieren, das die Macht der Beschäftigten bündeln und zur Interessendurchsetzung einsetzen kann, oder zumindest vom Management als ein solches wahrgenommen zu werden (weil sie gegenüber diesem den glaubhaften Anschein erwecken kann, Organisationsmacht zur Geltung bringen zu können). Institutionelle Macht beruht auf politisch gewährten und in der Regel rechtlich abgesicherten Handlungs-, Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer kollektiver Vertretungsorgane.

44 Diese prinzipielle Ambivalenz konkretisiert und stabilisiert sich in der betrieblichen und unternehmerischen Praxis in unterschiedlicher Weise. Bosch, Ellguth, Schmidt und Trinczek sind im Rahmen der von ihnen in den 1990er Jahren in der westdeutschen Metallindustrie durchgeführten Untersuchung auf folgende sechs „politische Kulturen der Austauschbeziehungen“ gestoßen: den „konfliktorischen Typus“, die „interessenorientierte Kooperation“, die „integrationsorientierte Kooperation“, den „harmonistischen Betriebspakt“, die „patriarchalische Betriebsfamilie“ und das „autoritär-hegemoniale Regime“ (Bosch et al. 1999, 53 ff.).

kann diese Ambivalenz wiederum die Kräfteverhältnisse zwischen zentralen und dezentralen Managementebenen tangieren (vgl. hierzu im Einzelnen Rüb 2018, im Erscheinen) und einen Ansatzpunkt für mikropolitische Strategien innerhalb des Managements bilden (beispielsweise dahingehend, dass das LR-Management versucht, im Windschatten der Organisations- und institutionellen Macht der Gegenseite die eigene Position zu stärken und Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten gegenüber anderen Managementbereichen zu erweitern).

Das Management antwortet auf die ambivalente Rolle der transnationalen Arbeitnehmervertretungen mit einem Strategiemix aus Aus- und Abgrenzung einerseits und Einbindung andererseits. Es zeigt klare Kante, um Ansprüche der Gegenseite abzuwehren, und geht zugleich Kompromisse ein, baut Beziehungen und Vertrauen auf und versucht, durch Überzeugung die Arbeitnehmervertretungen auf seine Seite zu ziehen und für die eigenen Interessen nutzbar zu machen.

Transnationale Arbeitnehmervertretungsstrukturen und -aktivitäten weisen aufgrund der sprachlichen und institutionellen Heterogenitäten Besonderheiten auf, die dieser prinzipiellen Ambivalenz eine spezifische Färbung geben:

- Das Kommunikationserfordernis über eine Vielzahl unterschiedlicher Muttersprachen und nationalen Arbeitsbeziehungskulturen hinweg und das Fehlen einer von allen gesprochenen Kommunikationssprache sowie einer gemeinsamen institutionellen und kulturellen Basis erschweren und verlangsamen die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse; dies wirkt sich tendenziell hinderlich auf die Möglichkeiten des Managements aus, transnationale Arbeitsbeziehungen für die Bewältigung von Managementproblemen in Anschlag zu bringen.
- Die Institutionen, Traditionen und Praxen der Arbeitsbeziehungen sind national unterschiedlich. Kollektive Vertretungsstrukturen der Beschäftigten sind weltweit gesehen, aber auch schon mit Blick auf Mitteleuropa in vielen Fällen bezüglich ihrer Organisations- und institutionellen Macht (Ressourcenlage, Beteiligungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten) sehr schwach oder nicht existent. Auf der anderen Seite ist das zentrale Management mit Arbeitsbeziehungstraditionen konfrontiert, die gegenmacht- und konfliktorientierter, gewerkschaftsbezogener oder auch gewerkschaftspluraler ausgerichtet sind als die an der Heimatbasis etablierte Kultur der Konfliktpartnerschaft, was es zu einer gewissen Vorsicht veranlassen kann.

Die Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbeziehungen richten sich einerseits an den Handlungsanreizen und -zwingen aus, die die Gegenseite in Form von Initiativen, Forderungen und Druck setzt, andererseits an den Nutzungsmöglichkeiten, die die Kompetenzen und Politik der Gegenseite – bei allen Schwierigkeiten – dem Management eröffnen.

Räumliche und thematisch-inhaltliche Ausweitungen der Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten transnationaler Arbeitnehmervertretungen erfolgen in der Regel auf Initiative und Druck der Arbeitnehmerseite. In den drei Fällen des Untersuchungssamples, alles Metallunternehmen, in denen globale Rahmenvereinbarungen abgeschlossen wurden, spielte die IG Metall im Zusammenspiel mit der deutschen Betriebsratsspitze die entscheidende treibende Rolle. IG Metall und deutsche Betriebsratsspitze waren in diesen Fällen bereit und in der Lage, die Unternehmensleitungen unter normativen Rechtfertigungsdruck zu setzen; dies auch deshalb, weil die Einhaltung grundlegender Arbeitsnormen dem (offiziellen) Selbstbild der Unternehmen entspricht. Auch die Weiterentwicklung der S/EBR-Statutsvereinbarungen setzt eine gewisse Bereitschaft politischer Druckausübung der Arbeitnehmerseite, also die Organisierung und Geltendmachung von Gegenmacht, voraus. Dies gilt ebenso, wenn der S/EBR eine Rolle in Interessenauseinandersetzungen beispielsweise im Zuge transnationaler Restrukturierungen spielen will. Das LR-Management agiert in diesen Fällen als Konfliktmanager in multiplen Auseinandersetzungen und Aushandlungen – in erster Linie an den Schnittstellen zum Business Management einerseits und zum S/EBR andererseits. Dabei verhält sich das LR-Management tendenziell opportunistisch und geht den Weg des geringsten Widerstands.

Auf der anderen Seite kommt den S/EBR und transnationalen Betriebsrats- und Gewerkschaftsaktivitäten eine vom Niveau her gestufte, generell gesehen eher schwache Rolle eines vornehmlich auf HR bezogenen Co-Managements zu, indem sie Steuerungs-, Kontroll- und Koordinierungsaufgaben des zentralen Managements unterstützen. Im Einzelnen wiesen unsere Gesprächspartner auf Managementseite transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen folgende Funktionen zu: sie dienen der Akzeptanzsicherung transnationaler Unternehmensmaßnahmen; sie übernehmen eine moderierende und mäßigende Rolle in lokalen Konflikten; sie fungieren als Stimmungsbarometer der Beschäftigten in den europäischen Standorten; sie ermöglichen ein sachverständiges und erfahrungsgesättigtes Feedback; und sie tragen zur Effektivierung der arbeitnehmerseitigen Informations- und Verhandlungsprozesse bei.

Die Funktionalität transnationaler Arbeitnehmervertretungen für das zentrale Management ist voraussetzungsvoll. Insbesondere folgende Eigenschaften, die sich auf das Verhalten und die Kompetenzen der Arbeitnehmervertreter, aber auch auf die organisatorische Verfasstheit der transnationalen Gremien beziehen, werden von den interviewten Managementvertretern als förderlich oder hemmend für die Weiterentwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen bewertet:

Zwar wird akzeptiert, dass Arbeitnehmervertretungen eigene Interessen und Positionen einbringen und vertreten, erwartet wird aber, dass sie dies „konstruktiv“ tun. Konstruktive Zusammenarbeit ist eine Mindestanforderung, die das Management an transnationale Arbeitnehmervertretungsgremien stellt. Verstanden werden darunter eine die betriebswirtschaftlichen Handlungsnotwendigkeiten des Unternehmens anerkennende, problemlösungsorientierte Herangehensweise und pragmatische Kompromissfindung im Sinne eines „integrative bargaining“ (Walton/McKersie 1965):

„Und deswegen sagen wir, wenn sie diese Stellungnahmen abgeben wollen als Gremium, muss das eine gewisse Substanz haben und muss auch der Manager erkennen, dass irgendwas Konstruktives in dieser Stellungnahme enthalten ist und es nicht einfach darum geht, irgendeine Maßnahme zu torpedieren [...]. [Der S/EBR] präsentiert sich jetzt auch nicht als Verhinderer oder verzögert Themen, sondern zeigt sich auch eher als Diskussionspartner, stellt Fragen, möchte die Prozesse verstehen. [...] diesen Mehrwert zeigt [der S/EBR] eben dadurch, dass [er] konstruktiv diskutiert.“ (CHEME 4, Leiter zentrales LR-Management)

Transnationale Arbeitnehmervertretungsgremien müssen sich aus Sicht des Managements als verlässlich erweisen. Das Verhalten von Arbeitnehmervertretern fremder Arbeitsbeziehungs- und Gewerkschaftskulturen ist für das Management schwer einschätzbar. Das Management sieht sich in Kommunikations- und Aushandlungsprozessen mit transnationalen Arbeitnehmervertretungsgremien größeren Unwägbarkeiten ausgesetzt (beispielsweise in der Frage, ob vertraulich gegebene Informationen tatsächlich vertraulich behandelt werden). Verlässliche und vertrauensvolle Beziehungen müssen sich erst über positive Erfahrungen entwickeln.

Mangelnde Professionalität von Arbeitnehmervertretern wird als entwicklungshemmend wahrgenommen und delegitimiert Arbeitnehmeransprüche an eine Weiterentwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen. Als unprofessionell gilt vor allem, wenn Arbeitnehmervertreter/innen die Spielregeln transnationaler Gremien, deren Befugnisse und Zuständigkeiten, außer Acht lassen; sei es, dass sie sich nicht auf Unterrichtung und An-

hörung beschränken lassen oder dass sie lokale Themen behandelt wissen möchten.

In folgender Interviewpassage bewertet der Personalleiter eines eigenständig und global geführten Geschäftsbereichs von DIENSTLEISTUNG 1 die Praxis des S/EBR des Mutterunternehmens, die vereinbarten Spielregeln der Einflussnahme einzuhalten und zugleich auszureizen, als Zeichen der „Reife“ des Gremiums und insbesondere des Vorsitzenden; im Unterschied zur deutschen Betriebsratsspitze des Geschäftsbereichs, denen es an Reife fehle, um auf Geschäftsbereichsebene ein europäisches Gremium auf freiwillig vereinbarter Basis zu installieren:

„Der Punkt ist auch, der [S/EBR] ist sehr mature, d. h. er kennt seine Rolle, Befugnisse. Und es ist so, dass nach meiner Erfahrung Themen wirklich konstruktiv vorangetragen werden. Es liegt auch an dem [S/EBR-Vorsitzenden], der einfach ein sehr seniorer Betriebsrat ist, der die Zusammenhänge kennt, der sehr wohl für seine Interessen eintritt und sie vertritt. Es liegt auch an seiner Person. Er challenged die Themen. Er weiß aber ganz genau, dass die Funktion des [S/EBR], dies ist ähnlich wie in Frankreich, nur die Konsultation ist, dass man irgendwann zum Ergebnis kommen muss, dass aber das, was der Arbeitgeber macht, nicht mehr in den Händen der Betriebsräte ist.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Personalleiter Tochterunternehmen)

Dass Arbeitnehmervertreter in übergreifenden Gremien standort- und einzelfallspezifische Themen einbringen und behandelt wissen wollen, ist aus Sicht des zentralen LR-Managements in mehrerer Hinsicht unprofessionell. Es vergeudet Zeit in einem eng gesetzten und aufgrund der notwendigen Verdolmetschung zugleich kostenintensiven Zeitrahmen. Es stört die Dramaturgie und gefährdet den Erfolg der Veranstaltung, weil die Gefahr besteht, dass die Sitzung in Einzelfalldarstellungen und -bearbeitungen zerfällt, die für die Mehrheit der Teilnehmer jeweils nicht relevant sind. Es birgt schließlich auch das Risiko, dass das Gremium bei den hinzugeladenen Vorständen und Business Managern an Stellenwert verliert (bis hin zur Gefahr, einen Schatten auf die Arbeit der zuständigen LR-Manager zu werfen). Das Einbringen lokaler Themen ist allenfalls dann akzeptiert, wenn eine außergewöhnliche Betroffenheit der Beschäftigten vorliegt.

Das folgende Zitat zeigt beispielhaft das Unverständnis des verantwortlichen Managements einem Verhalten einzelner S/EBR-Mitglieder gegenüber, das Gremium als Sprachrohr lokaler Probleme hin zum Vorstand zu nutzen:

„Man müsste eigentlich Leute haben, die so ein bisschen mehr eigenes Verständnis haben, a) was ist die Rolle des Gremiums, b) wo bewegt sich auch das

Geschäft hin. Das war manchmal schon fast ein bisschen lustig. Einmal im Jahr tritt ja der Vorstandsvorsitzende auf. Dann hat der Delegierte aus Frankreich immer so einen Fragenkatalog dabei gehabt von seinen Kollegen, die er jetzt fragen soll. Das hat man auch gemerkt. Da holt er seinen Zettel raus und liest das alles runter: Warum haben wir jetzt die Anzahl der Leiharbeitnehmer um 47 abgebaut im letzten Quartal. Allein dass das ein Vorstand nicht beantworten kann, das hat er nicht reflektiert.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Im folgenden Beispiel stellt die Leiterin des zentralen LR-Managements das Verhalten der indischen Gewerkschaften den „Vollprofis“ im S/EBR gegenüber:

„Indien ist auch ein nicht ganz einfaches Land. Da sind die Gewerkschaften teilweise sehr stark zum einen, aber auch sehr auf Einzelfälle. Wir hatten einmal im Asien-Netzwerk ein Meeting. Sie können natürlich einen Vorstand nicht plötzlich mit einem Einzelfall in einem Werk in [Ort in Indien], wo dem Arbeiter dieses oder jenes angetan wurde, befassen. Das ist schlicht nicht möglich. Und das ist natürlich bei unseren [S/EBR-Mitgliedern] anders. Das sind Vollprofis, die wissen ganz genau, welche Ebene sie da haben, welche Fragen sie stellen.“ (CHEMIE 1, zentrales LR-Management)

Professionalität beinhaltet zudem die Fähigkeit, effizient zu arbeiten, d. h. Routinen auszubilden und über Sprachgrenzen hinweg kommunikationsfähig zu sein. Fehlende Sprachkompetenzen der S/EBR-Mitglieder, der dadurch bedingte zusätzliche Kostenaufwand an Übersetzungen und Verdolmetschung und die daraus resultierenden Kommunikationsblockaden stoßen beim Management in besonderer Weise auf Kritik, zumal es für das Management selbst als selbstverständlich wahrgenommen und erwartet wird, in transnationalen Arbeitszusammenhängen Englisch zu sprechen:

„Da sitzen ja für acht Sprachen 16 Dolmetscher. Das ist nicht wirklich eine sinnhafte und effiziente Form der Abstimmung. Wenn Sie da sitzen und haben nicht die Möglichkeit über den entsprechenden Dialog wirklich in die Tiefe zu gehen. Sie kriegen alles in irgendeiner Form gefiltert. Es ist langwierig, es ist schwierig.“ (CHEMIE 2, Personalleiter Deutschland)

„Stichwort: Sprache. Für das Verstehen ist Sprache nun einmal ein entscheidender Faktor. Wir haben es in vielen Jahren bis heute nicht erreicht, rein freiwillig gemeint, dass sich unsere Arbeitnehmervertreter auf eine gemeinsame Sprache verständigt haben. Aus Arbeitgebersicht wäre es egal, was das ist. Auf der Managementebene wird Deutsch und Englisch und zwar auch in den anderen Ländern an und für sich von allen erwartet.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter Exzellenzzentrum Arbeitsrecht)

Wie die nachfolgenden Interviewaussagen zeigen, ist das Verständnis des Managements für fehlende Sprachkompetenzen der S/EBR-Mitglieder, die auch

den besonderen Bedingungen demokratisch legitimierter Arbeitnehmervertretung geschuldet sind, unterschiedlich ausgeprägt:

„Wir fördern das, dass die sich austauschen können auf Englisch, und geben denen Englischkurse. Aber auf der Ebene erfordert das doch ein relativ hohes Verständnis der Sprache, um dann sozusagen die Kleinigkeiten und Feinheiten der Diskussion teilen zu können. Insofern ist das sicherlich eine Barriere, die Sie nicht so einfach überwinden können, zumal die Vertreter ja nicht auf Lebenszeit gewählt sind.“ (CHEMIE 3, Leiter Restrukturierungsprojekt)

Im Gegensatz dazu bringt der nachfolgend zitierte LR-Manager nur wenig Verständnis für die Hintergründe mangelnder Sprachkompetenzen europäischer Betriebsratsvertreter/innen auf.

„Mein größtes Petitem ist zu sagen: Jetzt passt mal auf Freunde, ihr glaubt doch nicht im Ernst, dass man Englisch an dieser Stelle so zurückdrängen kann. Diese Dolmetscherei auf den Sitzungen ist nicht nur eine unendliche Geldverschwendung, das geht nicht mehr. Wer in den [S/EBR] will, wer meint, da rein zu sollen, der soll bitteschön auch Englisch können. Das müssen alle anderen auch. Dafür habe ich wenig Verständnis, dass wir uns hier mit diesen 30 Landessprachen herum kämpfen und gegenseitig übersetzen und die Folie steht dann auf Deutsch da. Das ist ja völliger Irrsinn.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management eines Geschäftsbereichs)

Zum Teil werden die Entwicklungsperspektiven transnationaler Arbeitsbeziehungen unmittelbar an der Sprachproblematik festgemacht:

„[Interviewer: Wie sehen Sie die Entwicklungsperspektive des Gremiums?] Vielleicht gelingt es ja mal zu diskutieren, wo gibt es eigentlich gemeinsame europäische Interessen, über die man sich verständigen kann. Im wahrsten Sinne des Wortes. Das würde für mich aber voraussetzen, ein kleineres Gremium zu haben mit Leuten, die mindestens mal eine Fremdsprache, am besten Englisch, können. Dann kann auch sowas wie eine Zusammenarbeit entstehen.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Förderlich für die Entwicklungsperspektiven transnationaler Arbeitsbeziehungen ist zudem, wenn die Mitglieder transnationaler Arbeitnehmervertretungsorgane vom Management als sachverständig wahrgenommen werden; und zwar sowohl bezogen auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge als auch auf konkrete arbeitsprozessbezogene Fragen, z. B. im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

„Die Anhörung führt im Regelfall schon auch zu Änderungen oder Anpassungen. Ich glaube jetzt nicht, dass wir unser unternehmerisches Konzept deswe-

gen auf dem Kopf stellen würden. Das ist auch gar nicht das Thema [des S/EBR]. Was die wollen ist, Feedback geben aus Sicht: Achtet darauf, wie es in der Unternehmens- oder in der Betriebsrealität nachher funktionieren kann oder nicht funktionieren kann. Das sind manchmal spannende Themen. Weil wenn Sie länger darüber gucken, manchmal auch sagen müssen: okay, rückwirkend betrachtet hatten ihre Vorbehalte doch einen guten Kern.“ (BAU-STOFF, Konzernpersonalleiter)

Belegschaftsnähe ist ein weiteres Kriterium. Die in transnationale Strukturen einbezogenen Arbeitnehmervertreter sollten fähig sein, den Kommunikationsfluss zu lokalen Arbeitnehmervertretungen und Belegschaften sicherzustellen. Für das zentrale Management sind abgehobene Gremien ebenso wenig zielführend wie Arbeitnehmervertreter, die nur für sich und ggf. noch ihren Standort sprechen können:

„Und das Unternehmen wertschätzt [den S/EBR], weil er für uns durchaus auch noch einmal ein Sprachrohr aus der lokalen Arbeitnehmerschaft ist [...]. Die haben dort Delegierte, die sagen uns direkt, was in den Ländern passiert. Der HR-Vertreter vor Ort ist immer nochmal ein Filter. [Interviewer: Ja verstehe, wenn es Unruhe gäbe irgendwo, würde man das eher über den S/EBR mitbekommen als über die Managementhierarchie.] Genau, natürlich abhängig von der Art und der Größe der Unruhe, aber ein HR-Kollege vor Ort filtert seine lokalen Angelegenheiten erstmal weg.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Verhandlung und Abschluss transnationaler Vereinbarungen setzen Verbindlichkeit und Verpflichtungsfähigkeit des Gegenübers voraus. Aus Managementsicht ist es unbefriedigend, wenn die Gegenseite nicht hinreichend mandatiert und organisiert ist, um Verhandlungen zu einem Abschluss zu bringen, weil immer wieder einzelne nationale Delegierte ausscheren und gefundene Kompromisse nicht mittragen. Oder wenn die arbeitnehmerseitige Verhandlungspartei sich als nicht fähig erweist, die nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen auf die Verhandlungsergebnisse zu verpflichten.

Prinzipiell steigen Akzeptanz und Offenheit des Managements im Hinblick auf die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen mit steigender Arbeits- und Kooperationsfähigkeit des Gremiums. Leitbild des Managements ist eine professionelle, sachbezogene Kultur der Arbeitsbeziehungen. Die Mitglieder transnationaler Arbeitnehmervertretungsgremien sollen idealer Weise als Manager von Belegschaftsinteressen agieren und die dazu erforderlichen Kompetenzen mitbringen, z. B. die Fähigkeit zu einer transnationalen, multilingualen Interessenabstimmung und Kompromissfindung. Soweit die transnationalen Arbeitnehmervertretungsgremien und ihre Mitglieder

sich einem solchen Leitbild annähern, können sie ein hilfreiches Instrument der Unternehmenszentrale und des zentralen LR-Managements sein.

Eine extreme Managementsichtweise auf das Anforderungsprofil europäischer Arbeitnehmervertreter (nach eigenem Vorbild) artikuliert ein Geschäftsbereichsleiter von CHEMIE 3:

„Wenn Sie wirklich jemanden haben wollen, der vielsprachig ist, der betriebswirtschaftliche Zusammenhänge versteht, der muss ein adäquates Gehalt verdienen. [...] Ich hätte keine Probleme, denen doppelt so viel Gehalt zu geben, wenn man dafür Qualität haben könnte. Qualität heißt mindestens Englisch fließend. Am besten eine weitere Sprache. Am besten ein Bachelor in Betriebswirtschaftslehre. Dass ich wirklich Profis auf der anderen Seite des Tisches sitzen habe, das wünsche ich mir. Gut bezahlte und gut ausgebildete Profis. Und ich würde mich da direkt freiwillig melden.“ (CHEMIE 3, Business-Unit-Leiter)

Die heimischen Arbeitsbeziehungen am Sitz der Unternehmenszentrale spielen in diesem Prozess eine besondere Rolle.⁴⁵ Ursächlich dafür sind Dominanzen im Mutter-Tochter-Verhältnis der Unternehmen, also dominante Positionen der S/EBR-Delegationen aus dem Stammland des Unternehmens, die in deutschen Unternehmen durch die starken Beteiligungsrechte (Betriebsverfassung, Unternehmensmitbestimmung) und die gute Ressourcenlage der Betriebsräte (Freistellungen, Schulungen, Bürousausstattung etc.) noch verstärkt werden (Lecher et al. 1999). Das zentrale Management kann auf langjährig gewachsene, gepflegte und eingespielte Beziehungen zur deutschen Betriebsratsspitze zurückgreifen, die – in der Regel im Zusammenspiel mit der zuständigen Gewerkschaft – weiterhin das Machtzentrum der Arbeitnehmervertretung bildet.⁴⁶ In Auseinandersetzung und Reibung einerseits, durch Kommunikation, Vertrauensbildung, Verständigung und Aushandlung andererseits haben sich stabile Konfliktpartnerschaften entwickelt, in die beide Seiten zu viel investiert haben, um sie leichtfertig aufs Spiel zu setzen. Beide Seiten sind deshalb tendenziell an einer kontrollierten und pfadabhängigen Weiterentwicklung des im nationalen Rahmen erarbeiteten

45 Ausnahme im Sample ist das stark internationalisierte Baustoffunternehmen, in dem der deutschen Betriebsratsspitzenebene für die Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen keine herausgehobene Stellung zukommt. Ein Indikator dafür ist, dass der S/EBR-Vorsitz derzeit nicht von einem deutschen Betriebsratsspitzenvertreter besetzt ist.

46 Dombois und Holtrup (2015) haben in einem konzeptionellen Aufsatz für den deutschen Handlungsraum die „Machtzentren der Mitbestimmung“ herausgearbeitet und aufgezeigt, wie Spitzenfunktionäre der Betriebsräte Macht (aus verschiedenen Arenen) zu kumulieren vermögen.

konfliktpartnerschaftlichen Arrangements auf der transnationalen Ebene interessiert, wobei dies zumindest aus Managementsicht die Anerkennung der schwächeren rechtlichen Handlungsmöglichkeiten im europäischen und globalen Raum einschließt.

Die Betriebsratsspitze im deutschen Stammland entscheidet damit wesentlich über Entwicklungsrichtung und -tempo transnationaler Arbeitsbeziehungen mit. Sie kann in den eingespielten Bahnen konfliktpartnerschaftlicher Beziehungen im Verbund oder Konflikt mit dem Top-Management des Unternehmens die transnationalen Arbeitsbeziehungen vorantreiben. Und sie kann ihre relative Machtposition ebenso gut dazu nutzen, den S/EBR schwach zu halten und eine Weiterentwicklung der transnationalen Arbeitsbeziehungen zu blockieren. Wie die nachfolgende Interviewpassage zeigt, können die hier umrissenen Machtverhältnisse schließlich auch beim zentralen LR-Management ein Desinteresse an einem Ausbau transnationaler Arbeitsbeziehungen hervorrufen:

„[Interviewer: Wie stehen Sie zu einer Stärkung des S/EBR?] Habe ich noch nicht so darüber nachgedacht. [...] Im Moment bin ich aber in der Lage, über das Präsidium des GBR alles auf dieser Welt zu organisieren, was ich brauche, weil [...] die fünf [Mitglieder des GBR] sind auch gleichzeitig im Aufsichtsrat des Unternehmens. Ich kann mir im Moment nicht vorstellen, dass es irgendein Thema gibt, das in einem globalen Kontext relevant ist und was einer Mitbestimmung bedarf, was ich mit den fünf nicht vordiskutieren und dann auch taktisch so einsteuern kann, dass ein gemeinsames, mit den fünf formuliertes Ergebnis auch zustande kommt. Vielleicht denke ich deswegen nicht darüber nach.“ (METALL 3, METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Die deutsch dominierte S/EBR-Spitze sichert Kontinuität und Kontrolle des konfliktpartnerschaftlichen Arrangements und damit Verlässlichkeit. Sie garantiert die Kontinuität der bisherigen Ordnung und die Kontrolle der konfliktären Bestandteile der Peripherie. Sie agiert als Gatekeeper zum Vorstand. Erfahren und professionell kann sie Handlungskorridore einschätzen und Gelegenheitsfenster erkennen. Im Rahmen der eingespielten Arbeitsbeziehungen weiß sie besser als ihre ausländischen Kollegen, mit welchen Anliegen sie an den Vorstand herantreten kann und wie sie das tun muss, um möglichst erfolgreich zu sein.

Beispielsweise hat die S/EBR-Spitze von METALL 2 einen Konflikt bei Sozialplanverhandlungen im Rahmen einer Standortschließung in Spanien auf die zentrale Ebene gehoben und damit eine weitere Aushandlungsebene eröffnet:

„Und es ging ja in dem Fall, also es ist ja eine Frage der Auslegung, so weit, dass die EBR-Kollegen an dem Standort uns involviert haben, als die Sozialplanverhandlungen ins Stocken gerieten und gesagt haben, also hier läuft etwas so und so nicht. Und damit sind wir dann hier zu den Bereichsvorständen gegangen und haben gesagt, das müssen wir aus unserer Sicht so und so hinbekommen. Dann gab es eine Order von oben. Und so wurde das dann auf beiden Seiten ein bisschen in die richtigen Bahnen gelenkt.“ (METALL 2, S/EBR-Vorsitzender)

Zugleich ist die Entscheidung der S/EBR-Spitze, den Konflikt nach oben zu ziehen, für das zentrale Management ein verlässliches Warnsystem der Interventionsnotwendigkeit in lokale Konflikte. Der S/EBR-Spitze ist umgekehrt klar, dass sie das zentrale Management mit derartigen Konflikteskalationen nicht überstrapazieren darf, will sie Vertrauen und Zugang nicht verlieren.

Alles in allem verfolgt das zentrale Management in den untersuchten Unternehmen eine Strategie der kontrollierten Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen, die den Pfad der heimischen Arbeitsbeziehungen zwar nicht verlässt, aber auch nicht unmittelbar in den transnationalen Raum verlängert. Vielmehr setzt es auf den heimischen Arbeitsbeziehungen auf und orientiert sich zugleich an den Handlungsmöglichkeiten und -zwängen des transnationalen Raums, die durch schwächere rechtliche Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen, eine höhere Heterogenität der Arbeitsbeziehungssysteme und -kulturen und damit zusammenhängend eine größere Ungewissheit über die eigenen Handlungsfolgen gekennzeichnet sind.

In diesem Kapitel konnte zum einen gezeigt werden, dass die Managementpraktiken der Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen an das Verhalten, die Kompetenzen und die Organisationsfähigkeit der transnationalen Arbeitnehmervertretung rückgebunden sind. Dabei gehen Erfahrungen und Bewertungen des Managements bezüglich der „Reife“ der Arbeitnehmervertretung einerseits unmittelbar in Entscheidungen der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen ein und werden andererseits vom Management dazu genutzt, derartige Entscheidungen und das eigene Handeln zu legitimieren.

Zum anderen wurde der Stellenwert des je spezifischen konfliktpartnerchaftlichen Arrangements, der „politischen Kultur der Aushandlungsbeziehungen“ (Bosch et al. 1999), am Stammsitz des Unternehmens sichtbar. Das Interesse des Managements an der Aufrechterhaltung dieses Arrangements stellt eine entscheidende Einflussvariable dar und führt tendenziell zu einer Strategie einer kontrollierten Transnationalisierung.

3.5 Zwischenfazit: Rahmenbedingungen und ihr Zusammenwirken

Das Konzernhandeln im Feld transnationaler Arbeitsbeziehungen, so eine unserer zentralen Ausgangsannahmen, wird von drei Rahmenbedingungen beeinflusst: der jeweiligen Konzernstruktur und Unternehmensinternationalisierung, dem politisch-institutionellen Unternehmensumfeld, das auch die Arbeitgeberverbände einschließt, und dem Agieren der Arbeitnehmervertretung. Versucht man diese Einflussgrößen zu gewichten und deren Zusammenspiel als Erklärungsfaktoren des Managementhandelns eingehender zu fassen, so ergibt sich (mit methodisch gebotener Behutsamkeit bei der Generalisierung) das folgende Bild.

Die *Internationalisierung der Unternehmen* unseres Samples folgt einem Muster oder Trend, den wir als anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung charakterisiert haben. Demnach verfolgen die Unternehmen eine Politik weltweiter Expansion, die insbesondere der Präsenz auf Zukunftsmärkten dient. Damit geht ein relativer Bedeutungsverlust des europäischen Raumes einher, wodurch auch das längere Zeit gehandelte Szenario eines Entstehens starker „Eurocompanies“ (Marginson 2000 u. 2004), die transnational-europäischen Arbeitsbeziehungen strukturell förderlich wären, tendenziell obsolet wird.

Die Politik der internationalen Expansion wird begleitet von permanenten Restrukturierungsprozessen und verstärkten Bemühungen um die Integration der verschiedenen Unternehmensteile. Dabei geht es nicht zuletzt darum, Zielkonflikte zwischen globalen Standardisierungserfordernissen zur Erzielung von Synergie- und Skaleneffekten einerseits und nationalen bzw. lokalen Handlungsautonomien und Anpassungsbedarfen andererseits möglichst optimal auszutariieren. In diesem Spannungsbogen zwischen einer transnationalen Synchronisierung und Harmonisierung von Regeln, Institutionen und Praxen der Konzernarbeitsbeziehungen einerseits und eines dezentralen Politikansatzes, der der Heterogenität nationaler Arbeitsbeziehungstraditionen, aber auch wettbewerblichen und machtpolitischen Kalkülen geschuldet sein kann, bewegen sich auch die grundsätzlich denkbaren Transnationalisierungspfade. Empirisch sind Mischungsverhältnisse anzutreffen, die mehrheitlich eher am dezentralen Pol angesiedelt sind.

In keinem der untersuchten Konzerne ist die Unternehmensinternationalisierung die dominierende oder gar determinierende Einflussgröße auf die Ausgestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen. Auch in den Unternehmen mit einer ausgeprägten und dynamischen Globalisierung und Transnationalisierung sind keine vergleichbar weitreichenden Transnationalisie-

rungsschritte im Bereich der Arbeitsbeziehungen, also ein Zuwachs an grenzübergreifend wirksamen arbeitspolitischen Regeln und Beteiligungsformen, zu beobachten. Und auch in Unternehmen, in denen orientiert an angelsächsisch dominierten Konzepten eines internationalen Human Resource Managements konzernweite personalpolitische Policies entwickelt werden, erfolgt dies üblicher Weise nicht im Bereich der Arbeitsbeziehungen.

Die Befunde unserer Fallstudien legen insgesamt den Schluss nahe, dass die Unternehmensführungen aus der zunehmenden Globalisierung und Transnationalisierung ihrer Unternehmen in aller Regel keine allzu weitgehenden Handlungsanforderungen und Gestaltungskriterien für die Entwicklung der transnationalen Unternehmensarbeitsbeziehungen ableiten. Sehr wohl kommt es aber zu indirekten Wirkungszusammenhängen dahingehend, dass eine zunehmende Quantität und Qualität transnationaler Restrukturierungen und Projekte die Taktung und Intensität der Unterrichts- und Anhörungsprozesse des S/EBR erhöht. Zudem geht die Transnationalisierung mit strukturellen Verschiebungen (der Zusammensetzung der S/EBR und der Unternehmensführungen) einher, die längerfristig Rückwirkungen auf die Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbeziehungen haben dürften.

In weit stärkerem Maße als die betriebswirtschaftlichen transnationalen Entscheidungslogiken der Unternehmen nehmen die *rechtlichen Handlungsanforderungen*, die im Wesentlichen in Gestalt des S/EBR in Erscheinung treten, Einfluss auf die Entwicklung und Ausgestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen. Die beschriebenen Unterschiede in der regulatorischen Reichweite und Qualität der rechtlichen Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene im Vergleich zur globalen Ebene spiegeln sich in den quantitativen Größen der jeweiligen transnationalen Institutionen (Tabelle 3) ebenso wie in der transnationalen Managementpraxis unserer Untersuchungsfälle. Diese Praxis zeigt durchgehend – und zwar unter organisationalen, kommunikativen wie politischen Vorzeichen – eine starke Fokussierung auf den S/EBR.

Diese Zentrierung der transnationalen Arbeitsbeziehungen auf die rechtlich vorstrukturierten Gremien S/EBR führt dahingehend zu einem Misfit, dass die Führungsstrukturen der Unternehmen nicht mit deren Arbeitsbeziehungsstrukturen übereinstimmen. Durch die (vorherrschende) Matrixorganisation der untersuchten Unternehmen entlang von Geschäftsbereichen/einheiten und Regionen/Ländern ist die regionale europäische Managementebene oder Organisationseinheit nur eine unter mehreren – und zumeist nicht die gewichtigste. Hinzu kommt, dass die Organisationseinheit

„Europa“ meist nicht mit dem rechtlichen Geltungsbereich des S/EBR, der auf die Länder des Europäischen Wirtschaftsraums (EU28 plus Island, Liechtenstein und Norwegen) begrenzt ist, deckungsgleich ist, sondern weitere Standorte, etwa in Russland, in der Türkei, in der Schweiz, in Nordafrika oder im Nahen Osten einbezieht.

In den untersuchten Unternehmen zeigt das Management keine Ambitionen, dieses organisatorische Misfit durch die Einrichtung eines Weltbetriebsrats oder anderer informeller transnationaler Dialogstrukturen wettzumachen. In einem Teil der Unternehmen werden die außereuropäischen Arbeitsbeziehungen aus der Unternehmenszentrale heraus durch die Beteiligung an regionalen und nationalen Treffen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen und im Rahmen von Umsetzungsaktivitäten globaler Rahmenvereinbarungen zumindest ansatzweise bearbeitet. Das Management reagierte in diesen Fällen aber stets auf Initiativen der Arbeitnehmerseite.

Alles in allem wirkt das politisch-institutionelle Umfeld als eine gewichtige Einflussgröße auf Strukturen und Praxen transnationaler Arbeitsbeziehungen; allerdings in unmittelbarer Weise nur dann und dort, wo ein rechtlicher Rahmen wirksam wird, der – wie im Falle der EU-Gesetzgebung – den Unternehmen Pflichten auferlegt und der der Gegenseite institutionelle Machtressourcen zuführt (Müller/Platzer 2016: 11 ff.). Da die in ihrer Rechtsqualität schwachen, auf die Konzerne zielenden globalen Instrumente (OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, UN-Global-Compact etc.) mit ihrer voluntaristischen Steuerungslogik keine vergleichbare strukturierende Wirkung entfalten, bleiben die beschriebenen Misfits konstitutiv für die Transnationalisierung der Konzernarbeitsbeziehungen und mithin der relativ starke Einfluss der politisch-institutionellen Rahmenbedingungen regional auf Europa begrenzt.

Die intermediäre Rolle der Arbeitgeberverbände hat mit Blick auf die transnationalen Arbeitsbeziehungen im Zuge der Globalisierung und europäischen Integration dort an Bedeutung gewonnen, wo die Regelsetzung durch inter- oder supranationale Regierungsorganisationen die kollektive Interessenvertretung der Unternehmen (man denke etwa an die Auseinandersetzungen um die EBR-Richtlinie) erfordert. Da nur wenige europäische oder globale Regelungsmaterien im Bereich der Arbeits- und Sozialpolitik so beschaffen sind, dass sie zu einer starken innerverbandlichen Politisierung aufgrund unterschiedlicher Wettbewerbsinteressen zwischen den Unternehmen führen, ist bei der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen die Verbandsschiene – in beide Richtungen – für die untersuchten Unternehmen von nachgeordneter Bedeutung. Weder werden von Unternehmensseite Be-

darfe einer verbandlichen, kollektiven Lösung transnationaler Probleme angemeldet noch im nennenswerten Umfang unternehmensspezifische selektive Verbandsdienstleistungen – jenseits der routinemäßig angebotenen Informationsdienstleistungen der Verbände – nachgefragt.

Der Umgang des Managements mit transnationalen Arbeitsbeziehungen ist in beträchtlichem Maße durch die *Gegenseite* beeinflusst. Abhängig von ihrer lokalen Verankerung sowie ihrer nationalen und transnationalen Organisationsqualität und Handlungsfähigkeit sind die Arbeitnehmervertretungen in der Lage, Richtung und Reichweite transnationaler Arbeitsbeziehungen mitzugestalten. Aus der Problem- und Interessensicht des (zentralen) Managements ist dies prinzipiell ambivalent.

Das Management ist gefordert, mit diesen ambivalenten Eigenschaften und Fähigkeiten der Arbeitnehmervertretungen, die von einer Blockademacht über Ordnungsfunktionen bis zum Co-Management reichen können, umzugehen. Auch in den mikropolitischen Prozessen innerhalb der verschiedenen Managementbereiche kommt die Gegenseite in unterschiedlicher Weise ins Spiel (siehe dazu [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#)). In unseren Untersuchungsfällen, die wie gezeigt, der ersten Welt der Arbeitsbeziehungen angehören, hat es das Management mit vergleichsweise stabilen und artikulationsfähigen Vertretungsstrukturen der Beschäftigten zu tun, wobei die am Stammsitz etablierten Machtstrukturen und Handlungstraditionen eine vergleichsweise starke Ausstrahlung auf die Entwicklung und Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen haben.

Einer proaktiven Linie im Umgang mit den transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen folgt das Management, wenn es um die Akzeptanzsicherung transnationaler Unternehmensmaßnahmen, um die Lösung lokaler Konflikte oder um ein sachverständiges und erfahrungsgesättigtes Feedback aus den verschiedenen Standorten geht. Dabei ist die Professionalität der Gegenseite (z. B. im Hinblick auf sprachliche, kommunikative oder betriebswirtschaftliche Kompetenzen) ein aus Managementsicht gewichtiger Faktor, der darüber mitentscheidet, in welcher Reichweite und Substanz das Management auf die transnationale Interaktion und Problemlösung setzt.

Vielfach verfolgt das Management jedoch einen eher defensiven Ansatz, der auf Vorstöße und Forderungen der Arbeitnehmerseite reagiert. Dort wo es in unseren Fällen zu einer räumlichen und thematisch-inhaltlichen Ausweitung der Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten transnationaler Arbeitnehmervertretungen kam, geschah dies vor allem auf Initiative und Druck der Arbeitnehmerseite und deren Zusammenwirken mit den Gewerkschaften.

Die Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen vollzieht sich als eher längerfristiger und gradueller Prozess, der insbesondere im Zusammenspiel einer zunehmenden Intensität der Unternehmensinternationalisierung und den rechtlichen Vorgaben der S/EBR-Richtlinie vorangetrieben wird. Die wachsende Intensität der Unternehmensinternationalisierung und die damit verbundene zunehmende Zahl und Reichweite transnationaler Restrukturierungen und Projekte erhöhen im Zusammenwirken mit der rechtlichen Verpflichtung der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR die Taktung und Intensität europäischer Betriebsratsarbeit. Dies geschieht, weil sich (in den von uns untersuchten Unternehmen) das Unternehmensmanagement prinzipiell an den rechtlichen Handlungserfordernissen orientiert und die Arbeitnehmervertretung gewillt ist, die Unterrichts- und Anhörungsrechte des S/EBR in ex- und impliziten Verhandlungen mit dem Unternehmensmanagement praktisch zu verankern.⁴⁷ Die damit einhergehende erhöhte Interaktionsdichte europäischer Betriebsratsarbeit bietet wiederum eine gute Basis dafür, die Identität und Handlungsfähigkeit des S/EBR weiter zu stärken und die transnationalen Arbeitsbeziehungen in Auseinandersetzung und Zusammenarbeit von S/EBR und Management weiter zu entwickeln.

47 Die Spezifik eines zwar rechtlich beförderten und flankierten, letztlich aber verhandelten Status des S/EBR im Sinne einer „regulierten Selbstregulierung“ (Müller/Platzer 2003) macht den S/EBR im besonderen Maß von unternehmensspezifischen Aushandlungsbedingungen, d. h. Akteurskonstellationen und -handeln, abhängig.

4 ORGANISATION DES MANAGEMENTS TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Die Arbeitsbeziehungen fallen im Allgemeinen als eine mehr oder minder stark organisatorisch ausdifferenzierte Unterfunktion in den originären, wengleich nicht ausschließlichen Zuständigkeitsbereich des Personalmanagements. In Unterrichts-, Anhörungs- und Verhandlungsprozessen mit den betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen sind in der Regel auch andere Managementbereiche (z.B. die Rechtsabteilung, Projektverantwortliche) und die zuständigen Leitungsebenen einbezogen. Zudem wird im Zuge des Aufbaus von Shared-Service-Zentren und Business-Partner-Organisationen das Personalmanagement auf den dezentralen Ebenen der Unternehmensorganisation tendenziell ausgedünnt und Personalfunktionen einschließlich der Austauschbeziehungen mit Arbeitnehmervertreter/innen an das Linienmanagement übertragen (Hildisch 2012).

Die managementseitige Zuständigkeit für transnationale Arbeitsbeziehungen ist auf wenige Personen beschränkt; dies gilt auch in sehr großen Unternehmen und einer vergleichsweise weit entwickelten und intensiven diesbezüglichen Praxis.

In den untersuchten Unternehmen ist das Management der transnationalen Arbeitsbeziehungen entweder dem Konzernpersonalleiter selbst bzw. dem Leiter des Ressorts Personalgrundsatzfragen zugeordnet⁴⁸ oder es wurden im Personalmanagement spezielle Bereichsstrukturen für das Management der konzernbezogenen Arbeitsbeziehungen (Teams, Ressorts, Center of Competence etc.) und spezielle personelle Zuständigkeiten für die transnationale Gremienbetreuung geschaffen. Zum Teil ist das Tagesgeschäft an einzelne Abteilungs- oder Ressortmitarbeiter delegiert; in Einzelfällen ist auch die Rechtsabteilung unmittelbar an der Gremienbetreuung beteiligt. Insbesondere in den Großunternehmen des Untersuchungssamples sind wir auf ein professionell aufgestelltes transnationales Arbeitsbeziehungsmanagement mit klar definierten Zuständigkeiten gestoßen.

Der Stellenschlüssel des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen umfasst auch in den großen Unternehmen (mit über 100.000 Beschäftigten weltweit) in der Regel weniger als zwei Vollzeitstellen. Verbreitet findet

48 Die Konzernpersonalverantwortlichen und Ressortleiter bewerten diese Aufgabenerweiterung weniger als Zusatzbelastung denn als Ausweitung ihrer Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten.

sich eine Besetzungspolitik, bei der ein Personalmanager operativ für die europäischen und – wo vorhanden – für die globalen Arbeitsbeziehungsinstitutionen und -aktivitäten zuständig ist und bei Bedarf weitere Fachexpert/innen, beispielsweise aus der Rechtsabteilung, hinzugezogen werden.⁴⁹ In der Regel sind zudem die Personalleiter/innen bzw. in größeren Unternehmen die Leiter/innen der betreffenden Ressorts unmittelbar und intensiv mit der Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen befasst. Darüber hinaus sind weitere Manager/innen punktuell themenbezogen oder regelmäßig in transnationale Unterrichts-, Anhörungs- oder Verhandlungsprozesse einbezogen. So ist es beispielsweise die Regel, dass Mitglieder des Vorstands, oftmals auch der Vorstandsvorsitzende selbst, an den Plenarsitzungen des S/EBR teilnehmen (vgl. hierzu auch [Kapitel 6.1](#)).

Das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen ist unterschiedlich organisiert. Prinzipiell lassen sich zwei Organisationsformen unterscheiden:

- eine *stammlandbezogene Organisation*, bei der die Managementfunktion der transnationalen Arbeitsbeziehungen in ein weiterhin vornehmlich stammlandbezogen ausgerichtetes zentrales LR-Management integriert ist, und
- eine *internationale Organisation*, bei der eine eigenständige internationale LR-Managementfunktion im Rahmen eines international ausgerichteten Personalmanagements ausgebildet wurde.

4.1 Stammlandbezogene Organisation

Im Fall einer stammlandbezogenen Organisation erweitert das an der Unternehmenszentrale ansässige LR-Management seinen Zuständigkeitsbereich um die transnationale Ebene der Arbeitsbeziehungen und deckt so die gesamte Spitzenebene der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sowohl transnational (vor allem den S/EBR, z. T. auch darüber hinausgehend die globale Vereinbarungspolitik oder außereuropäische Treffen von Arbeitnehmervertretungen) als auch am deutschen Stammsitz des Unternehmens (GBR, KBR, Wirtschaftsausschuss, Tarifpolitik) ab. Dieser Ansatz einer pragmatischen, pfadabhängigen Weiterentwicklung der etablierten Strukturen und Beziehungen findet sich in über der Hälfte der Untersuchungsfälle, wobei die kon-

⁴⁹ Dem Management steht zudem Verwaltungspersonal zur Verfügung, an das die anfallenden administrativen Tätigkeiten, beispielsweise im Rahmen der Abwicklung der europäischen Gremiensitzungen, delegiert werden.

krete Umsetzung je nach unternehmensspezifischen Bedingungen und Traditionen variiert. Dieser Organisationstyp soll nun entlang der Untersuchungsfälle beispielhaft charakterisiert werden.

Bei METALL 1 liegt die Zuständigkeit für transnationale Arbeitsbeziehungen beim im zentralen Personalmanagement angesiedelten Ressort „Industrielle Beziehungen und Beschäftigungsbedingungen“, dessen über fünfzig Mitarbeiter/innen die Arbeitsbereiche Betriebsratspolitik, Tarifpolitik, Individualarbeitsrecht, Beschäftigungsbedingungen und betriebliche Altersversorgung abdecken. Die transnationale Ebene der Arbeitsbeziehungen beschränkt sich im Wesentlichen auf Aufgaben im Zusammenhang mit dem S/EBR und der globalen Rahmenvereinbarung und liegt in der Zuständigkeit eines Fachreferenten sowie der Ressortleiterin selbst.

Bei DIENSTLEISTUNG 3 wurde beim Personalvorstand des Konzerns eine Stabstelle „Konzernmitbestimmung“ eingerichtet, die das Relais zur Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat, zum Konzernbetriebsrat und seinen Ausschüssen, zum Europäischen Betriebsrat und zu den Gewerkschaften und den Tarifverhandlungspartnern bildet. Ihr Aufgabenfeld umfasst die Organisation der Austauschbeziehungen mit den kollektiven Vertretungsstrukturen der Belegschaften, aber auch die managementinternen Kommunikations- und Interessenabstimmungsprozesse. Auch hier nehmen die transnationalen im Vergleich zu den nationalen Arbeitsbeziehungen einen geringen Stellenwert ein:

„Vom Volumen her unsere Hauptarbeit sind die deutschen Top-Mitbestimmungsgremien. Da ist einfach die höchste Gremientaktung, Themendichte und Betreuungsintensität, so dass sich, wenn ich das in Fulltime-Äquivalente aufteile, sicherlich eher so drei um diese Gremien kümmern. Dann habe ich noch einen Tarifspezialisten. Gilt bezogen auf die deutschen Tarifverhandlungen und die Gewerkschaftskontakte. Und dann habe ich noch zwei Flanken abzudecken mit meinem kleinen Team; einerseits die Mitarbeit in Großprojekten des Konzerns, Restrukturierungsprojekten, wo wir durchaus eine Rolle spielen, weil da im hohen Maße mitbestimmungsgremienbezogene Entscheidungsprozesse drin sind. Und das andere ist die europäische Flanke, der [S/EBR] mit seinen wenigen Präsenzsitzungen und seinen wenigen, aber im Gegensatz zur Vergangenheit immerhin einigen Konsultationssachverhalten. Das ist aber überschaubar vom Volumen her. Die europäische Flanke macht sicherlich keine zehn Prozent unserer Arbeit aus.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter zentrales LR-Management)

Das diesem Strukturmuster folgende LR-Management ist organisatorisch in der Regel am Konzernpersonalmanagement angedockt. Es finden sich aber auch Fälle, in denen es Teil des Personalmanagements des deutschen Stammes ist.

Dies ist unter anderem bei CHEMIE 1 der Fall. Hier wurde die Zuständigkeit für die transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (v. a. den S/EBR) dem Arbeitsbereich „Arbeitnehmerbeziehungen“ zugeschlagen, der für die deutschen Mitbestimmungsgremien (Betriebsrat und GBR am Stammsitz, Wirtschaftsausschuss, Konzernbetriebsrat, Aufsichtsratsmitbestimmung) zuständig und beim deutschen Personalmanagement angesiedelt ist. Dabei werden etwa zehn bis 15 Prozent der Arbeitskapazitäten für den durchaus aktiven S/EBR aufgewendet. Der Personalleiter Deutschland begründet diese organisatorische Zuordnung mit der Realisierung von Effizienzvorteilen, weil die Spitzenpositionen der Betriebsratsgremien auf nationaler und transnationaler Ebene personenidentisch besetzt sind:

„Wir [deutsches Personalmanagement] sind zuständig für den [S/EBR], obwohl das ja nun offensichtlich nicht Deutschland ist, weil wir gesagt haben, auf Betriebsratsseite herrscht zumindest bei der Leitung Personenidentität, also macht es überhaupt keinen Sinn, wenn wir das aufteilen. Wir sind mit dem Betriebsratsvorsitzenden [im Stammwerk], der zugleich der KBR- und [S/EBR-]Vorsitzende ist, mehr oder weniger täglich im Austausch und in Diskussion. Und um diese Personenidentität zu spiegeln, machen auch wir es mit den gleichen Leuten. Von der Struktur her ist es, wenn man so will, rein auf dem Papier inkonsequent. Vom tatsächlichen Tun und der Zusammenarbeit her ist es ein klarer Vorteil.“ (CHEMIE 1, Personalleiter Deutschland, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Im Fall CHEMIE 2 ist der S/EBR formal – dem in [Kapitel 4.2](#) behandelten internationalen Organisationsmuster folgend – beim internationalen Personalmanagement aufgehängt, das erst vor wenigen Jahren aufgebaut wurde und schwach entwickelt ist. Aus pragmatischen Erwägungen heraus übernimmt der nationale Personalleiter einen Großteil der Alltagsarbeit und Zusammenarbeit mit dem S/EBR, insbesondere die informellen Interaktionen und Verhandlungen einschließlich der managementinternen Koordinations- und Vermittlungsprozesse, so dass er in der Praxis die zentrale Relaisstelle zum S/EBR bildet.

Auch in diesem Fall ist entscheidend, dass die deutsche Betriebsratsspitze den S/EBR-Vorsitz stellt, so dass bereits bestehende Kommunikationsstrukturen des deutschen Personalleiters mit Vertreter/innen der deutschen Betriebsratsspitze genutzt werden können, um den S/EBR effizient zu managen. Dabei wird an einer gegebenen Organisationsstruktur angedockt und diese durch die Erweiterung des Aufgaben- und Kompetenzbereichs, in diesem Fall durch die Hinzunahme der transnationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen, pfadabhängig weitergeführt:

„[Interviewer: Warum sind Sie als nationaler Personalverantwortlicher auch für den [S/EBR] zuständig?] Weil das immer sehr eng auch in einer operativen Funktion ist, haben wir das bei mir angehängen. Die Alternative wäre gewesen, das an den Kollegen, der für internationale Beziehungen verantwortlich ist, aufzusetzen, allerdings betreut der im Wesentlichen die Geschäftsführerebene international. Und da ist es aus dem Organisatorischen heraus, weil wir auch eine thematische Nähe haben und der, der international macht, nicht wirklich regelmäßig Kontakt mit den Betriebsräten hier hat, pragmatischer, diese Ebene bei mir abzubilden.“ (CHEMIE 2, Personalleiter Deutschland)

Eine stammlandbezogene Organisationsform wird also unter Effizienzgesichtspunkten deshalb gewählt, weil erstens die zentrale Leitung für beide Ebenen gleichermaßen rechtlich oder vertraglich zuständig ist und zweitens in vielen Fällen auch die Spitzenfunktionen beider Ebenen auf Betriebsratsseite weitgehend personenidentisch besetzt sind.

Der Arbeitsschwerpunkt liegt in diesen Fällen in der Regel (weiterhin) auf den Arbeitsbeziehungen im deutschen Stammland. Die zusätzlichen Anforderungen, die aus der internationalen Aufgabenerweiterung erwachsen, werden miterledigt. Der S/EBR wird als Teil der zentralen Gremienbetreuung (neben GBR/KBR und Wirtschaftsausschuss) gedacht, das Gleiche gilt für eventuell bestehende weitere transnationale Arbeitnehmervertretungsstrukturen (z. B. informelle Vernetzungen in anderen Weltregionen) und die Aktivitäten rund um globale Rahmenvereinbarungen.

Einerseits bedeutet eine stammlandbezogene Organisation des zentralen LR-Managements nicht, dass transnationale Arbeitsbeziehungsinstitutionen und -aktivitäten schwach entwickelt wären oder das Management eine minimalistische Entwicklungsstrategie transnationaler, insbesondere europäischer Arbeitsbeziehungen verfolgen würde. Gerade im angeführten Fall CHEMIE 1 ist der S/EBR vergleichsweise weit entwickelt und aktiv (z. B. mit mindestens drei regulären und einschließlich Sondersitzungen bis zu sechs Plenarsitzungen pro Jahr); zudem besteht ein transnationales Forum des sozialen Dialogs in Südamerika, das von der deutschen Unternehmenszentrale mitgetragen wird und an dem das zentrale Personalmanagement beteiligt ist.

Andererseits ist eine stammlandbezogene Organisationsstruktur mit einer minimalistischen Strategie transnationaler Arbeitsbeziehungen und einer Managementorientierung kompatibel, die dem S/EBR keine Bedeutung beimisst. Die nachfolgende Interviewpassage, in welcher der für die zentralen Arbeitsbeziehungen verantwortliche Manager dem S/EBR keine unternehmenspolitisch relevante Rolle zuweist, sondern das Machtzentrum der Mitbestimmung im Stammland verortet, veranschaulicht eine solche Managementhaltung:

„Im Moment bin ich in der Lage, über das Präsidium des GBR alles auf dieser Welt zu organisieren, was ich brauche, weil das sind auch gleichzeitig die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. [...] Ich kann mir im Moment nicht vorstellen, dass es irgendein Thema gibt, das in einem globalen Kontext relevant ist und was einer Mitbestimmung bedarf, was ich mit [dem Präsidium des GBR] nicht vordiskutieren und taktisch so einsteuern kann, dass ein gemeinsames Ergebnis zustande kommt.“ (METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

4.2 Internationale Organisation

Im Falle einer internationalen Organisation ist in der Unternehmenszentrale ein originär internationales LR-Management etabliert, das für die grenzüberschreitenden Arbeitsbeziehungsinstitutionen und -aktivitäten zuständig ist. Das Management der nationalen und lokalen Arbeitsbeziehungen (einschließlich der des Stammlandes) sind entweder von der transnationalen Organisation abgetrennt oder aber in diese eingebettet und dadurch gerahmt. Im Untersuchungssample folgt knapp die Hälfte der zwölf Unternehmen dem Organisationstyp eines internationalen LR-Managements.

Es dürfte kein Zufall sein, dass dasjenige Unternehmen im Sample, das den bei weitem höchsten Internationalisierungsgrad gemessen am Anteil der Auslandsbeschäftigten (94 Prozent insgesamt, davon 38 Prozent im europäischen Ausland)⁵⁰ aufweist, nämlich BAUSTOFF, das zentrale Personalmanagement einschließlich der LR-Funktion abgekoppelt von der nationalen Ebene international organisiert hat. Das zentrale HR-/LR-Management fungiert in diesem Fall tatsächlich als eigenständiges internationales Management und es bedarf keiner prinzipiellen Sonderrolle der Unternehmensteile im deutschen Stammland. Hinzu kommt, dass auch der S/EBR-Vorsitzende nicht von der Fraktion des deutschen Stammlands gestellt wird.

Die Zuständigkeit für den S/EBR, der die einzige Struktur transnationaler Arbeitsbeziehungen bei BAUSTOFF darstellt, liegt beim Konzernpersonalleiter. Die von diesem geführte Konzernpersonalabteilung ist mit 15 Mitarbeiter/innen für ein Unternehmen dieser Größenordnung (über 60.000 Beschäftigte) recht schlank aufgestellt. Das Personalmanagement ist aber im Wesentlichen dezentral organisiert und die nationale Ebene ist die entscheidende Ebene der Personalarbeit. Der Aufgabenbereich der Konzernpersonal-

⁵⁰ Die deutsche Fraktion im S/EBR repräsentiert demnach etwa 16 Prozent der im europäischen Konzernanteil Beschäftigten.

abteilung umfasst neben der Personalarbeit des weltweiten Top-Managements und der Betreuung des S/EBR die Entwicklung und Implementierung weltweit vereinheitlichter Prozesse und Standards. Diese beschränken sich aber auf wenige Bereiche (Leistungsbewertungen, Nachfolgeplanung, Mitarbeitergespräche, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Compliance) und beziehen die nationalen bzw. lokalen Arbeitsbeziehungen nicht ein:

„Also das [die Verhandlungsführung mit den nationalen und örtlichen Gremien] spielt sich in den Ländern ab. Selbst in Deutschland. Wie gesagt: deutsche Personalabteilung, deutscher Personalleiter. Der spricht dann mit dem Gesamtbetriebsrat, mit dem Konzernbetriebsrat.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

Eine gewisse praktische Sonderstellung genießen die deutschen Arbeitsbeziehungen in der Praxis aber auch in diesem Fall:

„Mit denen [dem Gesamt- und Konzernbetriebsrat] spreche ich natürlich auch. Der Heimatmarkt ist immer anders als sonst.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

Diese Sonderstellung basiert einerseits auf der räumlichen, sprachlichen und kulturellen Nähe, die einen vergleichsweise unaufwendigen Austausch ermöglicht, andererseits auf der Relevanz einer starken Heimatbasis auch im Falle eines hochgradig internationalisierten Unternehmens.

Bei DIENSTLEISTUNG 1 wurde im Zuge der SE-Gründung und im Rahmen der SE-Beteiligungsvereinbarung der europäischen Ebene der Arbeitsbeziehungen – auch in Kompensation für die Abwertung der deutschen Mitbestimmung (vgl. hierzu ausführlicher [Kapitel 3.2.3](#)) – ein höherer Stellenwert zugewiesen und im Konzernpersonalwesen ein eigenes Ressort eingerichtet, das für EU-rechtliche Fragen und den S/EBR (auf Ebene der Mutter- und einer Tochter-SE) zuständig ist. Der Kompetenzbereich des zentralen LR-Managements wurde demnach nicht allein praktisch aufgrund der Reichweite der etablierten transnationalen Arbeitsbeziehungen, sondern auch formal auf den EU-Raum begrenzt. Die Ressorteinrichtung war zugleich mehr als eine symbolische Geste des Managements, aus einem bislang nationalen ein wirklich europäisches Unternehmen mit entsprechenden europäischen Management- und Entscheidungsstrukturen zu machen. Vielmehr ging sie mit einer beschleunigten Entwicklung der europäischen Arbeitsbeziehungen einher; gemessen an Umfang und Qualität der Interaktionen und Aktivitäten (u. a. ablesbar an einer Reihe von mit dem S/EBR abgeschlossenen Unternehmensvereinbarungen).

Bei CHEMIE 5, dem mit weltweit unter 5.000 Beschäftigten kleinsten Unternehmen im Sample, ist das Konzernpersonalwesen für alle Personalangelegenheiten mit grenzüberschreitender, gruppenweiter Relevanz zuständig. Entsprechend wurde die Verantwortung für den S/EBR direkt beim Konzernpersonalleiter angedockt, wogegen die Zuständigkeit für die nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen in den jeweiligen nationalen Unternehmenseinheiten liegt. Der deutsche Unternehmensteil nimmt insofern eine Sonderstellung ein, als der Personalleiter für Deutschland anders als die Personalleiter der Auslandsstandorte unmittelbar in die nur sechs Personen starke Konzernpersonalabteilung integriert ist:

Dann habe ich noch einen Mitarbeiter, der ist der Personaler für Deutschland. Aber wenn Sie sich angucken, von unseren knapp 4.700 Leuten sind 2.000 in Deutschland. Also das Gewicht Deutschlands ist einfach sehr groß.“ (CHEMIE 5, Konzernpersonalleiter)

DIENSTLEISTUNG 2 steht innerhalb des Untersuchungssamples für das Unternehmen, in dem das LR-Management am konsequentesten in ein reorganisiertes zentrales Personalmanagement eingebettet wurde. Es ist auch das einzige Unternehmen im Sample, in dem das zentrale LR-Management auf eigene Mitarbeiter in den Auslandsgesellschaften zurückgreifen kann. Hier wurde ein Center of Competence „Labor Relations & Labor Law“ installiert, das unternehmensweit für die Arbeitsbeziehungen in den in- und ausländischen Tochterunternehmen gleichermaßen zuständig ist. In der Binnenorganisation zeigt sich der besondere Stellenwert der Arbeitsbeziehungen des Stammlands darin, dass ein „nationales Team“, das sich mit den Mitbestimmungs- und Tariffragen im deutschen Stammland befasst, einem „internationalen Team“, das für die Arbeitsbeziehungen der Auslandsgesellschaften zuständig ist, gegenüber gestellt wurde.

Angesichts der konsequenten und weitreichenden Reorganisation scheint es lohnend, die Organisation des zentralen LR-Managements im Folgenden etwas detaillierter darzustellen.

Die Reorganisation des Personalmanagements wurde bei DIENSTLEISTUNG 2 vor wenigen Jahren angestoßen und war zum Erhebungszeitpunkt weitgehend abgeschlossen. Die neue Organisation des Personalmanagements orientiert sich, wie in **Abbildung 4** dargestellt, an dem auf den Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Dave Ulrich zurückgehenden Modell, das sich aus den drei Säulen HR-Businesspartner, Center of Expertise und Shared Services zusammensetzt (Ulrich/Brockbank 2005; Kleb 2014; Maassen 2015; Pöhlsen-Wagner 2011). Nach diesem Modell werden sowohl die strate-

Abbildung 4

Organisation des Personalmanagements bei DIENSTLEISTUNG 2

Center of Competence	HR Business Partner	Shared Services
i. d. R. zentral	dezentral	zentralisiert
<ul style="list-style-type: none"> • Rewards • Talent Mgt. • Learning • Controlling & Planning • Labor Relations & Labor Law 		eigenständige Gesellschaft

Quelle: eigene Darstellung

gisch-konzeptionellen als auch die administrativen Aufgaben möglichst weitgehend aus den dezentralen Einheiten herausgenommen und in den Centern of Expertise bzw. Shared-Services-Centern konzentriert. Die Personalaufgaben in den dezentralen Einheiten werden dem Linienmanagement überantwortet, die wiederum bei der Bewältigung dieser Aufgaben von den so genannten HR Business Partnern beratend und dienstleistend unterstützt werden. Das Konzept ließ sich nicht zuletzt aufgrund national spezifischer rechtlich-institutioneller Restriktionen in DIENSTLEISTUNG 2 nicht vollständig in die Praxis übertragen. In vielen Landesgesellschaften des Unternehmens kommt es aber relativ stringent zur Anwendung. Die Center of Expertise bzw. Center of Competence (CoC), wie sie im konkreten Fall genannt werden, werden zentral geführt und sind am Sitz der Unternehmenszentrale angesiedelt; dies gilt in der Regel auch für die Arbeitsorte der Center-Beschäftigten.

Eines dieser Centers of Competence befasst sich mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht („Labor Relations and Labor Law“), fungiert also als zentrales LR-Management.⁵¹ Es ist unternehmensweit für die

51 Darüber hinaus wurden vier Center of Competence zu folgenden Politikfeldern eingerichtet: Rewards (Entgeltfragen), Talent Management (Mitarbeiterentwicklung), Learning (Weiterbildung), Controlling and Planning (Personalcontrolling und -planung).

in- und ausländischen Tochterunternehmen gleichermaßen zuständig, wobei sich ein internationales Team mit den Auslandsgesellschaften und ein nationales Team mit den Mitbestimmungs- und Tariffragen im deutschen Stamm-land befasst. Abweichend vom Konzept sind die CoC-Beschäftigten nicht vollständig in der Zentrale räumlich konzentriert. Vielmehr haben beide Teams so genannte Client Experts, die unmittelbar in die dezentralen Einheiten eingebunden sind. Dabei ist das internationale Team pro Auslandsgesellschaft mit jeweils einem Client Expert besetzt. Dieser Experte für die nationalen und lokalen Spezifika der Arbeitsbeziehungen und des Arbeitsrechts wird disziplinarisch in der jeweiligen Landesgesellschaft geführt, fachlich aber aus dem Center of Competence heraus gesteuert. Diese räumlich-dezentrale Struktur wurde gewählt, um den institutionellen Bedingungen und Praxen von Arbeitsbeziehungen gerecht zu werden, die im besonderen Maß nationale und lokale Spezifika aufweisen:

„Mitbestimmung und Labour Relations lebt auch davon, dass man in die lokalen Gegebenheiten, in die Kultur und in die täglichen Arbeitnehmerbeziehungen, involviert ist und da ganz eng dran ist“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter CoC „Labor Relations & Labor Law“).

Die Steuerung und Koordinierung der Client Experts des internationalen Teams erfolgt vornehmlich durch den CoC-Leiter, der regelmäßig mit den einzelnen Landesvertretern telefonisch und mit dem gesamten Team über Telefon- oder Videokonferenzen in Kontakt steht. Über die telekommunikative Führung hinaus kommt das gesamte Center of Competence, also deutsches und internationales Team, mindestens einmal pro Jahr zusammen (vgl. zur Organisation des LR-Managements von DIENSTLEISTUNG 2 umfassend [Abbildung 5](#)).

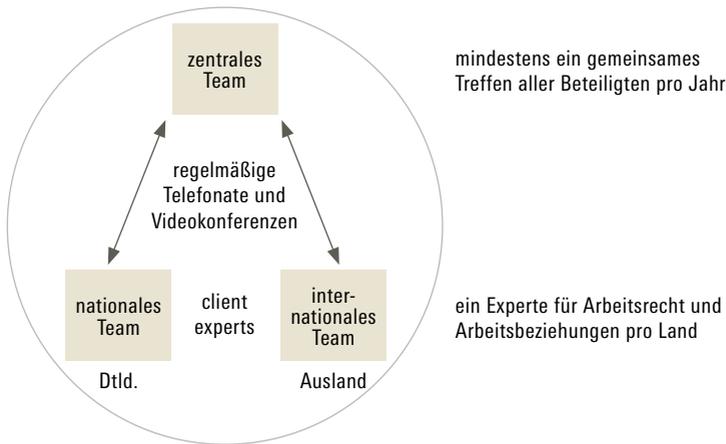
Das Center of Competence arbeitet eng mit den Senior Business Partnern (in der Regel sind dies die Landespersonalleiter) zusammen, die die Business-Partner-Organisationen in den Landesgesellschaften steuern:

„Und wir setzen auch die Ziele beispielsweise dieser Mitarbeiter gemeinsam. Denn im Grunde genommen erbringen wir eine Serviceleistung für den Personalleiter und für die Businesspartner-Organisation vor Ort und da ist einfach eine ganz enge Zusammenarbeit und ein ganz enger Austausch. Wahrscheinlich in der täglichen Arbeit ist der Austausch mit dem Personalleiter vor Ort größer als der Austausch mit uns. Aber das ist auch richtig so, weil im Grunde genommen erbringen wir eine Servicedienstleistung.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter CoC „Labor Relations & Labor Law“)

Demnach agieren die Client Experts in der alltäglichen Arbeit weitgehend unabhängig von der Unternehmenszentrale. Die zentrale Steuerung und Ko-

Abbildung 5

Center of Competence „Labor Relations & Labor Law“ bei DIENSTLEISTUNG 2



Quelle: eigene Darstellung

ordination durch das Center of Competence gewinnt aber dann an Gewicht, wenn unternehmensweite oder zumindest länderübergreifende Veränderungsprojekte auf den Weg gebracht und umgesetzt werden:

„Dann müssen wir stärker darauf achten, dass die Länder im Gleichklang laufen, weil die Erfahrung zeigt, dass bei Projekten, die Auswirkungen in vielen Ländern haben, immer die Gefahr besteht, dass in einem Land vorgeprescht wird, z. B. Gewerkschaften oder Mitbestimmung über irgendetwas informiert werden, aber in einem anderen Land das nicht gleichzeitig erfolgt. Aber die Organisationen sind gut vernetzt. Und dann kommt es sehr schnell zu Irritationen.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter CoC „Labor Relations & Labor Law“)

Das Center of Competence sieht sich in diesen Situationen vor die Aufgabe gestellt, die Außenkommunikation dieser Prozesse zu koordinieren:

„Deswegen sind wir eben bemüht, aus meinem Center of Competence heraus bei übergreifenden Veränderungsprojekten, Restrukturierungsprojekten usw. die Business Partner, die Arbeitsrechts-/Mitbestimmungsexperten und die Projektleitungen zusammenzubringen, meistens in so wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Calls, um wirklich sicherzustellen, alles erfolgt im Gleichklang und insbesondere Kommunikation in Richtung Mitbestimmungsgremien

und Mitarbeitern.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter CoC „Labor Relations & Labor Law“)

Das zentrale LR-Management von CHEMIE 3 ist als Teil des Konzernpersonalmanagements für die Arbeitsbeziehungen im globalen Konzernzusammenhang in ihrer Gesamtheit, also einschließlich der nationalen und lokalen Ebene, zuständig (vgl. zu den Konsequenzen dieser Organisationsform für das Arbeitsfeld des zentralen LR-Managements [Kapitel 6.4](#)). Angesichts der spezifischen internationalen Unternehmensstruktur sowie des faktischen Stellenwerts und der rechtlichen Anforderungen der Arbeitsbeziehungen an der Unternehmenszentrale liegt der Arbeitsschwerpunkt dennoch eindeutig auf dem deutschen Konzernteil.

Auch bei CHEMIE 4 erstreckt sich die Zuständigkeit des zentralen LR-Managementteams im Rahmen einer internationalen Organisation zumindest formal auf die Gesamtheit der Arbeitsbeziehungen im Konzern. In der Praxis wird diese Vollzuständigkeit abgestuft umgesetzt: global in geringem Umfang auf der Basis von Projekten, in Europa insbesondere im Rahmen des S/EBR und in Komplettabdeckung aller Mitbestimmungsstrukturen in Deutschland von der Konzern- bis zur lokalen Ebene. Der zeitweilige Versuch, als weltweites Kompetenzzentrum der Arbeitsbeziehungen zu fungieren, wurde dagegen nach einem Testlauf wieder zurückgefahren.

4.3 Zwischenfazit: Organisationsformen und ihre Implikationen

Die vorgegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen in vielen Fällen – und auch bei weitreichend globalisierten und transnationalisierten Konzernstrukturen – nicht systematisch in ein international aufgestelltes Personalmanagement integriert ist, vielmehr stammlandbezogene Organisationsformen weiterhin verbreitet sind. Dieser Befund ist deshalb bedeutsam, weil die Wahl der Organisationsform mit praktischen Implikationen verbunden ist.

Bei einer stammlandbezogenen Organisation wird das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen vom Stammland her gedacht; die transnationalen Aktivitäten werden vom Management, das weiterhin primär für die deutschen Betriebsratsspitzenorgane und die Tarifpolitik zuständig ist, Zug um Zug miterledigt. Grundsätzlich wäre es denkbar, dass mit der Bedeutungszunahme der transnationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen bereits ein Perspektivwechsel des zuständigen Managements stattgefunden hat, der or-

organisatorisch noch nicht eingefangen wurde. Dies trifft aber in den hier untersuchten Fällen nicht zu. Vielmehr verweist der Stellenwert der stamm-landbezogenen Organisationsform darauf,

- dass international tätige deutsche Unternehmen betriebsratsseitig oftmals weiterhin deutsch dominiert sind,
- dass die deutsche Mitbestimmung angesichts der rechtlich vorgeschriebenen Interaktionsanforderungen und der rechtlich gegebenen Einfluss- und Blockademöglichkeiten die schwierigere und aufwendigere Managementaufgabe darstellt und
- dass das Management angesichts der rechtlichen und tatsächlichen Handlungsschwäche transnationaler Arbeitnehmervertretungsstrukturen die inter- und transnationale Ebene noch immer als eine zusätzliche, mit zu erledigende Ebene der Arbeitsbeziehungen bewertet.

Gleichzeitig finden sich in unserem Sample auch Fälle mit internationalen Organisationsformen des LR-Managements. Diese Organisationsformen beruhen auf strategischen Überlegungen, das zentrale LR-Management in eine unternehmensangepasste, effektive Organisation zu überführen, die an der formalen Organisationslogik des Personalmanagements anschließt und die internationale Unternehmensentwicklung, seien es Gewichtverschiebungen zwischen In- und Auslandsbeschäftigung oder den Übergang in eine europäische Gesellschaftsform, nachvollzieht.

Mit der Aufstellung eines originär internationalen LR-Managements werden die Arbeitsbeziehungen des Stammlands – zumindest formal, wenn auch nicht immer faktisch – mit den Arbeitsbeziehungen der ausländischen Unternehmensteile gleichrangig behandelt. Abhängig vom Zentralisierungsanspruch lassen sich zwei Varianten unterscheiden. In der ersten Variante kümmert sich das internationale LR-Management nur um transnationale Angelegenheiten, wogegen die nationalen und lokalen Angelegenheiten dezentral bearbeitet werden. In der zweiten Variante ist das internationale LR-Management für die Arbeitsbeziehungen auf allen Ebenen verantwortlich – auch die im Stammland. Ein dergestalt organisiertes internationales LR-Management zielt – zumindest dem Anspruch nach – darauf, die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen vom globalisierten Gesamtkonzern her zu denken, d. h. in stärkerem Maße transnational auszurichten und zentral zu steuern.

5 ROLLE DES MANAGEMENTS TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

In der Personalmanagementforschung finden Rollenkonzepte verbreitet Anwendung.⁵² Rollen bezeichnen dabei einen

„Set an normativen Erwartungen [...], die mit einer sozialen Position in Verbindung stehen. Diese werden nicht einseitig definiert, sondern unterliegen aktiven Aushandlungsprozessen und enthalten neben der Rollenübernahme auch die Möglichkeit, durch den Rollenträger verändert zu werden.“ (Hil-disch 2012: 24)

Rollen werden somit einerseits geprägt von den an die organisatorische Position gebundenen Rollenerwartungen der Vorgesetzten und anderen Managementbereiche, andererseits vom Selbstverständnis, aus dem heraus die Rollenträger die ihnen zugewiesene Rolle praktisch umsetzen. Rollenerwartungen und Selbstverständnisse der Rollenträger können in einem Spannungsverhältnis stehen. Dies gilt umso mehr für das LR-Management, das eine Brückenfunktion zwischen Business Management und Arbeitnehmervertretungen einnimmt. Als Grenzstelleninhaber vertreten sie die Interessen und Sichtweisen des Managements gegenüber den Arbeitnehmervertretungen, machen sich aber zugleich auch zum Sachwalter von deren Interessen und Sichtweisen gegenüber anderen Managementbereichen (Faust/Kädtler 2017: 62); und sie machen dies insbesondere deshalb, um die bestehende – ausgehandelte und erarbeitete – Arbeitsbeziehungskultur nicht aufs Spiel zu setzen.⁵³

Fragt man, welche Rolle das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen in der Selbst- und Fremdzuschreibung gegenüber anderen Managementbereichen (dem „Business“) einnimmt, lassen sich aus der zugrunde gelegten Empirie drei unterschiedliche Rollen herausdestillieren:

52 Soziale Rollen sind ein zentrales Konzept in der Soziologie (zur soziologischen Rollentheorie vgl. beispielsweise Dahrendorf 1959, Merton 1967 oder Kühl 2004).

53 In jeder Auseinandersetzung mit der Arbeitnehmerseite wird die Arbeitsbeziehungskultur, wenngleich zumeist implizit, in dem Sinne mitbearbeitet und mitverhandelt, dass das für die Arbeitsbeziehungen zuständige Management in der Regel darauf bedacht ist, in einer Vielzahl von Interaktionen und Verhandlungen gewachsene Kooperationsformen und Vertrauensbeziehungen, d. h. die erarbeiteten Beziehungs- und Verhandlungsgrundlagen, in aktuellen Auseinandersetzungen nicht zu gefährden (vgl. Rüb et al. 2011: 38 ff.).

- Als *Dienstleister für das Business Management* nimmt es im Managementsystem eine untergeordnete, zuarbeitende Rolle ein. Tendenziell korrespondiert dies mit einer geringen Wertzuschreibung transnationaler Arbeitsbeziehungen.
- Als *Hüter des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen* kommt ihm eine kontrollierende Rolle gegenüber dem Business Management zu. Der Bezug auf rechtliche Vorgaben und vereinbarte Verpflichtungen sichert ihm eine relative Autonomie im Managementsystem.
- Als *Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen* spielt es im Managementsystem die Rolle eines strategischen Partners, der sein spezifisches Knowhow, seine berufsfachlichen Kompetenzen und Erfahrungen sowie seine Überzeugungen offensiv in manageriale Entscheidungsprozesse einbringt.

5.1 Dienstleister für das Business Management

Dass das zentrale LR-Management in erster Linie als geschmeidiger Dienstleister gegenüber dem „Business“ als dem eigentlich wertschöpfenden Bereich fungieren sollte, ist eine verbreitete Rollenerwartung des Business Managements, spiegelt sich z. T. aber auch im Selbstverständnis der zentralen LR-Manager. Nach diesem Rollenverständnis hat das LR-Management eine dem Business Management zuarbeitende, insbesondere rechtlich und situativ-praktisch, aber auch politisch-strategisch beratende Rolle. Es tut alles, um die Geschäftsprozesse zu unterstützen und nicht zu behindern. Das Business Management ist der Kunde, der Anforderungen formuliert und dessen Wünsche prioritär sind.

Die Aufgabe des LR-Managements besteht insbesondere darin, anderen Managementbereichen den Rücken freizuhalten. Die Aussage des für die Arbeitsbeziehungen zuständigen Leiters des Bereichs Personalgrundsatzfragen im zentralen Personalmanagement von METALL 3 ist typisch für eine solche Rollenzuschreibung:

„Das Management erwartet, dass ich die Mitbestimmung organisiere. Entscheidungsleitend für das Management ist allein der Businessplan. Und das, was notwendig ist aus einer Mitbestimmung heraus, um den Businessplan umzusetzen, ist meine Aufgabe. Und wehe irgendwo auf dieser Welt steht eine Maschine still.“ (METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Das LR-Management kann sich im Unternehmen dadurch Respekt erwerben und seine Position sichern, dass es sich gegenüber dem Business Management als fachlich kompetent und praktisch hilfreich erweist:

„Also koordinieren tut das ohne Zweifel er [der zentrale LR-Manager der Konzernmutter] mit seinem Bereich. Und er macht das aus meiner Sicht sehr gut. Und das ist auch, glaube ich, wichtig. Gerade wenn man in einem Lernprozess ist, wie man mit so einer Mitbestimmung umgeht. Ich glaube, wenn das Unternehmen da nicht ein Stück weit hilft, mit so einem Bereich [eines zentralen Labour Relations Managements], dann ist es noch schwieriger.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Geschäftsbereichsleiter)

Das LR-Management kommt umgekehrt unter Rechtfertigungsdruck und wird dafür haftbar gemacht, wenn sich Prozesse verzögern. Es sieht sich unter Druck, Verfahren der Unterrichtung, Anhörung und Verhandlung zu effektivieren, um Prozessabwicklungszeiten zu verkürzen (vgl. Kapitel 6.2.2), zugleich geht es darum, anderen Managementbereichen die spezifischen Handlungserfordernisse des Umgangs mit Arbeitnehmervertretungen und die daran gekoppelte Zeitlogik zu vermitteln:

„Und wir kommen unter Druck, weil wir nicht erklären können, warum Dinge lange dauern. [...] Und das bleibt natürlich dann immer einmal nicht aus, dass da vielleicht das Gefühl entsteht, wir sind da etwas langsam, wir machen vielleicht Dinge kompliziert. Und so werden wir umgekehrt dann manchmal das Gefühl haben, Mensch, so einfach ist die Welt halt nicht, wir sind halt im People Business, wir haben mit Leuten zu tun. Ich kann Leute nicht einfach so übersteuern, ich muss überzeugen statt drücken. Wenn ich zu sehr drücke, kriege ich eher push back, muss ganz bestimmt die Leute erst gewinnen und so weiter.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

Die Dienstleistung des LR-Managements für das Business Management erstreckt sich in Bezug auf die transnationale Dimension über Beratung hinaus vor allem auf zwei Bereiche:

- zum einen darauf, dem Business Management die rechtlich erforderlichen Aufgaben der Unterrichtung und Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen möglichst weitgehend abzunehmen und das, was übrig bleibt, so zu gestalten, dass es für das Business Management einfach bewältigbar ist,⁵⁴

54 Da das S/EBR-Recht Verhandlungslösungen Vorrang vor gesetzlichen Lösungen einräumt und sich – empirisch betrachtet – die übergroße Mehrheit der Unternehmen für Vereinbarungen und nicht für die gesetzliche Rückfallposition entschieden hat, sind es genau genommen in der Regel rechtlich durchsetzbare vertragliche Anforderungen, die prozessrelevant werden.

- zum anderen darauf, langfristig verlässliche und kooperative Beziehungen zu S/EBR und Gewerkschaften sicherzustellen, die Austauschbeziehungen zu versachlichen und konfliktdeeskalierend tätig zu sein.

Dies verweist darauf, dass die dem LR-Management zugewiesene Dienstleistungsrolle nicht widerspruchs- und konfliktfrei ist.

Das LR-Management kann den Prozess der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR zwar weitgehend an sich ziehen und so organisieren und vorbereiten, dass das projektverantwortliche Management nur punktuell einbezogen ist und Unterrichtungs- und Anhörungsprozesse zügig abgewickelt werden. Es kann aber die rechtlich gesetzte Zeitlogik der Unterrichtung und Anhörung nicht außer Kraft setzen. Es ist dadurch in einer widersprüchlichen Rolle: Indem es die Abwicklung der rechtlichen Anforderungen dienstleistend für das Business Management übernimmt, kommt es nicht umhin, zugleich als Hüter des Rechts diesem gegenüber aufzutreten.

Im Sinne einer Dienstleistungsorientierung kann sich das LR-Management auf eine rechts- und risikoberatende Rolle, die eine Risikoeinschätzung der Folgen einer möglichen Rechtsverletzung einschließt, zurückziehen:

„Da diskutieren wir nicht lange herum. Da kriegen die Kollegen die Info, wie es ist, und dann muss der Projektleiter entscheiden, ob er das Risiko nehmen will oder nicht. Bin ich dann auch relativ digital. Und das Risiko hat noch nie einer genommen. Weswegen auch.“ (DIENSTLEISTUNG 3, für S/EBR zuständiger Mitarbeiter zentrales LR-Management)

Das nachfolgende Zitat zeigt, dass die Rolle des LR-Managements gegenüber dem Business Management je nach Managementposition unterschiedlich definiert sein kann. Im vorliegenden Fall schlüpft das zentrale LR-Management gegenüber lokalen Managern in eine die Rechteinhaltung sichernde Rolle, verbleibt aber gegenüber globalen Managern in der Rolle des Anbieters einer Dienstleistung, die nachgefragt werden kann oder auch nicht.

„Wir schreiben nicht vor. Wir weisen darauf hin. Das hat was mit Governance zu tun. Auf der lokalen Seite haben wir die auch uneingeschränkt. Wir sind mit den Business Managern gemeinsam unterwegs, sagen aber, wenn ihr zum Erfolg kommen wollt, dann müsst ihr Folgendes – eins, zwei, drei, vier, fünf – beachten. Einen globalen Manager kann man sagen, wenn du Erfolg haben möchtest, das ist die Zeitschiene, das sind die Anforderungen an deinen Business-Case. Wenn wir das alles erfüllen, dann setzen wir uns dafür ein, dann machen wir uns dafür stark, dass wir in einem Zeitraum X den Prozess erledigt und durchverhandelt haben. Das kann man tun. Aber wir werden ihm nicht sagen können, wir zwingen dich jetzt dazu, das und das zu tun.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Auch in Bezug auf den oben genannten Bereich der langfristigen Pflege der Arbeitsbeziehungen birgt die Dienstleistungsrolle Konfliktpotenzial. Denn Business Manager, die nur punktuell Kontakt mit Arbeitnehmervertretungen im Rahmen eines einmaligen transnationalen Projektes haben, sind primär an der Abwicklung ihres Projektes interessiert, auch auf die Gefahr hin, „verbrannte Erde“ zu hinterlassen. LR-Manager können dagegen ihre Dienstleistungsrolle auf Dauer nur dann zufriedenstellend ausfüllen, wenn Projekte so abgewickelt werden, dass die Kooperationsbereitschaft der Gegenseite für kommende Projekte nicht in Mitleidenschaft gezogen wird.

5.2 Hüter des Rechts und der Vereinbarungen

LR-Manager sind häufig ausgebildete Juristen, denken entlang des Rechts und orientieren sich an dem, was rechtlich erforderlich ist. Im Untersuchungssample haben sechs der zwölf für die transnationalen Arbeitsbeziehungen verantwortlichen LR-Manager eine juristische Ausbildung. In drei weiteren Fällen sind juristisch Ausgebildete unmittelbar in das zentrale LR-Managementteam eingebunden.

Fungiert das LR-Management als Hüter des Rechts verändert sich seine Position vom Dienstleister zum Kontrolleur anderer Managementbereiche. Das Recht im Rücken verleiht ihm eine gewisse Amtsautorität. Auf der Seite des Rechts zu stehen und sich auf das Recht berufen zu können, sichert ihm eine eigene (institutionelle) Machtposition und Handlungsspielräume; und zwar sowohl gegenüber den Arbeitnehmervertretungsgremien als auch gegenüber anderen Managementbereichen und -gliederungen:

„Was nicht passieren darf, ist, dass die [Personalmanager auf Landesebene] mit irgendetwas anfangen, was ich noch mit dem [S/EBR] koordinieren muss. Da sage ich immer: Langsam, langsam, da muss ich erst einmal den [S/EBR] informieren und vielleicht auch mit ihm darüber noch ein Meeting abhalten.“
(BAUSTOFF, für den S/EBR verantwortlicher Konzernpersonalleiter)

Die Bezugnahme auf das Recht gewährt dem LR-Management zwischen Management und Arbeitnehmervertretung eine dritte Position einzunehmen; in den Worten des zentralen LR-Leiters von DIENSTLEISTUNG 1:

„Betreuung in dem Sinne, dass ich praktisch ein Bindeglied bin zwischen dem Management auf der einen Seite und der Arbeitnehmervertretung auf der anderen Seite und versuche, die Interessen entsprechend zusammenzuführen. Bzw. das Management zu beraten, wo die Verpflichtungen des Managements gegenüber dem Gremium liegen, und dem Gremium letztendlich dann zu

vermitteln, wo die Zuständigkeiten beginnen, wo sie aber auch enden, um dann eine entsprechende vertrauensvolle Zusammenarbeit herzustellen.“
(DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Die Rolle als Hüter der durch Recht und Vereinbarungen bestehenden Verpflichtungen ist dadurch zugleich prinzipiell ambivalent. Auf der einen Seite eröffnet sie dem LR-Management Machtpositionen und Handlungsspielräume. Indem es – gezwungener Maßen – in Prozesse des Business Managements eingreift und diese verzögert, wird das LR-Management auf der anderen Seite für die negativen Auswirkungen der Rechtsanwendung verantwortlich gemacht und kann dadurch zugleich beim Business Management an Ansehen einbüßen. Es wird nicht mehr als geschmeidiger Dienstleister wahrgenommen, sondern schlüpft in die Rolle eines Wachhundes, der die Entscheidungsautonomie des Managements einschränkt.

Hildisch hat dies für die deutschen Arbeitsbeziehungen wie folgt charakterisiert:

„Die Sicherstellung der Einhaltung arbeits- und mitbestimmungsrechtlicher Gesetze sowie Verhandlungen mit den Betriebsräten sind und bleiben konstitutiv für die Arbeit der Personalabteilungen. Dies hat insofern negative Auswirkungen, als sich das Management vielfach durch die rechtlichen und gewerkschaftlichen Bestimmungen in ihrer Entscheidungsfreiheit beschnitten fühlt. Durch ihre Rolle als Verantwortlicher für die Personalarbeit wird dieses negative Bild auch auf die Personalabteilungen transferiert.“ (Hildisch 2012: 155)⁵⁵

Dies gilt auch für die rechtlich vergleichsweise schwach unterfütterten transnationalen Arbeitsbeziehungen (vgl. Kapitel 3.2.1). Die Unterrichtung und Anhörung des S/EBR hat nicht allein ihre eigene Zeit-, sondern auch eine besondere Organisationslogik, die Business Managern, die zuvor noch nicht damit in Berührung kamen, fremd ist und von ihnen zunächst als störend empfunden wird:

„Das ist nicht einfach für uns als Personalbereich, das immer zu erklären gegenüber den Business-Einheiten, die sich regelmäßig wundern, dass sie jetzt in noch so ein Gremium müssen und dann haben die alle Kopfhörer auf. Wir haben auch eine Wartefrist, innerhalb derer die Stellungnahme gegeben werden

55 Zu einem ähnlichen Befund kommen auch Whittaker und Marchington im Rahmen einer Einzelfallstudie eines global tätigen Lebensmittelkonzerns (2003: 248): „HR is often seen to constrain the autonomy of managers to make decisions that they feel are in the best interests of the business. Line managers are particularly frustrated by legal constraints or complain about having to negotiate and consult with union representatives.“

kann. Und die Projektteams sind immer ganz schnell unterwegs. ‚Eine Woche um Gottes Willen‘ und so. Trotzdem glauben wir, dass es sich gut etabliert hat, dass ein gutes Vertrauensverhältnis entstanden ist.“ (CHEMIE 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Das Problem des LR-Managements besteht demnach darin, dass die Anforderungen, die die (transnationalen) Arbeitsbeziehungen stellen, nicht selbstverständlicher Teil der Handlungsorientierungen des Business Managements sind. Dieses sieht sich vielmehr bei der Projektabwicklung mit den zeitlichen Anforderungen der Unterrichtung und Anhörung konfrontiert, die in den zeitlichen Vorgaben des Projektmanagements bis dato nicht eingeplant waren. Dies zu ändern und das Business Management entsprechend aufzuklären und zu schulen, ist Teil des Rollenverständnisses und Aufgabenzuschnitts des verantwortlichen LR-Managements zumindest in einem Teil der untersuchten Unternehmen.

Idealerweise gelingt es dem LR-Management, den Unterrichts- und Anhörungsprozess so zu gestalten, dass er nicht nur als lästige Pflichtaufgabe erlebt wird. Dies setzt aber eine konfliktpartnerschaftlich-konstruktive bzw. sozialpartnerschaftliche Kultur der Arbeitsbeziehungen (wiederum basierend auf eine diese befördernde Beziehungsarbeit und Aushandlungsstrategie) voraus:

„Ich weiß nicht, ob ich es jetzt Konflikt nennen würde, aber es ist ganz klar so: Unsere Business-Einheiten sagen, wir möchten am liebsten unser Projekt umsetzen, ohne irgendjemanden was zu sagen, euch am liebsten auch nicht, weil ihr halt uns nur immer irgendwelche Verfahren auf. Und wir sind natürlich diejenigen, die sagen: Aber das hilft euch ja auch. Tut es nämlich auch, weil sonst haben sie den ganzen Diskussionsbedarf in den Ländern. Und jedes Mal haben wir hier: ‚[S/EBR] was? [S/EBR], oh Gott‘ Und dann stimmen wir die Präsentationen ab. Und dann: ‚Oh, da muss ich jetzt warten?‘ ‚Ja, da müsst ihr jetzt warten.‘ Und wenn wir die Sitzung rum haben, wenn die Stellungnahme gekommen ist, bedanken sich alle Kollegen und sagen: ‚Jetzt haben wir alle gut abgeholt, das hilft uns. War auch gut, einmal so eine Sitzung zu erleben.‘ Also, das ist eigentlich immer so.“ (Ebd.)

Im Fall METALL 1 bewertet das zentrale LR-Management die Verlangsamung der Entscheidungsprozesse, die durch die Arbeitnehmerbeteiligung hervorgerufen wird, als klassisches Konfliktfeld zum Business Management. Um gegenüber diesem an Akzeptanz zu gewinnen, bringt es vorausgegangene kontinuierliche Arbeiten des Beziehungsmanagements und Vertrauensaufbaus als prozessbeschleunigende Maßnahmen kommunikativ in Stellung:

„Andererseits sind wir dadurch, dass wir nach meiner Meinung relativ etablierte und vernünftige Beziehungen miteinander haben, verhältnismäßig

schnell. Wenn Sie einmal gucken, wie lange bei uns die größeren Themen dauern, bis man wirklich nicht irgendwie gescheitert ist mit allem und sich nur noch konfrontativ gegenübersteht, sondern sich verständigt hat, das ist ein relativ guter Zeitraum. Insofern können wir immer sagen, auch Richtung Amerika oder Richtung Vorstand, wir sind ja eigentlich ganz gut. Das ist eben die Zeit, die es braucht.“ (Ebd.)

Die Leiterin des verantwortlichen Fachressorts im zentralen Personalmanagement dieses Unternehmens sieht sich insbesondere gegenüber dem keinen rechtlichen Beteiligungserfordernissen unterliegenden, mithin mitbestimmungsfeindlich orientierten US-Management, aber auch gegenüber dem Vorstand wegen Verzögerungen im Zuge der Unterrichtung und Anhörung unter Rechtfertigungsdruck. Im Zweifel sind es die Macht der Hierarchie und die Stärke der etablierten Kultur, die die Durchsetzung der Zeitlogik der Arbeitsbeziehungen sicherstellen. In diesem Fall ist es die Arbeitsdirektorin, die die Anforderungen des LR-Managements in den Vorstand hinein vermittelt:

„Und dass wir uns die [erforderliche Zeit] nehmen können, liegt dann auch an unserer Arbeitsdirektorin, die ggf. mit den Kollegen im Vorstand sprechen muss. Und dass wir doch immer noch ein so deutsch dominiertes Unternehmen sind, sodass gewisse Sachen einfach gesetzt sind. Das macht es sicherlich häufig viel leichter.“ (Ebd.)

Der Verweis auf bestehende Rechte und Vereinbarungen, die das Management auch im transnationalen Bereich gegenüber Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften binden, ermöglicht es dem LR-Management, eine gewisse Eigenständigkeit gegenüber dem Business Management einzunehmen. Der Handlungsraum des LR-Managements ist aber bei einem solchen Rollenverständnis begrenzt: rechtlich im Wesentlichen auf die verfahrenstechnische Bearbeitung der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR⁵⁶ und vertraglich auf die Umsetzung des auf Grundlage des S/EBR-Rechts vereinbarten S/EBR-Statuts und von auf freiwilliger Basis abgeschlossenen transnationalen Unternehmensvereinbarungen.

56 Die Unternehmensmitbestimmung ist kein eigenständiges Aufgabenfeld des LR-Managements. Sie kann aber in den SE-Fällen damit einhergehen, dass der S/EBR gegenüber dem Top-Management an Einflussstärke und Legitimität gewinnt, was wiederum mit Auswirkungen auf Rolle und Selbstverständnis des LR-Managements verbunden sein kann.

5.3 Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen

In diesem Rollenverständnis ist das LR-Management nicht nur Hüter des Rechts (und der darauf beruhenden Kollektivvereinbarungen), sondern darüber hinausgehend Bewahrer und Weiterentwickler der gewachsenen, erarbeiteten und ausgehandelten sozialen Ordnung der Arbeitsbeziehungen (Strauss 1978; Rüb et al. 2011). Es ist Garant der in Interaktionsarbeit und Aushandlungsprozessen, d. h. mittels Beziehungs- und Verhandlungsmanagement geschaffenen und gewachsenen, auf Verlässlichkeit, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft beruhenden Arbeitsbeziehungskultur. Es ist dafür verantwortlich, dauerhaft verlässliche Aushandlungsbeziehungen mit der Gegenseite, ein konfliktpartnerschaftliches Arrangement, auch gegen die Partialinteressen des Business Managements zu gewährleisten, d. h. die Gestaltung der sozialen Ordnung der Arbeitsbeziehungen und mögliche unbeabsichtigte Nebenfolgen des Managementhandelns, die diese Ordnung negativ tangieren könnten, im Blick zu behalten. Denn was aus Sicht einzelner Business Manager als singuläre Interaktions- und Verhandlungssituation erscheint, ist für das Unternehmen insgesamt ein Moment in einer andauernden Serie von Verhandlungen und einer permanenten Interaktionsbeziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung.

Bei CHEMIE 1 ist das LR-Management im Interesse an langfristig verlässlichen und konstruktiven Arbeitsbeziehungen um Kompromissfindungen und Konfliktlösungen im Konsultationsprozess mit dem S/EBR auch jenseits rechtlicher Erfordernisse bemüht. Es fungiert als Schnittstellenmanager zwischen inter- und intraorganisationalen Aushandlungen, indem es Kompromissmöglichkeiten und Spielräume für Zugeständnisse im direkten Kontakt mit dem zuständigen Business Management auslotet:

„Wir gehen natürlich auch wieder zurück an die Business-Einheit, fragen, was ist denn da und wie ist das mit der Mitarbeitergruppe, könnt ihr das nicht lösen.“ (CHEMIE 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Im Unternehmen CHEMIE 3 versteht der LR-Manager den S/EBR als Teil der „sozialpartnerschaftlichen“ Ordnung, der „gelebten Mitbestimmung“ des Unternehmens und sieht seine Aufgabe darin, diese Ordnung vor u. a. fluktuationsbedingten Erosionsrisiken zu schützen:

„Bei der letzten Krise sind 40 Prozent der Manager von Bord gegangen oder in andere Funktionen. Ich habe wieder mit lauter neuen Leuten zu tun. Und fange dann an, Mitbestimmung von Anfang bis Ende wieder neu zu gestalten.“

Neue Leute haben wieder von Tuten und Blasen keine Ahnung. Und die bringen nicht die Überzeugung der Sozialpartner aus gewachsenen Strukturen und Erfahrungen mit, sondern die sagen: Was soll denn der Blödsinn? Lass den [Leiter von Labour and Employee Relations] doch die Arbeitnehmervertreter in Europa bespaßen, Hauptsache, die fummeln mir nicht rum. Solche Leute werden Sie hier auch finden, insbesondere Neue. Sie werden eine Grundausrichtung des Vorstandes finden, der sagt, es ist okay. Sie werden einen Arbeitsdirektor finden, der sagt prima. Sie werden einen Leiter von Labour and Employee Relations finden, der sagt, das gehört zur zwingenden Aufgabenstellung dazu.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Die Interviewpassage macht deutlich, dass die konfliktpartnerschaftlichen Arrangements auch in der „ersten Welt der Arbeitsbeziehungen“ Gefährdungen und einem Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Beteiligungsansprüche der Arbeitnehmervertretungen sind aus Sicht mitbestimmungsferner Business Manager ein Störfaktor und ein als nicht erforderlich erachteter Arbeitsaufwand. Dies zieht Bestrebungen des Business Managements nach sich, Beziehungen zu Arbeitnehmervertretungen vom eigenen Arbeitsbereich abzukapseln, als eine Spielwiese der Fachabteilungen zu werten und den Einfluss auf die Geschäftsprozesse möglichst niedrig zu halten. Das LR-Management sieht sich in diesem Rollenverständnis gefordert, dem entgegenzuarbeiten.

Es sieht sich in einer unternehmensstrategischen Rolle der Förderung und Gestaltung einer beteiligungs- und kooperationsorientierten Arbeitsbeziehungskultur auch jenseits rechtlicher Handlungserfordernisse. Es versteht sich als Treiber einer Arbeitsbeziehungskultur, bei der Arbeitnehmerbeteiligung, frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertreter/innen (die den S/EBR einschließen) in Veränderungsprozesse und Kooperationsorientierung (konfliktdeeskalierende Maßnahmen) ein hoher Stellenwert beigemessen wird.

Es mischt sich aus seiner spezifischen Managementposition als Relais zur Arbeitnehmervertretung in die strategischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen (weniger) um das Was und (mehr) um das Wie der internationalen Unternehmensentwicklung ein. Es ist von den unternehmensstrategischen Vorteilen einer beteiligungs- und kooperationsorientierten Vorgehensweise (in Bezug auf Akzeptanzsicherung, Konfliktvermeidung und letztlich auch Prozessbeschleunigung) überzeugt⁵⁷ und bringt diese

57 Exemplarisch für diese Überzeugung steht folgende Aussage: „Ich komme nicht aus der Mitbestimmung, bin aber sehr nah an der Mitbestimmung. Ich bin da stolz drauf. Ich werbe da auch für. Ich halte das sogar für einen Wettbewerbsvorteil. Gerade Kollegen aus meinem strategie- oder finanzwirtschaftlichen Umfeld teilen das nicht immer.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter zentrales LR-Management)

Überzeugung offensiv in Diskussionen zur strategischen Vorgehensweise bei der Gestaltung und Implementierung zentraler Projekte ein.

Das zentrale LR-Management kann eine solche (strategische) Gestaltungsrolle dann am besten spielen, wenn es die Rückendeckung des Vorstands genießt und eine Beteiligungs- und Kooperationsorientierung bereits unternehmenskulturell verankert ist, d. h. wenn in der Unternehmenszentrale ein „partnerschaftlich-kooperatives Orientierungsmuster“ (Trinczek 2004) vorherrschend ist. Zugleich ist es aber auch eine Frage des Persönlichkeitstyps derjenigen, die die Position des zentralen LR-Managers ausfüllen (wiederum beeinflusst von Besetzungspolitik, Rollenerwartungen und Schulungsstrategien).

Das folgende Statement des Leiters des zentralen LR-Managements von DIENSTLEISTUNG 2 macht das selbstbewusste Professionsverständnis dieses Rollentypus (das sich in ähnlicher Weise auch in anderen Fällen findet) deutlich:

„Und für mich ist eben gut funktionierende Arbeitnehmerbeziehung, frühzeitige Transparenz herzustellen. Frühzeitiges Involvieren führt am Anfang vielleicht zu einem etwas erhöhtem Kommunikations- und Abstimmungsaufwand, aber am Ende macht es Projekte schneller, konfliktfreier. Wir haben damit ganz gute Erfahrungen gesammelt. Die Akzeptanz kommt ja häufig davon, dass man es verstanden hat und involviert wurde, dass man auch seine Meinung kundtun kann. Und wenn es gelingt, frühzeitig eine Sensibilität zu schaffen bei den Mitbestimmungsvertretern aus verschiedenen Ländern und wenn die mitgenommen sind, dann können die eben ihrerseits in ihren Ländern anders argumentieren und auch gegenüber den Mitarbeitern erklären, warum bestimmte Dinge so oder so erfolgen. Natürlich gelingt das nicht immer, es gibt auch Konflikte. Aber Fälle, wo irgendetwas aus heiterem Himmel passiert, verursachen immer Konflikte. Um das zu vermeiden, sollte man Vorlaufzeit geben. Eben das ist mein Anspruch aus meiner Rolle. Und dazu muss ich das Management immer wieder sensibilisieren. Das ist eine nie endende Aufgabe.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter zentrales LR-Management)⁵⁸

58 Dieses Professionsverständnis korrespondiert zugleich mit wissenschaftlichen Empfehlungen beispielsweise des hier zitierten Handbuchs *Mergers & Acquisitions*: „Doch unabhängig davon, ob das Target-Unternehmen integriert oder als rechtlich eigenständiges Unternehmen weitergeführt wird, sollten die landesspezifischen Arbeitnehmervertretungen in jedem Fall so frühzeitig wie möglich in die Überlegungen eingebunden werden. Wenn es gelingt, ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretern herzustellen, so hat dies vielfältige Vorteile, denn die Betriebsräte haben als Multiplikatoren in der Regel großen Einfluss auf die Belegschaft und können die Stress- und Angstphasen der Mitarbeiter im Rahmen des Merger-Syndroms abmildern. Auch hat sich gezeigt, dass von Seiten der Mitarbeiter weniger Einsprüche gegen den Betriebsübergang erhoben werden, wenn der Betriebsrat den Veränderungen positiv gegenübersteht und in die Integrationsplanung eingebunden wird.“ (Picot 2011: 604)

Im Fall DIENSTLEISTUNG 1 wurde mit der „gemeinsamen Erklärung“ ein Instrument entwickelt, das die Teilnehmungsrechte des S/EBR über das rechtlich Erforderliche hinaus ausweitet. In diesem Unternehmen hat sich eine Praxis etabliert, Unterrichts- und Anhörungsprozesse des S/EBR mit einer gemeinsamen Erklärung abzuschließen, die einerseits die Eckpunkte der grenzüberschreitenden Restrukturierungsmaßnahme und andererseits soziale Mindestbedingungen bezüglich deren Gestaltung und Umsetzung festhält. Eine Garantie, dass dieses Instrument tatsächlich zur Anwendung kommt, besteht jedoch nicht. Dies hängt vielmehr davon ab, ob das jeweils verantwortliche Business Management vom Nutzen dieses Verfahrens überzeugt werden kann. Das LR-Management ist ein wesentlicher Treiber einer derartigen Weiterentwicklung der europäischen Arbeitsbeziehungen, die, wie das nachfolgende Zitat des für den S/EBR verantwortlichen LR-Managers zeigt, nicht zuletzt darauf zielt, das strategische und operative Management in eine teilnehmungs- und kooperationsorientierte Arbeitsbeziehungskultur einzubinden:

„Dem Unternehmen geht es hauptsächlich darum, seine Leistungsträger zu halten und möglichst gute Mitarbeiter zu haben. Wenn ich eine Umstrukturierung falsch anpacke und vor allem auch die Arbeitnehmervertreter nicht rechtzeitig einbinde, mir von denen kein Feedback hole, verliere ich ganz schnell Mitarbeiter. Da könnte man sagen, ein erfahrener Projektmanager oder erfahrener Vorstand weiß, wie man eine vernünftige Umstrukturierung macht. Das ist aber schlichtweg nicht der Fall. Wenn wir mit den Arbeitnehmervertretern verhandeln und die sagen, nehmt mal ein bisschen Geschwindigkeit raus, bindet diejenigen ein, die ihr auf jeden Fall behalten müsst, informiert frühzeitig, gebt den Mitarbeitern Sicherheit, dass das Unternehmen alles tut, um einen neuen Job zu finden, sagt jetzt schon, dass ihr auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet und solche Dinge, schafft das ja alles Beruhigung. Wenn man diese Beruhigungsmechanismen einbaut, verläuft eine Umstrukturierung wesentlich besser, als wenn ich das nicht tue.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Bei CHEMIE 3 haben wir eine besonders ambitionierte Rolle des zentralen LR-Managements vorgefunden. Hier (und nur hier) wurde die Harmonisierung der Arbeitsbeziehungen im Sinne einer Politik der Diffusion der heimischen sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung (mittels sanften Drucks) zu einem Politik- und Gestaltungsfeld des internationalen Personalmanagements.⁵⁹ Dazu wurden seitens des zuständigen Ressorts des zentralen Perso-

⁵⁹ Auch in anderen Unternehmen wird in den ausländischen Unternehmensteilen eine stärkere Dialogorientierung der Arbeitsbeziehungen nach deutschem Vorbild als wünschenswert angesehen. Dies geschieht aber nicht systematisch, sondern punktuell, reaktiv und anlassbezogen.

nalmanagements verschiedene Initiativen ergriffen und Aktivitäten in die Wege geleitet (vgl. Kapitel 6.4).

Dieser recht weitgehende Gestaltungsanspruch des zentralen LR-Managements korrespondiert mit einer globalen Business-Unit-Organisation, in deren Folge die Landesleitungen weitgehend entmachtet und die zentrale Leitungsebene, insbesondere die Business-Unit-Leiter stark in die Verhandlungen auf nationaler und lokaler Ebene involviert sind. Und er ist zugleich ein Stück weit unmittelbar an die Person und die Persönlichkeit des zentralen LR-Leiters geknüpft. Dieser füllt einerseits seine Stelle im Sinne eines politischen Unternehmers sehr offensiv aus, begreift kulturelle Fremdheiten und institutionelle Verwerfungen weniger als abschreckend denn als herausfordernd und vertritt seine Überzeugungen hartnäckig und vehement auch gegenüber der Vorstandsebene.⁶⁰ Andererseits genießt er den Rückhalt des Vorstandsvorsitzenden, weil dieser auf seine Arbeit und Kompetenzen vertraut.

Die Einhaltung von Mindestanforderungen der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen hat bei CHEMIE 3 hohe Priorität, die es dem zentralen LR-Management ermöglicht, trotz aller Dezentralität der Unternehmensorganisation in die Handlungsautonomie der Business-Unit-Leiter einzugreifen:

„Ich bin ein Ausnahmebereich mit meiner Truppe. [CHEMIE 3] ist ganz stark business-unit-orientiert. Stärker als fast alle Dax-Unternehmen. Die Business Units haben Einfluss ohne Ende. HR läuft neben her und kehrt den Dreck weg. Ich mache es jetzt bewusst schwarz-weiß. Die Business Units regieren; mit Ausnahme unseres Bereiches. Wir hatten einen Konflikt in Südafrika. Der Business-Unit-Leiter, der dort verantwortlich war, wollte alle Leute rauschmeißen. Da haben wir gesagt: ‚Das kommt überhaupt nicht in die Tüte.‘ ‚Ja wieso? Ich bin der Business-Unit-Leiter.‘ Das ist er zweifellos. Aber ich bin derjenige, der hier verantwortlich ist für die Arbeitnehmervertretung. Solche Konflikte gibt es. Manchmal müssen sie eskalieren über einen gemeinsamen Vorgesetzten. Das ist der Vorstand dann.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

60 Der Zusammenhang von Rolle und Person/Persönlichkeit ist wiederum nicht zufällig. Zwar ist die Besetzung einer Leitungsposition nie frei von Unwägbarkeiten negativer wie positiver Art, die am „subjektiven Faktor“ hängen. Eine Stellenbesetzung ist aber zugleich alles andere als zufällig. Es gibt Checks and Balances, die individuelle Handlungs- und Selbstverwirklichungsspielräume auch des oberen Managements einschränken (Besetzungspolitik, Aufsichtsrat). In diesem konkreten Fall wurde der zentrale LR-Leiter – trotz oder gerade wegen der Kenntnis von Arbeitsstil und Persönlichkeit aus früheren Arbeitszusammenhängen – von einem anderen Unternehmen gezielt abgeworben und genießt Rückhalt im Vorstand.

Bezugspunkt dieser gestaltenden Rolle transnationaler Arbeitsbeziehungen ist die Gegenseite in ihrer Ambivalenz von Gegenmacht und Ordnungsfaktor (vgl. Kapitel 3.4). Leitbild ist die Entwicklung einer konstruktiv-kooperativen Konfliktbearbeitung und Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite im transnationalen Raum. Dies erfordert Überzeugungsarbeit gegenüber den relevanten Entscheidungsträgern auf Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite, insbesondere aber auf Managementseite selbst.

Die gestaltende Rolle ist nur in dem Maß spielbar, wie das zentrale LR-Management auf ein seinen Vorstellungen gegenüber aufgeschlossenes Management trifft und wie es auf Verbündete im Vorstand bauen kann, die seine Positionen gegenüber dem Business Management über die Macht der Hierarchie durchsetzen. So agiert das zentrale LR-Management in allen drei hier ausgeführten Fällen (DIENSTLEISTUNG 1 und DIENSTLEISTUNG 2, CHEMIE 3) im Vertrauen auf das Wohlwollen und den Rückhalt der Unternehmensspitze.

Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt, dass Protagonisten der Diffusion einer beteiligungs- und kooperationsorientierten Arbeitsbeziehungskultur an Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit stoßen, wenn es an Vertrauen und Rückhalt seitens der Unternehmensspitze mangelt.

Bei METALL 2 kam es zu einem Konfliktfall im Zusammenhang mit der Anwendung der globalen Rahmenvereinbarung in einem Unternehmensstandort in den USA. Unter Berufung auf einen Passus in der Vereinbarung, der Unternehmen und Führungskräfte zur Neutralität bezüglich einer Gewerkschaftsbeteiligung der Beschäftigten verpflichtet, forderten die deutsche Betriebsratsspitze, die IG Metall und die nordamerikanische Automobilgewerkschaft UAW, dass sich das US-Management aus der von der UAW angestoßenen gewerkschaftlichen Erschließungskampagne des Standorts heraushält. Der Leiter des zentralen LR-Managements und der Arbeitsdirektor/Personalvorstand sind beide überzeugte Protagonisten einer beteiligungs- und kooperationsorientierten Arbeitsbeziehungskultur. Sie stehen Gewerkschaften und der globalen Rahmenvereinbarung aufgeschlossen gegenüber, sahen sich aber Handlungszwängen ausgesetzt, die es ihnen unmöglich machten, gegenüber dem US-Management auf die Umsetzung der Vereinbarungsbestimmung zu bestehen. Zwei Überlegungen spielten hierbei eine Rolle:

- erstens die Befürchtung, beim Management an Legitimität und damit zukünftig an Einfluss zu verlieren:

„Und trotzdem ticken die Uhren in den USA anders. Und da muss man überlegen, wie agiere ich, dass ich auch morgen noch ernst genommen werde. Ich

kann sagen: Hört auf mit den Sauereien. Hört auf, Leute, die einmal ein Flugblatt verteilen, zu kündigen. Seid ein bisschen soft und respektiert die Freiheit der Wahl. Aber dann sagen die, können wir wenigstens deutlich machen, dass wir glauben, dass es ohne die UAW besser geht. Und an der Stelle haben wir den Konflikt, weil wir nämlich sagen müssen, macht es deutlich, holt euch keine Anwaltskanzlei, die die Leute zu Hause besucht, aber macht es deutlich auf eine passende Weise. [...] Wenn uns auf einer Managementkonferenz alle komplett für irre erklären, weil das in den USA kein Mensch versteht, dann kann ich am Ende nichts gestalten. So kann ich immer noch ein bisschen Einfluss nehmen, solange ich diesen schmalen Punkt treffe und sage: Mäßigt euch. Ihr wisst, in Deutschland haben wir den Anspruch eigentlich, dass man sich neutral verhält. Jetzt wissen wir, in den USA ist das ein bisschen anders. Aber bitte macht es in einer anständigen Weise und tretet da nicht als Falken und Hardliner auf.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

- zweitens die Einschätzung, in der Unternehmensführung letztlich nicht über genügend Rückhalt zu verfügen, um die Umsetzung der Vereinbarungsbestimmung durchzusetzen:

„Wer sich die Konzernleitung so vorstellt, dass [der Arbeitsdirektor] sagt, wir werden zu jeglichen Kampagnen überhaupt nichts mehr sagen, und die dann sagen, ja klar, wenn [der Arbeitsdirektor] das sagt, machen wir das. Passiert doch nicht. Die eskalieren doch – bang – über die Business-Seite und am Ende stehen wir da und werden gefragt, ob wir einen Knall haben. Und das darf nicht passieren. Solange wir das nicht gefragt werden, sondern die das Gefühl haben, dass wir sehr sensibel hier diese rohen Eier bewegen, solange können wir nämlich ein Wort machen und Einfluss haben.“ (Ebd.)

Letztendlich müssen sich die verschiedenen Situationsdeutungen und Strategien innerhalb des Managements in Bezug auf den Unternehmenszweck der Gewinnerzielung und -maximierung legitimieren und findet die gestaltende Rolle des zentralen LR-Managements nur dort Raum, wo es diesen Bezug überzeugend darstellen kann.

5.4 Zwischenfazit: Unterschiedliche Rollenanforderungen und Selbstverständnisse

Die Herangehensweise des Managements an die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen ist auch Resultat managementinterner, mikropolitische Konflikte und Aushandlungsprozesse (vgl. hierzu das Untersuchungskonzept in Kapitel 2.1). Hierbei spielen die jeweiligen Handlungsorientierungen, Interessen, Problemsichten und Rollenverständnisse verschiedener Management-

bereiche und deren Zusammenwirken unter den übergreifenden Leitungsstrukturen des Unternehmens eine zentrale Rolle. Obgleich der empirische Zuschnitt der Untersuchung nicht darauf angelegt war, diese konzerninternen Entscheidungsprozesse umfassend zu durchleuchten, machte es die empirische Materialbasis möglich, Rolle und Selbstverständnis des LR-Managements in seiner Brückenfunktion zwischen Business Management und Arbeitnehmervertretungen in gebotener empirischer Tiefenschärfe zu analysieren.

In diesem Kapitel konnte ausgehend von rollentheoretischen Erwägungen zunächst beispielhaft gezeigt werden, wie komplex und spannungreich die intermediäre Rolle des LR-Managements zwischen Business Management und Arbeitnehmervertretung ist und wie sich die Bandbreite von Rollenerwartungen und Selbstverständnissen empirisch im Einzelnen darstellt.

Wir haben die empirischen Befunde verdichtet und typisiert und drei grundlegende Rollen des LR-Managements unterschieden. Demnach wirkt das LR-Management

- als Dienstleister für das Business Management,
- als Hüter des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen sowie
- als Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen.

Diese grundlegenden Rollenprofile und Selbstverständnisse treten, wie gezeigt, nicht in Reinform in Erscheinung, sondern meist in Mischungsverhältnissen. Da diese Rollen unterschiedliche Implikationen für die Transnationalisierung der Konzernarbeitsbeziehungen haben, ist es jedoch höchst bedeutsam, in welcher Gewichtung sie die jeweilige Konzernpolitik bestimmen.

Dort wo die Rolle des Dienstleisters für das Business Management dominiert, ordnet sich das LR-Management den (eher kurzfristigen) Anforderungen und Erwartungen der Businessbereiche und den von diesen angestoßenen und verantworteten Projekten unter und stellt die (längerfristig wirksamen) Anforderungen an die Pflege der gewachsenen Arbeitsbeziehungskultur eher zurück. Bei diesem Rollentyp haben transnationale Arbeitsbeziehungen folglich auch den relativ geringsten Stellenwert. Sie werden eher reaktiv und nach Maßgabe rechtlicher (Mindest-)Anforderungen behandelt und nicht als eigenständige Größe, die gleichgewichtig zu den Businessbelangen strategisch und nachhaltig behandelt werden müsste.

Dort wo das LR-Management insbesondere eine rechtsbewahrende Rolle übernimmt, gehen von ihm keine Impulse für eine Weiterentwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen jenseits des rechtlich Vorgeschiedenen aus. Zugleich bildet die Gewährleistung von Rechtssicherheit den Grundstein

verlässlicher und versachlichter Beziehungen mit dem S/EBR. Dieser Rollentyp ist zum einen mit anspruchsvollen und teils widersprüchlichen Vermittlungsleistungen gegenüber den Businessbereichen wie den Belegschaftsvertretungen verbunden. Zum anderen sichert er dem LR-Management aber auch Handlungsspielräume und eine relative mikropolitische Autonomie, indem der Verweis auf den Rechtszwang als Handlungslegitimation gegenüber anderen Managementbereichen herangezogen werden kann.

Dort wo das LR-Management die Rolle eines Protagonisten einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen wahrnimmt und gegenüber dem Business Management wahrzunehmen in der Lage ist,⁶¹ ist die Arbeitsbeziehungspraxis des Konzerns auf die nachhaltige Pflege der sozial- und konfliktpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungskultur am Stammsitz des Konzerns unter Einschluss der transnationalen Ebene angelegt. In Einzelfällen kann dies wie gesehen weitergehend auch eine Politik der transnationalen Diffusion sozialpartnerschaftlicher Grundsätze umfassen. Dabei greift die Interaktionsdichte mit der Gegenseite über die europarechtlichen Anforderungen hinaus und entfaltet vielfach eine eigene Dynamik.

Die hier empirisch beschriebenen und analytisch verdichteten Rollenanforderungen und Selbstverständnisse umreißen zugleich gegenwärtig mögliche und künftig wahrscheinliche Entwicklungshorizonte einer managementseitigen Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen. In dem Maße, in dem im Zuge von Globalisierung und Konzerninternationalisierung außer-europäische Konzernteile und global dominante Managementkonzepte im Sinne einer „Anglo-Saxonization“ (Ferner und Quintanilla 1998) weiter an Gewicht gewinnen, ist davon auszugehen, dass das LR-Management stärker in Richtung eines reinen Dienstleisters für das Business Management gedrängt wird. Die Rolle eines Hüters des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen würde mit Blick auf die transnationalen Arbeitsbeziehungen schwächer und auf den rechtlich abgesicherten europäischen Raum begrenzt. Die Rolle eines Protagonisten einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen wäre in einzelnen Konzernen zwar weiterhin möglich, aber nach aller Voraussicht kein Exportschlager und Rollenmodell für die Welt.

61 Dies ist dann der Fall, wenn die strategisch eingreifende Rolle des LR-Managements von der Unternehmensspitze gestützt wird bzw. unternehmenskulturell so verankert ist, dass sie gegenüber dem Business Management durchgesetzt werden kann. Ist dies nicht der Fall und agiert das LR-Management aus einer Position der Schwäche, besteht die Gefahr, dass es sich aufreibt, ohne seine Vorstellungen gegenüber dem Business Management zur Geltung bringen zu können.

6 ARBEITSFELDER DES MANAGEMENTS TRANSNATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN

In diesem Kapitel geht es darum, das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen mit Blick auf zentrale Arbeitsfelder zu analysieren und herauszuarbeiten, welche Arbeitsanforderungen bestehen und wie diese organisatorisch und praktisch angegangen werden. Da der S/EBR in allen untersuchten Fällen die zentrale Struktur transnationaler Arbeitnehmervertretungsaktivitäten darstellt,⁶² stehen die mit ihm verbundenen Tätigkeitsbereiche im Fokus der Arbeit des für die transnationalen Arbeitsbeziehungen verantwortlichen Managements. Sieht man von der operativen Abwicklung der Sitzungen des S/EBR und seiner Ausschüsse (Einladungen, Hotelreservierungen, Organisation der Verdolmetschung etc.), die mehr oder minder an das administrative Personal delegierbare und delegierte Verwaltungsroutinen darstellen, ab,⁶³ umfassen diese

- die Beziehungspflege gegenüber dem S/EBR,
- das Management der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR, das auch Sensibilisierungs- und Unterrichtungsanforderungen gegenüber anderen Managementbereichen umfasst,
- das Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement mit S/EBR und Gewerkschaften und
- die transnationale Gestaltung lokaler Arbeitsbeziehungen.

62 Wie in Kapitel 2.3 ausgeführt, besteht in allen Unternehmen des Samples eine mehrjährige Praxis (in der Regel gewerkschaftlich flankierter) europäischer Betriebsratsarbeit (S/EBR) einhergehend mit verfestigten Organisationsformen und Praktiken der formalen und informellen Interaktion (einschließlich mehr oder minder geregelter und ausgefeilter Unterrichts- und Anhörungsprozessen, z. T. auch von Verhandlungs- und Umsetzungsprozessen europäischer oder globaler Vereinbarungen). In keinem Fall besteht ein Weltbetriebsrat. In zwei Fällen gibt es aber über den S/EBR hinaus informelle Dialogstrukturen in anderen Weltregionen, in die die Unternehmenszentrale zumindest sporadisch involviert ist.

63 Die Sitzungsorganisation beinhaltet neben den Verwaltungsroutinen der operativen Abwicklung zugleich Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse der zu behandelnden Themen und der managementseitig an den Sitzungen beteiligten Personen.

6.1 Beziehungsmanagement gegenüber dem S/EBR

Beziehungsmanagement ist längerfristig ausgerichtet. Es zielt auf Vertrauensbildung und die Sicherstellung der Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmervertretungen, um die Lösung organisationslogisch und sachlich begründeter Probleme und Konflikte zu erleichtern. Es ist ein wesentliches Mittel der bewussten Gestaltung einer „Kultur der Rationalität“ (Bosch 1997) in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Es soll demonstrieren, dass Arbeitnehmervertretungsgremien als wichtig erachtet und respektiert werden, um fruchtlose und schlimmstenfalls mit Dauerkonflikten verbundene Anerkennungskämpfe (Kotthoff 1994, Honneth 2013) zu vermeiden.⁶⁴

Es dient damit dazu, eine Grundlage zu schaffen, auf der eine flexiblere Handhabung betriebsverfassungs- wie EBR-rechtlicher Bestimmungen möglich ist. Beispielsweise trägt eine gemeinsame Vertrauensbasis dazu bei, dass die Arbeitnehmerseite im Falle einer Verletzung der Unterrichts- und Anhörungsansprüche des S/EBR dem Management nicht Böswilligkeit unterstellt. Kooperative, vertrauensbasierte und verstetigte Beziehungen eröffnen schließlich auch die Möglichkeit informeller Gespräche, Abstimmungen und Aushandlungen.

Das Beziehungsmanagement bezieht sich zum einen auf die Gestaltung der regulären Sitzungen. Dabei wird besonderer Wert darauf gelegt, den Stellenwert und Respekt des Unternehmens gegenüber dem S/EBR im Sinne einer symbolischen Aufwertung zum Ausdruck zu bringen. Insbesondere die Beteiligung des Top-Managements an den Sitzungen und eine offene Informationspolitik werden als bedeutende Geste der Wertschätzung gewertet:

„Wenn Sitzungen des [S/EBR] stattfinden, kommt der Vorstand und trägt vor. Wir als HR-Organisation bereiten sehr intensiv die Sitzungen vor. Wir sind immer zu deren Sitzungen anwesend, stehen da Rede und Antwort, tragen vor zu der Situation des Konzerns, zur Personalentwicklung, zu länderübergreifenden Initiativen und Projekten. [...] Häufig sind die Dinge, die wir mit dem [S/EBR] besprechen, informatorischer Art, weniger häufig echte Verhandlungen. Ich glaube, [der S/EBR] ist ein Instrument, das sehr stark der Beziehungspflege dient, weniger stark der harten Mitbestimmung.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter zentrales LR-Management)

64 Kotthoff (1994) zeigt, dass Anerkennungs- und nicht Verteilungskonflikte Triebkräfte einer sozialen Dynamik waren, die letztlich die Interessenvertretungswirksamkeit von Betriebsräten stärkten. Die Anerkennungskämpfe führten dabei gerade nicht zu einer Verstetigung der Konflikte, sondern mündeten in kooperativen Interaktionsmustern auf Basis wechselseitig anerkannter Akteursrollen.

Auch bei CHEMIE 3 ist sich das zentrale LR-Management der Bedeutung bewusst, die Plenarsitzung des S/EBR unter dem Gesichtspunkt der Beziehungspflege zu organisieren, ein Stück weit auch zu inszenieren:

„Und wir haben es auch – das hängt ein bisschen von der Moderation, von anderen Dingen ab – immer geschafft, Vorstandsmitglieder mit dazu zu nehmen, ein Gemeinschaftserlebnis zu wecken. Jeder kann persönlich mit den Vorständen reden bei dieser Gelegenheit, kann seine Sorgen und Nöte zum Ausdruck bringen. Und umgekehrt: wir sammeln Fragen ein und versuchen darauf gezielt einzugehen. Das ist schon ein europäischer Rahmen.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Die Wirkungen dieser Beziehungspflege spiegeln sich auch in der Einschätzung des S/EBR-Vorsitzenden des eben angeführten Unternehmens wider:

„[S/EBR] ist eine sehr bekannte Veranstaltung und jeder möchte teilnehmen. Das ist ein Ritterschlag. [S/EBR] ist etwas Exklusives geworden, etwas Feines, etwas Vornehmes. Da wird nicht die Betriebsratsarbeit gemacht. Man setzt sich zusammen, man tauscht sich aus. Eine schöne, saubere Sache. Man redet miteinander. Man diskutiert miteinander. Man tauscht auch Nettigkeiten. Da ist teilweise auch mit den Personalchefs ein freundschaftliches Verhältnis entstanden.“ (CHEMIE 3, S/EBR-Vorsitzender)⁶⁵

Im Fall METALL 2 wird der S/EBR ebenfalls hochrangig bespielt. So ist auf den Sitzungen des S/EBR und des engeren Ausschusses, wenn immer möglich, der Personalvorstand anwesend, zudem auf einer der beiden jährlichen S/EBR-Sitzungen auch der Vorstandsvorsitzende. Die Unternehmensleitung möchte damit dokumentieren, dass sie dem S/EBR mit ebenso viel Respekt begegnet wie den deutschen Betriebsratsgremien. Dies geht aber gerade nicht mit einer Erweiterung der Kompetenzen einher. Vielmehr hat die Arbeitgeberseite gegenüber dem S/EBR zugleich klargestellt, dass sie lokale Themen nur informatorisch und dialogisch behandeln wissen möchte.

Das LR-Management räumt der Beziehungspflege bei der Gestaltung der regulären Sitzungen mit dem S/EBR im Vergleich zu den nationalen Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Unternehmen tendenziell einen größeren Stellenwert ein. Zugleich sind die Bedingungen, diese Sitzungen zur Beziehungspflege zu nutzen, aufgrund der Kombination folgender drei Faktoren recht günstig: (1) der relativ schwachen institutionellen Machtposition des S/EBR verbunden mit (2) einer relativen Praxisferne der behandelten Themen

⁶⁵ Besonderheit dieses S/EBR ist es, dass auf den Plenarsitzungen auch nationale Personalleiter vertreten sind.

(weit weg von betrieblicher Ebene, auf der sich Probleme und Konflikte zuspitzen) und (3) einer hochrangigen Managementbeteiligung.

Beziehungsmanagement ist zugleich mitlaufende Aufgabe in der kontinuierlichen, weitaus enger als die formalen Sitzungen getakteten Interaktion mit den (Spitzen-)Vertreter/innen des S/EBR. Dabei geht es einerseits darum, die informellen Kontakte mit den (Spitzen-)Vertreter/innen zu pflegen, andererseits die laufenden Kontakte möglichst vertrauensbasiert und respektvoll zu gestalten.

Den – im Sample mit einer Ausnahme deutschen – S/EBR-Vorsitzenden kommt dabei aufgrund ihrer Funktion in den transnationalen, aber auch in den nationalen Arbeitsbeziehungen eine Sonderrolle zu. Die Interaktion zwischen diesen und den zuständigen LR-Managern ist besonders dicht und es haben sich Beziehungen der Zusammenarbeit herausgebildet, die informelle Vorsondierungen und Absprachen strategischer und taktischer Vorgehensweisen ermöglichen.

„Natürlich müssen wir auch hinter den Kulissen arbeiten, weil die Kunst bei Mitbestimmung sind die Hintergrundgespräche, ist das Beziehungsmanagement; beispielsweise bei der Frage, wie bekommen wir [den S/EBR] an Bord, wie setzen wir Informationen, wo geben wir Signale, dass was passiert. Das sind die spannenden Prozesse im Hintergrund.“ (CHEMIE 4, Mitarbeiterin zentrales LR-Management)

Kontinuierliches Beziehungsmanagement effektiviert die Prozesse. Der S/EBR-Vorsitzende kann eine Pufferfunktion einnehmen, um „Luft rauszunehmen“:

„Es hat sich sehr gut eingespielt. Wir wissen, wenn ein Thema kritisch wird, müssen wir vorher Bescheid geben. Dann weiß es [der S/EBR-Vorsitzende] schon einmal. Dann kann er in der internen Sitzung [des S/EBR] sagen: Passt mal auf, das Unternehmen hat mir schon im Vorfeld dieses oder jenes mitgeteilt, wundert euch morgen nicht, wenn das kommt. Da haben wir einen ganz guten Weg gefunden.“ (CHEMIE 1, Leiterin zentrales LR-Management)⁶⁶

Beziehungsmanagement setzt zugleich voraus, dass das Management ihre Kooperationsbereitschaft und Verlässlichkeit unter Beweis stellt. Das zentrale LR-Management ist deshalb in aller Regel bemüht, auf die korrekte Umsetzung der Statutsvereinbarung zu achten und einzuschreiten, wenn lokale Blockadepolitiken beobachtet werden.

66 Eine ähnliche Einschätzung hat auch der Regionalleiter Europa desselben Unternehmens. Das erforderliche Umstrukturierungstempo könne nur dann erreicht werden, wenn Vertrauen da sei, das informelle Prozesse und Abklärungen im Vorfeld mit den Spitzenvertreter/innen des S/EBR ermögliche.

„Was man da, glaube ich, machen kann, ist, [...] dass man auch unseren europäischen Management-Kollegen immer einmal deutlich macht, dass ein [S/EBR] auch zu respektieren ist. Also wir kriegen da öfter so Fälle, die wir wegräumen müssen nach dem Motto: ich durfte gar nicht hinfahren und so. Da müssen wir weg von. Das gelingt dann auch relativ einfach, da kann man durchsteuern.“ (Metall 2, Leiter zentrales LR-Management)

Beziehungsmanagement kann Kernelement einer Symbolpolitik gegenüber dem S/EBR sein, ist aber ebenso der Schmierstoff, der transnationale Unterrichts-, Anhörungs- und Verhandlungsprozesse unterfüttert. Es ist teils intendierter, teils beiläufiger Bestandteil formaler und informeller Interaktionsprozesse mit dem S/EBR. Die Intensität dieser Interaktionsprozesse ist wiederum nicht zuletzt abhängig von der Quantität und Qualität transnationaler Projekte und Reorganisationen, die Unterrichts- und Anhörungsprozesse und informelle Austausch- und möglicherweise Aushandlungsbeziehungen nach sich ziehen.

6.2 Management der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR

Transnationale Arbeitnehmerbeteiligung heißt rechtlich gesehen im Kern Unterrichtung und Anhörung des S/EBR bei transnationalen Angelegenheiten in Europa. Deshalb steht das Management der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR im Fokus der Aufmerksamkeit und Arbeit des transnationalen LR-Managements.

Das Aufgabenfeld der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR umfasst sowohl die turnusmäßige, reguläre als auch die außerordentliche Unterrichtung und Anhörung. Die reguläre Unterrichtung und Anhörung wird managementseitig in der Regel im Zusammenspiel von zentralem LR-Management und Vertreter/innen des Top- und Fachmanagements vergleichsweise routiniert abgehandelt. Höhere Anforderungen an das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen stellen die Organisation und Gestaltung der Unterrichtung und Anhörung im Fall außergewöhnlicher Umstände, um die es deshalb im Folgenden insbesondere gehen wird.

Die Praktiken der Unterrichtung und Anhörung sind Ergebnis von formalen Verhandlungen und informellen Aushandlungen zwischen dem Management auf der einen, dem S/EBR und seinen Mitgliedern auf der anderen Seite. Sie weisen in den untersuchten Unternehmen eine gewisse Spannweite hinsichtlich Stellenwert, prozeduraler Formalisierung und Reichweite auf. Darin spiegeln sich unternehmensspezifisch unterschiedliche Trans-

nationalisierungsgrade, Restrukturierungsdynamiken, Arbeitsbeziehungskulturen, Kräfteverhältnisse und management- wie S/EBR-seitige Herangehensweisen wider.

In großen, komplexen und dynamischen Unternehmen mit einer hohen Zahl und zeitlichen Dichte transnationaler Restrukturierungsprojekte werden – in kurzen zeitlichen Abständen oder gar überlappend auftretende – außerordentliche Unterrichts- und Anhörungsverfahren zu einem wesentlichen Aspekt der Tätigkeit des zentralen LR-Managements. Diese sind in den untersuchten Unternehmen formal und informell unterschiedlich geregelt. Zum Teil wurden mit dem S/EBR vergleichsweise detaillierte Prozedere vereinbart oder wurden etablierte Praxen und Routinen entwickelt; z. T. ist die Unterrichtung und Anhörung mit informellen Aushandlungen oder formalen Verhandlungen verknüpft; z. T. werden große und länger andauernde transnationale Restrukturierungsprojekte von beidseitig besetzten Ausschüssen begleitet.

Die Unterrichtung und Anhörung ist ein managementseitig zu organisierender Arbeitsprozess, der mit Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden ist und mehrere Anforderungen stellt; nämlich

- sicherzustellen, dass das LR-Management im Hinblick auf managementseitig anvisierte Maßnahmen und Projekte, die Unterrichts- und Anhörungsverpflichtungen des S/EBR nach sich ziehen könnten, informiert ist (Kapitel 6.2.1),
- zu gewährleisten, dass die Unterrichtung und Anhörung (einschließlich der Abwägung des Zeitpunkts) prozedural korrekt abgewickelt und effizient gestaltet ist (Kapitel 6.2.2) sowie
- Informationsvorsprüngen der Arbeitnehmervertreter/innen entgegenzuwirken, indem das Management der europäischen Standorte parallel zur Unterrichtung und Anhörung des S/EBR mit entsprechenden Informationen versorgt wird (Kapitel 6.2.3).

6.2.1 Identifizierung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter Gegenstände

Die Unterrichts- und Anhörungsverpflichtung des S/EBR erstreckt sich auf Unternehmensmaßnahmen, -policies und -projekte, die innerhalb der vereinbarten Reichweite des S/EBR Unternehmenseinheiten in mindestens zwei verschiedenen Ländern betreffen. Zum Teil sind im S/EBR-Statut quantitative Schwellenwerte der betroffenen Beschäftigten festgelegt, in den meis-

ten Fällen ist dies aber nicht der Fall. Diese Maßnahmen, Policies oder Projekte können innerhalb der Matrixstruktur der Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Reichweiten angestoßen werden: entlang der räumlichen Gliederung auf zentraler oder europäisch-regionaler Ebene, entlang der funktionalen Gliederung wiederum auf zentraler oder aber auf divisionaler Ebene (Geschäftsbereiche), subdivisionaler Ebene (Geschäftseinheiten, Produktlinien) oder auf Ebene von Kompetenzzentren und Fachabteilungen.

Die Entscheidungsstrukturen auf all diesen Ebenen unterhalb der zentralen Leitungsebene des Unternehmens können räumlich verteilt auch außerhalb des deutschen Stammlandes angesiedelt sein. Der S/EBR ist oberhalb und quer zu den Entscheidungs- und grenzüberschreitenden Verflechtungsstrukturen komplex organisierter Unternehmen angesiedelt. In der Regel orientieren sich die unternehmensspezifisch vereinbarten Regelungen transnationaler Arbeitsbeziehungsstrukturen am rechtlich Vorgegebenen. Auch sind die Gremienstrukturen nicht vertraglich im Sinne einer besseren Abstimmung mit den Entscheidungsstrukturen und Unternehmensgegebenheiten ausgestaltet. Dies geschieht z.B. durch die Einrichtung divisionaler S/EBR-Gremien oder -Ausschüsse.

Komplexe Unternehmensorganisationen, wie eben beschrieben, machen die Identifizierung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter Gegenstände auch auf Managementseite zu einer nicht trivialen Angelegenheit. Das zentrale LR-Management kann seiner Aufgabe einer prozedural korrekten Unterrichtung und Anhörung des S/EBR nur nachkommen, wenn es selbst in die managementseitige Kommunikation über diese – auf den unterschiedlichen Ebenen angestoßenen – Policies, Projekte und Maßnahmen mit transnationalen Auswirkungen einbezogen ist.

Die Identifizierung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter Gegenstände wurde von unseren Gesprächspartner/innen im Personal- und LR-Management mehrheitlich als eine wichtige, nicht einfach zu bearbeitende Aufgabe wahrgenommen, für die aber im Großen und Ganzen tragfähige Problemlösungen bereits entwickelt worden seien oder man zumindest auf einem guten Weg sei, diese zu entwickeln.

Eine Ausnahme war der für die Unterrichtung und Anhörung des S/EBR zuständige Personalleiter von CHEMIE 2, der die Möglichkeit und den Sinn des managementseitigen Informationsflusses bei kleineren grenzüberschreitenden Verlagerungen angesichts der dezentralen Organisation des Managements und insbesondere des Personalmanagements bei CHEMIE 2 infrage stellte:

„Eine Organisation stößt ganz schnell an Grenzen des Abbildens solcher Strukturen. Ich kann Ihnen ein Beispiel sagen. Wenn [in Spanien] eine Produktion eingestellt werden würde und sie würde verlagert nach Südfrankreich, das – steht im Gesetz drin – müsste man über die Mitbestimmung des [S/EBR] mit abbilden. In der Praxis geht das gar nicht. Das kriege ich gar nicht mit hier oben, das kriegt auch der Vorstandsvorsitzende gar nicht mit, sondern das sind Strukturen innerhalb von Sparten. So ein Organismus eines Konzerns, der lebt ja in Substrukturen, wo es in der Umsetzung nachher gar nicht ums Nichtwollen geht, sondern Sie auch von Nichtwissen mal ausgehen können.“ (CHEMIE 2, Personalleiter Deutschland)

Das zentrale Problem der Identifizierung informations- und konsultationspflichtiger Gegenstände besteht darin, dass diejenigen, die transnationale Maßnahmen und Projekte anschieben, wenig Berührungspunkte mit den Beteiligungsanforderungen des S/EBR und entsprechend wenig Bewusstsein für die Unterrichts- und Anhörungsverpflichtungen haben, und umgekehrt diejenigen, deren Aufgabe es ist, die Beteiligungsansprüche des S/EBR sicherzustellen, nicht unmittelbar in die jeweiligen Planungs- und Entscheidungsstrukturen transnationaler Maßnahmen und Projekte eingebunden sind.

So wies beispielsweise der für den S/EBR zuständige Konzernpersonalleiter von BAUSTOFF darauf hin, dass es in diesem Fall ausschließlich die Konzerndirektoren (u. a. für Einkauf, IT, Fertigung & Konstruktion oder Strategie & Entwicklung) seien, die globale Projekte anschieben, für die aber die Verpflichtungen gegenüber dem S/EBR keine große Relevanz hätten. In der Konsequenz hieße dies, dass er – trotz anderweitiger Verabredungen mit Vorstand und Konzerndirektoren – über das eine oder andere Projekt nicht informiert sei:

„Wenn es globale Projekte gibt, dann von denen [den Konzerndirektoren] angeschoben. Das Problem ist, dass die nicht immer daran denken, weil die in den Projekten drinhängen, da switched denen etwas heraus. Und da bin ich dann aber auch dankbar, wenn mich der [S/EBR] gelegentlich anruft und sagt: ‚Hey, ich habe gehört, dass. Was ist denn da? Können Sie mir das mal erklären.‘ Und dann kommt es vor, dass ich mich selber schlau machen muss.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

Ein Bewusstsein für die Problematik ist außerhalb des Personalmanagements in aller Regel nicht sehr verbreitet:

„Leider Gottes ist das Thema in der Managementschaft nicht so auf dem Schirm, dass da jedem klar ist, wenn ich jetzt hier eine Umstrukturierung mache oder eine relativ große Organisationsänderung, die mehrere Länder betrifft, müsste ich einmal mit dem [S/EBR] reden. In Deutschland kriegen es

die meisten mittlerweile noch hin, dass sie verstehen, dass sie mit dem Betriebsrat reden müssen. Das ist meistens ein Lernprozess. Wenn man einmal auf die Nase gefallen ist, dann nimmt man es mit rein. [S/EBR] ist noch so ein bisschen etwas Außerirdisches für den einen oder anderen da.“ (DIENSTLEISTUNG 3, für S/EBR zuständiger Mitarbeiter zentrales LR-Management)

Beteiligungsanforderungen von Arbeitnehmervertretungen wie u.a. S/EBR sind insbesondere dann jenseits des Bewusstseinshorizonts des Managements, wenn globale Projekte von Führungsstrukturen außerhalb Deutschlands angestoßen werden oder wenn Führungskräfte aus institutionellen Umfeldern kommen, in denen gemeinhin keine Rücksicht auf Verpflichtungen gegenüber kollektiven Arbeitnehmervertretungen genommen werden muss.⁶⁷

„Und da müssen wir relativ starke Aufklärungsarbeit leisten. Vor allem wenn jemand aus dem anglo-amerikanischen Raum kommt, also Amerika, UK. Das sind so Bereiche, wo die Leute sagen, also wenn ein Mitarbeiter da ein Problem hat, dann löst er das selbst, dann braucht er keinen Betriebsrat. Und entsprechend agiert auch das Management. Da müssen wir schon heranzuführen.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Zum Teil braucht es ein hohes Maß an Sensibilität, um den transnationalen Charakter einer Maßnahme und damit die Unterrichts- und Anhörungsverpflichtung gegenüber dem S/EBR zu erkennen:

„Es gibt durchaus Fälle, wo ich es einem nicht einmal übel nehmen kann. Dann komme ich nämlich selber im ersten Schritt nicht unbedingt darauf. Weil die Verlinkung zu komplex ist. In anderen Fällen würde ich sagen: ja da stand es drauf. Da hätte man auch mal drauf kommen können. Mittlerweile würde ich sagen, dass im Großen und Ganzen da kaum noch ein Fall durch die Maschen geht.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management eines Geschäftsbereichs)

Auf Nachfrage nannte unser Gesprächspartner folgendes Beispiel einer komplexen Verlinkung:

„Wir hatten gerade einen Fall, wo ich feststellte, dass die Schließung nicht einfach alles auf Null gesetzt hat, sondern ich habe praktisch eine Art Verlage-

⁶⁷ Die Sensibilisierung des Managements richtet sich in diesen Fällen nicht allein auf die Beteiligungserfordernisse des S/EBR, sondern auch der nationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen wie der deutschen Mitbestimmung. So hat das zentrale LR-Management von Chemie 4 eine 50-seitige Schulungsunterlage, um ausländischen Führungskräften die deutsche Mitbestimmung und die Anforderungen, die diese stellt, zu vermitteln.

„... von einem Rest. Ich gehe also in dem Markt runter auf sagen wir mal 20 Prozent. Ich kann dafür den Betrieb nicht halten. Aber die 20 Prozent, die verbleiben, die beliebere ich aus einem anderen Land. Nun komme ich zu einer Betroffenheit [des S/EBR]. Wenn ich wirklich alles auf Null setze und das nirgendwo hinfließt, dann ist es lokal.“ (Ebd.)⁶⁸

Für die kommunikative Verzahnung zwischen den relevanten Entscheidungsstrukturen einerseits, dem für den S/EBR zuständigen LR-Management andererseits finden sich in den untersuchten Unternehmen unterschiedliche Lösungsansätze; in der Regel werden verschiedene Kommunikationswege kombiniert und zusätzlich mit Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen im Management verknüpft.

In einem Teil der Unternehmen sind die für den S/EBR zuständigen LR-Manager oder ihre Vorgesetzten (Personalvorstand, globale Personalleitung) in Führungs- und Koordinationsstrukturen an der Unternehmenszentrale eingebunden, in denen globale Projektmaßnahmen besprochen, diskutiert und entschieden werden. Dabei kommt ihnen die Aufgabe zu, diejenigen Gegenstände zu identifizieren, die unterrichtungs- und anhörungsrelevant sein könnten, und die anderen Managementbereiche zugleich für die Beteiligungserfordernisse des S/EBR zu sensibilisieren:

„Erst einmal braucht man große Ohren. Mir geht es manchmal auch so, dass ich denke, das ist doch ein Thema, das muss in den [S/EBR]. Wir haben einen sehr engen Austausch, die Konzernfunktionen hier, auch sehr viele Informationen. Wir haben regelmäßig auch ein Treffen mit dem Vorstand, wo er berichtet. Da haben wir eigentlich ein recht gutes Update. Ich habe die Personen, das ist mehr das Strukturelle, auch sensibilisiert, gesagt, immer dann wenn es mehr als ein Land betrifft, denkt bitte an mich.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

Bei CHEMIE 1 spielt der M&A-Bereich eine zentrale Rolle für die Informationsgewinnung zu transnationalen Projekten und Restrukturierungsmaßnahmen:

„Ich war früher in der Einheit ‚Mergers & Acquisitions‘. Diese Einheit ist ja in den meisten Projekten involviert, also bei globalen Projekten und Strukturmaßnahmen oder Desinvestitionen oder Akquisitionen. Das heißt, diese Kollegen haben einen sehr guten Überblick. Und das ist im Prinzip unsere

⁶⁸ Inwieweit diese Position einer rechtlichen Prüfung standhalten würde, muss an dieser Stelle nicht geklärt werden. Folgt man der Kommentierung des deutschen EBR-Gesetzes von Blanke (1999: 240), dürfte dies nicht der Fall sein, zumal in der Neufassung des EBR-Gesetzes von 2011 hierzu noch einmal eine Klarstellung vorgenommen wurde (DGB 2011: 6).

Schwestereinheit. Mit dem Leiter der Einheit sitze ich regelmäßig zusammen. Wir tauschen uns aus, was gibt es Neues, was könnte kommen. Wir bekommen natürlich auch Informationen von unserem Management. Das kann aus der Vorstandssitzung sein oder dass unser Bereichsleiter mit einem anderen Kollegen gesprochen hat. Da haben wir schon einen guten Überblick. Müssen wir auch haben, sonst kriegen wir es ja auch nicht koordiniert.“ (CHEMIE 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Die folgende Interviewpassage zeigt, dass die verantwortlichen LR-Manager in manchen Fällen aktiv die Informationen zusammentragen müssen, die notwendig sind, um die S/EBR-Relevanz von Unternehmensplanungen einschätzen zu können:

„[Interviewer: Wie kriegt man sowas mit?] Einfach über verschiedene Gremiensitzungen, Planungssitzungen oder sowas. Wo man mitbekommt, für den Business-Plan oder für die weitere Vorausschau ist das und das geplant; dass man das an einem Standort machen will. Und da erkundigt man sich: Sind das neue Maschinen, neue Anlagen, ein neues Produkt? Oder wird irgendwas in die Hand genommen und verlagert? Haben wir da eine Situation, über die wir informieren müssen? Da muss man einfach ein bisschen sensibel sein. Dass die Leute das von sich aus berichten und den [S/EBR] mit im Kopf haben, das ist häufig nicht gegeben.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Zum Teil bauen die zuständigen LR-Manager auch gezielt und aktiv Netzwerke in andere Unternehmensbereiche auf, um frühzeitig über Entwicklungen informiert zu sein:

„Und ansonsten ist es so, dass wir hier in der Abteilung nicht ganz unbewusst mit Leuten besetzt sind, die alle ein relativ breites Netzwerk haben, aus den verschiedensten Bereichen kommen, da einmal gearbeitet haben. Das stellt sich als extrem hilfreich heraus, dass wir relativ breit im Konzern vernetzt sind und ganz gut Bescheid wissen. Sonst geht uns tatsächlich einmal etwas durch die Lappen. Und das ist beim [S/EBR] dann relevant, wenn es ein Konsultationssachverhalt ist und da irgendwer drauf springt und die große Glocke läutet. Ist uns noch nicht passiert. Erwarte ich auch nicht.“ (DIENSTLEISTUNG 3, für S/EBR zuständiger Mitarbeiter zentrales LR-Management)

Für LR-Manager anderer Unternehmen bilden die transnationalen Koordinationsstrukturen des Personalmanagements einen zusätzlichen, oftmals gar den wichtigsten Kommunikationsweg. In einem Teil der Unternehmen werden die – entlang von Ländern/Weltregionen oder Geschäftsbereichen verlaufenden – Koordinationsstrukturen der Personalleiter systematisch für die Identifizierung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter Themen genutzt. So finden beispielsweise bei CHEMIE 4 monatliche Abstimmungsrunden zwi-

schen den Personalleitern der Landesgesellschaften statt, um Themen mit länderübergreifender Bedeutung zu ermitteln und gemeinsam zu diskutieren, was im S/EBR präsentiert werden muss. Und bei METALL 3 laufen diese Abstimmungen über den zweimonatlich tagenden „HR-Council“, der sich aus den Ressortleitern des zentralen Personalmanagements sowie den Personalleitern der Divisionen und Regionen zusammensetzt.

Wo es sie gibt, bilden die HR-Business-Partner eine wesentliche Schnittstelle zu denjenigen Managementbereichen, in denen grenzüberschreitende Projekte und Restrukturierungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden. Sie werden entsprechend sensibilisiert und geschult, dass sie als Außenfühler des zentralen LR-Managements agieren können:

„Das Gesicht zum Business ist immer der Business Partner. Wir sorgen dafür, dass unsere Business Partner, auch wenn sie global agieren, immer wissen, was [der S/EBR] tut, wie der Abstimmungsprozess läuft, welche Erfordernisse wir haben. Die Inhalte der Vereinbarung sind jedem Business Partner bekannt. Da gibt es eine entsprechende Schulungsunterlage dazu. Der Business Partner kann diese Unterlage auch gegenüber dem Management verwenden und kann sagen: ‚Wir haben im [S/EBR] folgendes Konstrukt: Wenn ihr Reorganisationen habt, müsst ihr euch sofort melden. Wenn ihr wirtschaftliche Themen, ad-hoc-Themen etc. habt, gibt es eine entsprechende Aufbereitung.‘ Und dann besprechen sie mit uns, ob sie ein Thema haben, und fragen uns nach Rat: wo das einzuordnen ist, ob es ein rein wirtschaftliches Thema ist, was in zwei Monaten kommt, ob es ein adhoc-Thema ist, ob sie sofort reagieren müssen. Die Frage wird dann immer zurückgespielt, aber sagen wir einmal, diesen Sense of Urgency, wie man das nennt, haben wir schon bei den Business Partnern platziert.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Zusammengefasst lässt sich Folgendes festhalten: Das zentrale LR-Management sieht sich gefordert, diejenigen Gegenstände zu identifizieren, die für den S/EBR unterrichtungs- und anhörungsrelevant sind. Dies ist nicht trivial, da für andere Managementbereiche der S/EBR nicht im Nahbereich ihrer Wahrnehmung liegt. Aufgabe des zentralen LR-Managements ist es deshalb, das Business Management zu sensibilisieren und sich zugleich in die Kommunikationszusammenhänge innerhalb der Managementstruktur zu vernetzen, in denen unterrichtungs- und anhörungsrelevante Themen geplant, kommuniziert und bearbeitet werden. In zentralisierten Unternehmen laufen die Fäden beim Vorstand und den zentralen M&A-Abteilungen zusammen, in stärker geschäftsbereichsbezogen dezentral organisierten Unternehmen bedarf es einer Vernetzung in die Geschäftsbereiche hinein. Ein zentraler Kommunikationskanal sind zudem die transnationalen Koordinationsstrukturen des Personalmanagements selbst.

6.2.2 Verfahrensgestaltung der Unterrichtung und Anhörung

Das zentrale LR-Management ist in allen der von uns untersuchten Fälle bemüht, eine rechtlich nicht zu beanstandende, Konflikte mit dem S/EBR möglichst vermeidende und zugleich effiziente Abwicklung des Unterrichtungs- und Anhörungsprozesses sicherzustellen. Zudem ist es – in unterschiedlichem Maß – darauf bedacht, die Unterrichtung und Anhörung als Mittel der Akzeptanzsicherung transnationaler Restrukturierungsmaßnahmen und Projekte zu nutzen. Die Praktiken der Unterrichtung und Anhörung sind von einer Ausnahme abgesehen S/EBR- wie managementseitig grundsätzlich akzeptiert und eingespielt.⁶⁹

Anforderungen einer effizienten Prozessabwicklung beziehen sich darauf, zum einen die aufzuwendenden personellen und finanziellen Ressourcen möglichst niedrig und zum anderen den Zeitraum der Prozessabwicklung möglichst kurz zu halten. Besonders arbeits-, zeit- und kostenintensiv sind Sondersitzungen des S/EBR, deren Einberufungen deshalb aus Managementsicht möglichst vermieden und durch andere Verfahren der Unterrichtung und Anhörung ersetzt werden sollen.

Der Leiter des Konzernarbeitsrechts bei METALL 3, der in seiner vorherigen Position für die Abwicklung der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR zuständig war, verfolgte den Ansatz einer schriftlichen Unterrichtung verbunden mit dem Angebot, die Thematik auf die Tagesordnung der kommenden regulären Sitzung zu setzen:

„Ich habe so einen kleinen Zwei-Seiten-Schulaufsatz geschrieben für den Vorsitzenden. Das reingenommen, wo ich sage, das ist für mich der Kern der Story, das ist der Hintergrund, das wollen wir damit erreichen. Und auch reingeschrieben: Wenn Sie weitere Informationen haben möchten, dann tragen wir gern bei Ihrer nächsten regulären Sitzung vor. Und öfters ist da was gekommen, aber wir haben es eigentlich fast immer geschafft, keine Sondersitzung zu machen.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht, früher zuständig für S/EBR)

Auch im Fall des untersuchten Geschäftsbereichs bei METALL 2 erfolgt die Erstinformation des S/EBR in Form eines Anschreibens an den Vorsitzenden:

⁶⁹ Im Fall Chemie 2 versuchte die S/EBR-Spitze ein höheres Unterrichtungs- und Anhörungsniveau des S/EBR durchzusetzen und löste damit beim zuständigen Management Unmut und Abwehrreaktionen aus.

„Der Klassiker ist relativ einfach erklärt. Ich habe einen Fall, von dem ich denke, dass der [S/EBR] zuständig ist. Dann bringen wir das zu Papier, kurz und knackig den Fall beschreibend. Und typischerweise legen wir, so ist das heutzutage, dahinter auch gleich eine Power Point Präsentation, wo noch nähere Daten und Fakten dabei sind. Und dann hängt es vom Sachverhalt ab, ob wir sagen: Für uns ist das der Fall, wenn du weitere Fragen hast, komm bitte. Oder ob wir sagen: Das hier ist praktisch das Entree und wir machen mal einen Termin.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management eines Geschäftsbereichs)

Ein weiterer – verbreiteter – Ansatz besteht darin, dem geschäftsführenden Ausschuss (mit der Option, diesen um EBR-Mitglieder bzw. Arbeitnehmervertreter der von der Maßnahme betroffenen Länder bzw. Standorte zu erweitern) eine zentrale Rolle im Unterrichts- und Anhörungsprozess zu geben und Sondersitzungen des S/EBR selbst zur absoluten Ausnahme zu machen. Zum Teil wurde mit dem S/EBR vereinbart, dass eigens gebildete projektspezifische Unterrichts- und Anhörungsausschüsse länger andauernde transnationale Restrukturierungsmaßnahmen, z.B. in einzelnen Geschäftsbereichen, begleiten (was im Fall METALL 2 den zuständigen LR-Manager zu dem Kommentar veranlasst hat, dass sich ein „ziemliches Begleitkommissionswesen“ entwickelt hätte).

Das Management verfügt über gewisse Handlungsspielräume bei der Frage des Zeitpunkts der Unterrichtung. Letztlich ist dies eine Entscheidung, in die strategische und taktische Erwägungen eingehen und unter Ungewissheit getroffen wird. Frühzeitige Unterrichtung kann zur Vertrauensbildung und Akzeptanzsicherung beitragen,⁷⁰ heißt aber auch ins Risiko zu gehen, wenn oder weil unklar ist, was die Gegenseite mit den Informationen macht und ob sie Vertraulichkeitsversprechen tatsächlich einhält. Sehr früh gegebene Informationen können auch Unruhe schaffen; wie beispielsweise im nachfolgenden Fall, in dem das Restrukturierungsprojekt letztlich noch nicht so weit spezifiziert war, um konkrete Aussagen zu Prozess und Folgen geben zu können:

„Wir haben gelernt, dass wir erst dann auf die Betriebsräte zugehen, wenn wir eine Substanz haben. Aber in dem Moment, in dem sich ein Prozess um circa sechs Monate verzögert, haben Sie auch keine Substanz mehr. Da können Sie immer nur sagen: Wir haben nichts. Aber jedes Gerücht, was irgendwo auftaucht, führt sofort dazu, dass Ihnen Mitbestimmungsgremien vorhalten, nicht hinreichend informiert zu sein.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

70 So vertritt beispielsweise der verantwortliche LR-Manager bei Dienstleistung 2 die Position, dass sich ein frühzeitiger Einbezug des S/EBR letztlich auszahlt, weil Projekte reibungsloser und zügiger abgewickelt werden können (vgl. hierzu auch [Kapitel 5.3](#)).

Zum Teil wird der Zeitpunkt der Unterrichtung, z.T. auch die Maßnahme selbst an den Zeittakt der regulären Sitzungen angepasst, indem Maßnahmen oder deren Unterrichtung zeitlich nach hinten geschoben, in Einzelfällen aber auch vorgezogen werden. Auf Managementseite sind demnach gewisse Spielräume des Unterrichtszeitpunkts vorhanden, die strategisch und taktisch genutzt werden, wobei Zielkonflikte zwischen der Optimierung der Abwicklungszeit eines transnationalen Projekts und der Ressourcenoptimierung der Unterrichtung und Anhörung auftreten können.

So beklagte der Regionalleiter Europa von CHEMIE 2 im Interview, dass die rigiden Beteiligungsanforderungen der Arbeitnehmervvertretungen auf nationaler und europäischer Ebene in zunehmendem Maß mit dem hohen Veränderungstempo der globalen Wirtschaft in Spannung gerieten. Bei grenzüberschreitenden Umstrukturierungen wäre es schon jetzt schwierig, die Fristen einzuhalten. Die Unterrichtung und Anhörung des S/EBR müsste entweder in den Zeittakt der drei jährlichen Sitzungen eingepasst oder aber dazwischen eine – insbesondere wegen der Verdolmetschung sehr aufwendige – außerordentliche Sitzung einberufen werden.

Das zentrale LR-Management wird vom projektverantwortlichen Management üblicher Weise mit der Anforderung konfrontiert, dass die Unterrichtung und Anhörung möglichst nicht mit Verzögerungen der Projektentwicklung verbunden sein sollten und dadurch angehalten, den Abwicklungszeitraum der Unterrichtung und Anhörung möglichst kurz zu halten, ohne aber vermeidbare Konflikte mit dem S/EBR, z.B. wegen der Nichtbeachtung vereinbarter Verfahren oder eingeübter Praxen, hervorzurufen oder die Akzeptanz des transnationalen Projektes zu gefährden.

Kooperations- und Vertrauensbeziehungen mit dem S/EBR und seinen Spitzenvertretern ermöglichen eine flexible, pragmatische Handhabung der Unterrichtung und Anhörung mit weitaus kürzeren Abwicklungszeiträumen, als wenn der S/EBR auf eine formal korrekte Vorgehensweise bestehen würde:

„Wenn ich denen sage: Pass auf, das muss schnell gehen, weil sonst andere Wettbewerber auch etwas auf den Weg bringen oder irgendwie reagieren, finde ich ein sehr gutes Verständnis. Dann kommen wir auch relativ schnell zusammen. Wo ich sage: Kommt als [Präsidium des S/EBR] hierher, also klassische ad hoc-Themen, wir müssen das mal diskutieren, oder auch am Telefon. Oder ich kündige Dinge an, wo ich sage: Nächste Woche haben wir ein Thema, da sollten Sie verfügbar sein, dass wir dann ganz schnell darüber sprechen können. Da ist ein sehr unternehmerisches Verständnis. Und deswegen funktioniert es auf der zeitlichen Ebene sehr gut.“ (BAUSTOFF, Konzernpersonalleiter)

Informelle Vorabgespräche mit der S/EBR-Spitze sind generell ein Mittel, um zu einer flexiblen und effizienten Prozessgestaltung zu kommen (verbunden mit der Option, im Einzelfall vereinbarte prozedurale Regeln im Einverständnis mit dem S/EBR-Vorsitzenden zu umgehen):

„Mit dem Vorsitzenden werden natürlich die Dinge vorbesprochen. Muss unbedingt was in eine Sitzung rein? Macht man ein Schreiben? Wieviel will er haben? Hat er schon einen Anruf gekriegt aus dem Land? Da versucht man den schon einigermaßen vorab zu informieren, dass der nicht überrascht wird von Themen. Dass man auch sagt, pass auf, da kommt was aus dem und dem Land, wir informieren heute die Arbeitnehmervertreter vor Ort, du kriegst von uns nächste Woche ein Paper dann in Sachen [S/EBR]. Das nimmt schon viel Druck raus.“ (METALL 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Die Anforderungen einer Verkürzung des Abwicklungszeitraums der Unterrichtung und Anhörung treiben das zentrale LR-Management zudem an, einzelne Prozessphasen zu effektivieren und zu beschleunigen und dies ermöglichende Praktiken zu entwickeln und einzuüben:

„Wir haben 2014 den Informations- und Konsultationsprozess definiert. Natürlich ist es so, dass es immer wieder einmal holpert bei der einen oder anderen Information, dass wir da langsamer sind, als wir eigentlich wollen, dass es umständlicher ist, die Informationen beizubringen oder dass vom [S/EBR] die Fragen viel später kommen, als wir es erwartet haben. Aber trotzdem denke ich, dass wir dabei sind, das sehr viel prozessorientierter zu machen und professioneller aufzusetzen und das ständig zu verbessern. Das ist Work-in-Progress. Mit jeder Maßnahme, über die wir sprechen, wird es ein bisschen besser.“ (CHEMIE 4, Mitarbeiterin zentrales LR-Management)

Bei der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR sind Prozessphasen des Managements und des S/EBR miteinander verschränkt. Das LR-Management arbeitet deshalb in Verständigungs- und Aushandlungsprozessen mit dem S/EBR darauf hin, die Abwicklung der Unterrichtung und Anhörung auf Betriebsratsseite zu beschleunigen und zu professionalisieren, beispielsweise indem es auf eine Straffung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse der Arbeitnehmerseite drängt (z. B. durch Schaffung der Möglichkeit einer zumindest in Teilbereichen dolmetscherfreien Kommunikation) und zugleich Unterstützungsangebote eröffnet:

„Und Sie haben immer das Thema Sprachbarrieren. Wir werden und wollen nicht für jede Sitzung Simultanübersetzer beauftragen. Auch da gibt es Fortentwicklung, dass man sagt, in diesem kleinen Kreis des [geschäftsführenden Ausschusses] kann Englisch gesprochen werden. Dafür bekommen sie Englischkurse. Die Herausforderung liegt ja auf beiden Seiten. Wir müssen unse-

ren Innovationsprozess schärfen, aber auch [der S/EBR] muss schauen, wenn [er] denn Stellungnahmen ankündigt, dass die über alle Sprachbarrieren hinweg angefertigt, diskutiert und an uns übermittelt werden. Das ist auch nicht so einfach.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Das zentrale LR-Management stellt Standards einer effizienten und prozedural korrekten Prozessabwicklung auch dadurch sicher, dass es das an Unterrichts- und Anhörungsprozessen beteiligte Business Management berät und unterstützt; beispielsweise in Fragen eines angemessenen Umfangs und Detaillierungsgrads der dem S/EBR zu gebenden Informationen. Es zielt darauf, die Unterrichtung so vorzubereiten, dass sie tatsächlich zur Beruhigung der Arbeitnehmervertreter/innen und Belegschaften beiträgt und zugleich möglichst abschließend ist, weil keine Beanstandungen und Nachforderungen seitens des S/EBR kommen, die den Prozess verzögern würden:

„Im Endeffekt gibt es welche, die haben schon eine gewisse Erfahrung, die wissen genau, wie so eine Präsentation aufzubauen ist, was man zu welchem Zeitpunkt idealerweise wie kommuniziert. Und es gibt welche, die das zum ersten Mal machen. Und da berate ich, in welcher Art und Weise die Informationen aufbereitet werden sollten, welche Mindestinhalte rein sollten, worauf der [S/EBR] Wert legt, wo aber auch die Grenzen der Zuständigkeit liegen. Also oft ist es so, dass beispielsweise dann gefragt wird: Müssen wir denn Namen nennen von Mitarbeitern, die u. U. ihren Job verlieren werden oder die wechseln müssen. Da sag ich immer: Nein, in diese Detailtiefe gehen wir nicht, das machen Sie dann mit den lokalen Betriebsräten.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

In manchen Fällen sorgt die Sicherstellung der Standards der Unterrichtung für Reibungen mit dem Business Management (vgl. Kapitel 5.2). Und im Extremfall versucht das LR-Management, den managementseitigen Prozess der Unterrichtung des S/EBR möglichst umfassend zu kontrollieren und zu steuern:

„Wir gucken, dass keine ungefilterten Informationen im [S/EBR] aufschlagen, die irgendwelche Panikwellen auslösen. Wir schicken nichts unkommentiert in die Organisation, um genau das zu verhindern. Man wird niemanden mit einer Präsentation, in der am Ende irgendwo zehn Leute fehlen, in den Betriebsrat schicken, sondern wirklich dargestellt und auch erklärt wird, wie sind die Schritte, wer macht was, wie ist die Timeline. Wir gucken, dass diese Informationen geprüft sind, dass nur substantielle Information weitergegeben werden. Wir haben da unsere Erfahrungen gemacht in der Vergangenheit, was passiert, wenn Informationen einfach so in die Organisation geschossen werden. Das geht nach hinten los.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Um eine zügige Abwicklung der Anhörung sicherzustellen, ist das LR-Management darauf bedacht, das für die betreffende Maßnahme verantwortliche und aussagefähige Management mit am Tisch zu haben, um möglichst viel an Fragen und Ungewissheiten bereits im Rahmen der Sitzung zu klären.

Im Fall CHEMIE 1 ist auf den mindestens drei Sitzungen des S/EBR jährlich der Leiter der Region Europa anwesend, also derjenige, der für europäische Restrukturierungen politisch verantwortlich zeichnet, dazu Rede und Antwort stehen kann und von seiner hierarchischen Stellung her in der Lage ist, bereits auf den Sitzungen Entscheidungen zu treffen und damit Klärungen herbeizuführen. Bleiben auf der Sitzung noch Punkte offen, werden diese schriftlich bearbeitet:

„Es kann ein Delegierter eines konkreten Landes, beispielsweise Frankreichs, sein, der sagt, weil wir hier den größten Schaden haben, wollen wir, dass diese Sache nochmal beleuchtet wird. Dann schickt [der S/EBR-Vorsitzende] das im Namen des Gremiums offiziell schriftlich und dann antworten wir offiziell schriftlich.“ (CHEMIE 1, Leiterin zentrales LR-Management)

Aufgabe des zentralen LR-Managements ist es dann, die Informationen und Stellungnahme vom zuständigen Fachmanagement einzuholen:

„Wir bringen natürlich die Frage auch wieder an die Geschäftseinheit, bevor wir antworten. Das heißt, wir fragen dann nochmal nach und bitten um zusätzliche Informationen. Zum Beispiel schreibt [der S/EBR-Vorsitzende], der [S/EBR] weist darauf hin, dass für diese Mitarbeitergruppe unklar ist, ob sie von dem Projekt betroffen ist, wir bitten dies auszuarbeiten. Dann haben wir in der Regel das schon geklärt, bevor wir antworten.“ (Ebd.)

Im Einzelfall werden im Zuge der Unterrichtung und Anhörung bereits generelle Zusagen bezüglich einer sozialverträglichen Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen gemacht:

„Es werden durchaus auch Statements gegeben bei Projekten, wo wir sagen, wir können es intern abfedern. [Interviewer: Und das sind mündliche Zusagen?] Nein, schriftlich. Meistens steht das schon in der Präsentation. Was wir auch machen, beispielsweise bei einem Desinvestitionsszenario, wo auch der potentielle Käufer vorgestellt wird, dass wir sagen: Wenn dieser Verkauf so zustande kommt, wird es folgende Garantien geben. Der Verkäufer wird sich verpflichten für die nächsten zwei Jahre dieses oder jenes zu tun, die Arbeitsbedingungen werden für solange beibehalten, es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben. Wenn solche Aussagen möglich sind, werden die schon auf der [S/EBR-Ebene] gegeben. Und dann auch nicht mehr lokal zurückgeholt.“ (Ebd.)

Die Zusagen dienen der Akzeptanzsicherung der Maßnahme und der Beschleunigung der Umsetzungsprozesse auf lokaler Ebene:

„Wenn die Kollegen nach Hause fahren und sagen, passt mal auf, da sind ein paar wesentliche Punkte schon geregelt, hilft es uns, das lokal umzusetzen, statt alles offen zu lassen und dann haben wir die ganzen Diskussionen lokal. Wir versuchen ja den [S/EBR] auch für uns zu nutzen.“ (Ebd.)

Diesen Zusagen sozialer Abfederungen gehen informelle Aushandlungen und Verständigungsprozesse zwischen LR- und zuständigem Business Management (und möglicherweise auch mit der S/EBR-Spitze) voraus:

„Wir gehen auch wieder zurück an die Business-Einheit, fragen, was ist denn da und wie ist das mit der Mitarbeitergruppe, könnt ihr das nicht lösen. Dann ist das Ergebnis von der Qualität u. U. nicht so viel anders [als im Falle formaler Verhandlungen].“ (Ebd.)

Auch bei DIENSTLEISTUNG 3 lotet das LR-Management im Vorfeld Spielräume für Zugeständnisse mit dem zuständigen Business Management aus, nutzt es in diesem Fall aber flexibel in informellen Aushandlungsprozessen:

„Nehmen wir einmal ein klassisches Beispiel, Outsourcing, eine Einheit, die in Deutschland und Tschechien betroffen ist. In Deutschland machen wir Betriebsübergang nach 613a und sichern drei Jahre. In Tschechien wollen wir aber nur ‚terminate and renew‘ machen bei den Arbeitsverträgen. Da kann ich den Kollegen von vornherein sagen: Geht einmal davon aus, dass ich vom [S/EBR] eine Forderung zurückkriegen werde, die etwas gleichlaufender ist. Bis wohin wollt ihr gehen? Kriegt ihr mit eurem Anbieter nicht auch in Tschechien für eine gewisse Zeit eine gewisse Absicherung der Leute hin? Dann lote ich das ein bisschen aus, gucke, bis wohin können wir gehen. Und dann ist nur die Frage, werfe ich das vorher schon dem [S/EBR] rüber, um ein bisschen Ruhe zu erzeugen oder gehe ich in die kleine Eskalation und habe es in der Tasche und lege es dann in der Verhandlung auf den Tisch. Das ist dann ein bisschen situativ, je nachdem, wer da wo wie pusht.“ (DIENSTLEISTUNG 3, für S/EBR zuständig Mitarbeiter zentrales LR-Management)

Bei BAUSTOFF werden ebenfalls im Rahmen von Anhörungen zu Einzelaspekten globaler Projekte informelle Absprachen getroffen, die Änderungen und Anpassungen der geplanten Maßnahme insofern nach sich ziehen, als konstruktive, auf spezifisches Erfahrungswissen beruhende Vorschläge der S/EBR-Mitglieder aufgenommen werden:

„Wir besprechen Projektinhalte. Wo es einen Input gibt, sagen wir, den Punkt prüfen wir oder wenn ich die Konzernfunktionen dabei habe, den Punkt pas-

sen wir auch an. Dies sind eher informelle Absprachen. Die gibt es schon. Die Anhörung führt im Regelfall auch zu Änderungen oder Anpassungen. Ich glaube jetzt nicht, dass wir unser unternehmerisches Konzept deswegen auf den Kopf stellen würden. Das ist auch gar nicht das Thema [des S/EBR]. Was [seine Mitglieder] wollen, ist Feedback geben aus Sicht: Achtet darauf, wie es in der Unternehmens- oder in der Betriebsrealität nachher funktionieren kann. Das sind spannende Themen, wo wir manchmal auch sagen müssen, rückwirkend betrachtet hatten ihre Vorbehalte doch einen guten Kern.“ (BAU-STOFF, Konzernpersonalleiter)

Weitergehend hat sich bei DIENSTLEISTUNG 1 ein Unterrichts- und Anhörungsverfahren etabliert, das regelmäßig mit einer zwischen Management und S/EBR ausgehandelten und förmlich verabschiedeten „gemeinsamen Erklärung“ abgeschlossen wird, in der die zentralen Eckpunkte, auf die sich beide Seiten verständigt haben, festgehalten sind.

Der für den S/EBR zuständige Ressortleiter im zentralen Personalmanagement erläutert das weitere Vorgehen im Anschluss an die Stellungnahme des [S/EBR] wie folgt:

„Die Geschäftsleitung des betroffenen [Geschäftsbereichs] reagiert darauf mit einem formalen Beschluss, ob sie der Stellungnahme [des S/EBR] folgt oder nicht. In den bisher aufgetretenen Fällen folgten die betroffenen Geschäftsleitungen der Stellungnahme stets nur zum Teil. Gemäß dem Recht des [S/EBR] auf eine abschließende Konsultation versuchen beide Parteien anschließend in einer weiteren Sitzung eine Vereinbarung über alle noch offenen Punkte zu erreichen. Die Vereinbarung ist nichts anderes als ein Papier, in dem die erzielte Einigung festgehalten ist.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Das Management wertet die Verständigung, Aushandlung und Kompromissfindung mit dem S/EBR als vertrauensbildende und akzeptanzsichernde Maßnahme. Es verspricht sich davon eine nachhaltige Wirkung in die Belegschaft hinein:

„In einem Umstrukturierungsprozess ist Kommunikation das Allerwichtigste. Die Arbeitgeberseite will ja die Mitarbeiter, die Schlüsselpositionen besetzen, unbedingt behalten. Wenn die verunsichert werden, versucht man natürlich sie zu beruhigen. Ist ja klar, dass auf Arbeitgeberseite vor allem die Leistungsträger, die Schlüsselpositionsinhaber, im Fokus stehen. Die muss ich im Lot halten. Und wie mache ich das? Indem ich ihnen erkläre, warum ich das tue, warum es Sinn macht. Und wenn ich einem Arbeitnehmervertreter erklären kann, warum es Sinn macht, dürfte es allen verständlich sein.“ (Ebd.)

Die gemeinsamen Erklärungen tragen zudem zu einer zügigeren Umsetzung der Maßnahmen auf nationaler und lokaler Ebene bei:

„Also wir haben jetzt wieder ein ganz prominentes Beispiel. Da haben wir eine Joint Declaration abgeschlossen und die nehmen das für ihre Verhandlungen mit lokalen Betriebsräten, legen das zugrunde und sagen, das ist unser Regelwerk, das sind unsere Mindeststandards.“ (Ebd.)

Die guten Erfahrungen mit dieser Verfahrensweise der Unterrichtung und Anhörung haben dazu geführt, dass auch skeptische Stimmen auf Vorstandsebene mittlerweile verstummt sind:

„Aber im Endeffekt, was die Akzeptanz auch dieser Joint Declarations angeht, die ist immens gewachsen, weil man den Mehrwert einfach auch erkannt hat. Am Anfang war natürlich ganz große Zurückhaltung. Wieso müssen wir grenzüberschreitend eine Erklärung abgeben und um Gottes Willen, was passiert da. Aber dass eine Umstrukturierung besser und leichter läuft, wenn man das als Basis hat, ist schon erkannt worden; und zwar durchgehend. Wir haben im Vorstand keinen Gegner, der sagen würde, davon halte ich überhaupt nichts.“ (Ebd.)

Konformität mit den vereinbarten und rechtlichen Bestimmungen, Effizienz und Akzeptanzsicherung sind die drei zentralen Kriterien der Organisation und Gestaltung der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR seitens des zentralen LR-Managements.

Effiziente Prozessabwicklungen verlangen eine flexible und pragmatische Handhabung von Form (schriftlich, in speziellen Ausschüssen, Vermeidung von Sondersitzungen mit dem gesamten Gremium) und Zeitpunkt der Unterrichtung und Anhörung (Anpassung der Unterrichtung oder des Startpunkts der Maßnahme selbst an den Zeittakt regulärer Sitzungen). Vertrauensbasierte Beziehungen zum S/EBR und informelle Absprachen mit der S/EBR-Spitze stützen wiederum die für eine effiziente Prozessabwicklung erforderlichen Flexibilitätsspielräume ab. Zugleich soll der Aufbau von Verfahrensroutinen und mit dem S/EBR getroffene Verfahrensregelungen für beschleunigte Abwicklungszeiten sorgen.

Eine effiziente Prozessabwicklung schließt zugleich eine Gestaltung der Anhörung des S/EBR ein, die nicht allein auf eine zügige Abwicklung des Anhörungsprozesses selbst (durch Anwesenheit des verantwortlichen und aussagefähigen Managements), sondern auch darauf zielt, dass die lokalen Aushandlungsprozesse möglichst zügig und reibungslos verlaufen (durch informelle oder förmliche Zusagen sozial abfedernder und damit Akzeptanz sichernder Maßnahmen).

Bei alledem kann das Effizienzkriterium mit dem Ziel der rechtlichen Korrektheit der Prozessabwicklung ebenso in Konflikt geraten wie mit dem Ziel der Akzeptanzsicherung. Dies macht Abwägungen und Aushandlungen im

Management ebenso notwendig wie es Konflikte mit sich bringt; z. B. Abwägungen, Aushandlungen und Auseinandersetzungen um die Frage, ob eine Sondersitzung des S/EBR zur Absicherung der Akzeptanz einer Maßnahme durchgeführt oder aus Kostengründen abgewehrt werden sollte, oder um die Frage, ob die Unterrichtung und Anhörung des S/EBR entgegen dem rechtlichen Erfordernis der Frühzeitigkeit bis zur nächsten regulären Sitzung zurückgestellt werden sollte, um Ressourcen zu schonen.

6.2.3 Organisation begleitender Informationsprozesse

Das zentrale LR-Management muss die Informationsprozesse insgesamt im Auge haben und diese so steuern, dass Konflikte, Irritationen und Gerüchte nach Möglichkeit vermieden werden.

Eine Quelle für Irritation und Konflikt besteht darin, dass die Unterrichtung des S/EBR durch das Top-Management in die mikropolitische Konstellation und das Machtgefüge im Unternehmen eingreift, weil S/EBR-Mitglieder (und diejenigen Arbeitnehmervertreter/innen, an die sie erhaltene Informationen weitergeben) einen Informationsvorsprung gegenüber ihrem Counterpart im Management haben oder zumindest haben könnten:

„Auf der anderen Seite ist auch klar, dass für eine Managementebene, die nicht Top-Management ist, für die Landesmanagementebene z. B. die Existenz dieser europäischen Ebene eher als Hindernis und Beeinträchtigung gesehen wird; im Sinne von: ‚Wieso redet da an der zentralen Stelle auch noch jemand mit dem gleichen Gewerkschafter oder dem gleichen Betriebsrat, mit dem ich doch immer verhandele?‘ Das wird teilweise dann als Kompetenz Einschränkung wahrgenommen, als Thema ‚Ich weiß nicht, bin ja nicht dabei, was kriegen die für Informationen? Ihr erzählt denen etwas, was wir gar nicht eins zu eins gleichzeitig sehen und haben. Die kommen zurück und erzählen uns, was ihr vorhabt.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter Konzernarbeitsrecht)

Das zentrale LR-Management sieht sich vor die Aufgabe gestellt, Maßnahmen zu ergreifen, die dem entgegenwirken:

„Dann muss ich über die Kanäle, die das Management hat, die Informationsweitergabe sicherstellen. Trotzdem bleibt das latent ein Thema auf dieser mittleren Ebene. Auf der anderen Seite sind wir bis heute nicht den Weg gegangen, die Mitbestimmungsebene auf Managementebene nochmals zu spiegeln. Das ist uns zu teuer, die alle durch die Gegend fahren zu lassen. Da sind wir zurückhaltend und versuchen das über die anderen regelmäßigen Informationskanäle wieder auszugleichen.“ (Ebd.)

Der Leiter des zentralen LR-Managements bei CHEMIE 4 sieht es ebenfalls als seine Aufgabe an, Informationsasymmetrien zulasten des Managements entgegenzuarbeiten:

„Umgekehrt spiegeln wir alles, was wir in [den S/EBR] bringen möchten, mit den Länderkollegen, dass die wissen, was auf europäischer Ebene übergeordnet für ihre Länder läuft. Das schlimmste, was passieren kann, ist, dass Informationen von den Betriebsräten oder Gewerkschaftsfunktionären an sie herangetragen werden, ohne dass sie es vorher von uns gehört haben.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

In den letzten Jahren wurden darauf gerichtete Kommunikationsstrukturen innerhalb des Personalmanagements aufgebaut.

„Wir haben ja einen monatlichen Austausch. Das Gleiche, was [der S/EBR] an Austausch hat, brauchen wir auch. Ich sage immer, wir brauchen Waffen-gleichheit, auch wenn der Begriff nicht schön ist. Wir müssen genauso über den Informationsstand verfügen und den holen wir uns aktiv, indem wir Netzwerke aufgebaut haben über die letzten Jahre.“ (Ebd.)

In ähnlicher Weise sieht sich das zentrale LR-Management von DIENSTLEISTUNG 1 im Falle von Restrukturierungen, die mehrere Länder betreffen, vor die Aufgabe gestellt, die Außenkommunikation des Managements gegenüber Arbeitnehmervertretungen, Belegschaften und Öffentlichkeit zu koordinieren. Deshalb organisiert es während der Laufzeit derartiger Veränderungsprojekte wöchentliche oder zweiwöchentliche gemeinsame „Calls“ der involvierten HR Business Partner, LR-Experten und Projektleitungen, um eine Abstimmung des Informationsverhaltens sicherzustellen und damit Irritationen und Gerüchten der Belegschaften und deren Vertretungen entgegenzuwirken.

Dem Interesse an einer gemeinsamen und abgestimmten Informationspolitik stehen aber verschiedene Kulturen der Arbeitsbeziehungen mit einer Spannweite unterschiedlicher Unterrichtsbedürfnisse der Arbeitnehmervertretungen gegenüber, die vom Einbezug im frühen Planungsstadium bis zur Erwartung reicht, erst dann einbezogen zu werden, wenn eine Entscheidung gefallen ist und über harte Fakten geredet und verhandelt werden kann. Der S/EBR wird dabei als Chance gesehen, über die kulturellen Unterschiede hinweg den Gleichlauf der Information sicherzustellen:

„Diese Anforderungen lassen sich nicht zusammenbringen. Und deswegen ist es immer ein Spagat, allen Anforderungen gerecht zu werden, aber auch ein Projekt und eine Veränderung voranzubringen. Und in dem Zusammenhang ist es so, wenn wir wirklich große Projekte haben, dass wir die Möglichkeit

nutzen, über den [S/EBR] eine Erstinformation zu machen und über Projektfortschritte oder wichtige Entscheidungen dort zu berichten.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter zentrales LR-Management)

Große und komplexe transnationale Restrukturierungen stellen hohe Anforderungen an das zentrale LR-Management in Bezug auf die Steuerung der Informationen, da nicht allein die Unterrichtung des S/EBR bewerkstelligt werden muss. Vielmehr sieht sich das zentrale LR-Management zugleich vor die Aufgabe gestellt, den Informationsfluss in die ausländischen Unternehmensteile so zu steuern, dass das Management seinen Unterrichtungspflichten gegenüber den nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen nachkommen kann:

„Die Hauptverantwortung ist die, den Kommunikationsprozess möglichst vernünftig zu steuern und alle mitbestimmungsrelevanten Anforderungen zu bedienen. Und das ist extrem schwer, weil wir merken, dass immer wieder Informationen in den Ländern irgendwo aufploppen, irgendwo gestreut werden, irgendwo ankommen und völlig falsch interpretiert werden. Wir können offen gestanden gar nicht so schnell sein, die Betriebsräte oder Mitbestimmungsgremien zu informieren, wie es Gerüchte irgendwo gibt. Das stellt uns vor die Herausforderung, den Kommunikationsprozess zu managen, aber auch die Business-Einheiten zu managen, was wo wie gerade geplant wird und wie wir eingebunden werden, um diese Information rechtzeitig weitergeben und frühzeitig im Konsultationsprozess Verhandlungen starten zu können. Das heißt, ich muss momentan dafür Sorge tragen, dass die Franzosen rechtzeitig Informationen haben, wenn was passiert, Italien, Spanien und auch Deutschland.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

Resümierend lässt sich festhalten, dass das zentrale LR-Management gefordert ist, managementseitige Kommunikationsstrukturen und -verfahren aufzubauen, die Informationsasymmetrien zulasten dezentraler Managementebenen entgegenarbeiten und eine gleichgerichtete und nationalen Spezifika gerecht werdende Informationspolitik auf nationaler und lokaler Managementebene gewährleisten.

6.3 Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement mit S/EBR und Gewerkschaften

Das Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement umfasst die Tätigkeiten der Organisation, Koordination, Moderation, Beratung und Durchführung von Verhandlungsprozessen und schließt abhängig von der Art der Vereinba-

rungen z.T. auch Aufgaben der Implementierung, der Nachsorge und des Monitoring abgeschlossener Vereinbarungen ein.

Das Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement umfasst zum einen die – in Kapitel 6.3.1 behandelten – rechtlich strukturierte Verhandlung des EBR-Statuts bzw. der SE-Beteiligungsvereinbarung und deren Abänderungen, Ergänzungen oder Weiterentwicklungen. In einem Teil der untersuchten Unternehmen und eher sporadisch denn regelmäßig umfasst es darüber hinaus die – in Kapitel 6.3.2 behandelte – Verhandlung und Implementierung europäischer Unternehmensvereinbarungen (im Falle DIENSTLEISTUNG 1, DIENSTLEISTUNG 2 und DIENSTLEISTUNG 3 sowie CHEMIE 2) und globaler Rahmenvereinbarungen (im Falle METALL 1, METALL 2 und METALL 3).⁷¹

6.3.1 Verhandlung des EBR-Statuts bzw. der SE-Beteiligungsvereinbarung

Die Erstverhandlungen der EBR-Statuts- bzw. der SE-Beteiligungsvereinbarungen lagen in den untersuchten Unternehmen weit vor dem empirischen Erhebungszeitraum und waren nicht Gegenstand der Empirie.⁷² Vielmehr wurde allein auf Verhandlungen der jüngeren Vergangenheit Bezug genommen.

Die in den letzten Jahren erfolgten Verhandlungen des S/EBR-Statuts und der europäischen Unternehmensmitbestimmung waren insbesondere dadurch bedingt, dass die untersuchten Unternehmen transnationalen Umstrukturierungen ausgesetzt waren, die Anpassungen der europäischen Arbeitsbeziehungen erforderlich machten; sei es, dass sie ihr Unternehmen aufspalteten (z.T. verbunden mit einem Wechsel der Rechtsform des abgespaltenen Unternehmens in die einer Europäischen Gesellschaft), dass sie ein anderes Unternehmen mit S/EBR übernahmen oder dass sie ihre Unternehmens- und Managementstrukturen neu zuschnitten.

71 Es war nicht Sinn und Zweck der Untersuchung, den Verhandlungsprozess globaler Rahmenvereinbarungen zu rekonstruieren. Festzuhalten ist aber, dass in allen drei Fällen die Initiative nicht von der Managementseite ausging, sondern die Aufnahme von Verhandlungen auf den anhaltend sanften Druck der Arbeitnehmerseite – der IG Metall (in Ausfluss einer langfristig angelegten Strategie der Implementierung globaler Rahmenvereinbarungen), der Betriebsräte und der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat – zurückgeführt werden kann.

72 Zu Erstverhandlungen von EBR-Statutsvereinbarungen vgl. die Fallstudien in Lecher et al. 2001, in denen auch die Rolle des Managements beleuchtet wird.

Bei CHEMIE 1 wurde auf Initiative des Personalmanagements das S/EBR-Statut nachverhandelt, weil dies in Anpassung an die Neuorganisation der Länderstrukturen in Europa erforderlich geworden war. Die Aufnahme und Durchführung der Verhandlungen erfolgten durch die für den S/EBR zuständige Personalmanagerin in drei Schritten.

In einem ersten Schritt wurde bei der S/EBR-Spitze vorgefühlt und mit dieser informell auf dem kurzen Dienstweg und auf Basis bestehenden Vertrauens eine gemeinsame Linie abgesteckt. Dem folgten in einem zweiten Schritt jeweils informelle interne Verständigungs- und Aushandlungsprozesse bezüglich dieser gemeinsamen Linie, die managementseitig in der Einholung des Verhandlungsmandats beim Vorstand mündeten. Auf dieser Grundlage wurden in einem dritten Schritt Detailverhandlungen zwischen S/EBR und Management geführt und dann die Vereinbarung zu einem formalen Abschluss gebracht.

Nachverhandlungen des S/EBR-Statuts werden in der Regel vom für die transnationalen Arbeitsbeziehungen verantwortlichen Personalmanager, eventuell unterstützt von einem Mitarbeiter der Rechtsabteilung, eigenständig geführt. Die Abstimmung der Arbeitgeberposition – und damit auch die Einholung eines Verhandlungsmandats beim Vorstand – ist bei Nachverhandlungen vergleichsweise einfach, da die gesetzliche Grundlage als Orientierungslinie dient und auf praktische Erfahrungen im eigenen Unternehmen, aber auch aus anderen Unternehmen zurückgegriffen werden kann. Die zentralen politischen Eckpunkte sind zudem üblicher Weise bereits in der Erstverhandlung des S/EBR-Statuts geklärt. Wie die beiden nachfolgenden Interviewpassagen zeigen, sind erfahrene LR-Manager in der Lage, die eigenen Verhandlungsspielräume gegenüber Vorgesetzten und Vorstand auszuloten und einzuschätzen:

„Dafür [die Änderung der SE-Beteiligungsvereinbarung] haben wir uns vorher ein Mandat abgeholt. Aber innerhalb des Mandats können wir relativ autonom und flexibel reagieren auf das, was in so einer Verhandlung kommt. Und das Mandat vorher intelligent festzulegen, ist unsere Aufgabe.“ (DIENSTLEISTUNG 2, Leiter zentrales LR-Management)

„Ich muss natürlich meinen Chef überzeugen, dass er das unterzeichnen kann. Aber ich weiß, was in dem Unternehmen geht und was nicht. Und in dem Rahmen bewege ich mich.“ (CHEMIE 5, Konzernpersonalleiter)

Zentrale politische Eckpunkte werden dagegen bereits im Vorfeld auf Spitzenebene ausgehandelt; beispielsweise wie im nachfolgendem Fall Größe und Sitzverteilung des Aufsichtsrats bei der Verhandlung einer SE-Beteiligungsvereinbarung:

„Schon seit der Entscheidung, die SE zu installieren, wurden auf Ebene des Vorstands mit den Gewerkschaften Gespräche geführt. Es gibt Absprachen, wie viele Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat kommen. Und da ist sicherlich im Vorfeld schon viel besprochen worden. Mein Chef, der ja direkt an [den Personalvorstand] berichtet, nimmt die Informationen auf und wir stimmen uns ab. Und dann hatte ich Eckpunkte, anhand derer ich den Entwurf gemacht habe. So funktioniert das.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Mitarbeiter des Center of Expertise Arbeitsrecht)

Das Management verzichtet bei Verhandlungen zur Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen – von Rechtsberatung in Einzelfällen abgesehen – weitgehend auf externe Beratung, wie folgende Interviewpassage bezüglich der Verhandlung einer SE-Beteiligungsvereinbarung bei DIENSTLEISTUNG 3 exemplarisch zeigt:

„Wir hatten relativ schnell all die Dokumente und Erfahrungen, die andere Großkonzerne anzubieten haben, mindestens im deutschen Umfeld. Und wir haben uns das angesehen und für uns ausgewertet. Wir haben Elemente für uns übernommen, die wir kopierenswert fanden. Ansonsten haben wir sehr fundierte Rechtsberatung. Obwohl unser Konzernarbeitsrechtler schon Meister seines Fachs ist, aber eben nicht auf dem SE-Beteiligungsfeld. Also haben wir gleich zwei Expertenquellen noch zusätzlich zugange. Da sind wir sehr gut aufgestellt. Ansonsten ist das letztlich eine Gestaltungsüberlegung, die wir mit unseren bestehenden Managementkompetenzen alleine treffen. Wo unser [Personalvorstand] sicherlich eine wesentliche Rolle spielt, weil der den Anspruch verkörpert, eng mit der Mitbestimmung zusammenzuarbeiten und das über Grenzen hinweg zu tun.“ (DIENSTLEISTUNG 3, Leiter zentrales LR-Management)

Das LR-Management verfügt demnach im Hinblick auf das S/EBR-Statut über eine gewisse Verhandlungsautonomie, die auf dem Vertrauen der Vorgesetzten in seine Fachkompetenz gründet, wobei diese z. T. wiederum durch rechtliche Gegenprüfungen abgesichert wird, die jedoch zugleich weitgehend auf Fachfragen begrenzt ist und politische Linienentscheidungen ausklammert.

6.3.2 Verhandlung und Umsetzung transnationaler Unternehmensvereinbarungen

Die zentralen LR-Manager sind Fachleute der prozeduralen Gestaltung transnationaler Verhandlungsprozesse, nicht der Inhalte. Abhängig von ihrer prinzipiellen Stellung im Managementgefüge und vom Verhandlungsgegen-

stand nehmen sie unterschiedliche Rollen ein. Teils organisieren, moderieren und beraten sie eher im Hintergrund, teils spielen sie einen wichtigen Part in der Verhandlungsführung.

Zum Teil sehen sie sich insbesondere vor die Aufgabe gestellt, Forderungen des S/EBR, Verhandlungen aufzunehmen, abzuwehren. Dahinter stehen oftmals Erwägungen, die über den Einzelfall hinausgehen und darauf gerichtet sind, dem S/EBR prinzipiell – zumal vor dem Hintergrund bestehender Rechtsunsicherheiten – keine Vereinbarungskompetenzen zu gewähren:

„Ich will da nicht Europa als zusätzliche Vereinbarungsebene. Ich kann mir auch keinen Sachverhalt vorstellen, wo man da irgendwas bräuchte. Wir haben einen Streit gerade mit denen zum Thema Mitarbeiterbefragung. Nach dem Motto: Da haben wir eine Konzernregelung in Deutschland und in Europa hält sich keiner dran, da wollen wir auch. Da sagen wir ziemlich rigoros: Fangen wir nicht an. Wir werden irre. Wir können nicht noch Heerscharen von Juristen beschäftigen, die irgendwie auf europäischer Ebene ...“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

Die Verabschiedung einer – rechtlich weniger verbindlichen und somit aus Managementsicht weniger riskanten – gemeinsamen Erklärung kann einen Kompromiss darstellen. In dem eben angeführten Beispiel ließ sich das Management auf eine gemeinsame Erklärung mit dem S/EBR zur konzernweiten Mitarbeiterbefragung ein:

„[Interviewer: Keine Vereinbarung, aber gemeinsame Erklärung geht?] Ja, das ist die Ausfahrt. Für uns ist wichtig, dass das Ding nicht Vereinbarung heißt. Und wer sie liest, weiß, sie ist relativ weich. Auch da muss ich wieder aufpassen, dass ich nicht Heerscharen von Lex-Kollegen aufbringe, die sagen, was könnt ihr da, Widerspruch und so. Letztendlich ist es doch die Frage, funktioniert unser Vertrauensmechanismus, so dass wir gemeinsame Sachen hinkriegen. An bestimmten Stellen machen wir Text und an bestimmten Stellen lösen wir die Sachen so. Und dann gibt es wiederum Stellen, wo die eine Seite gern Text haben will und braucht und wir das irgendwie auch einsehen, es dann aber Erklärung heißen muss und nicht Vereinbarung.“ (Ebd.)

Am weitesten ist das Verhandlungsprozedere bei DIENSTLEISTUNG 1 entwickelt, das deshalb hier etwas ausführlicher dargestellt werden soll.

In Kapitel 6.2.2 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Verabschiedung gemeinsamer Erklärungen ein regelmäßiges Element des Unterrichts- und Anhörungsprozesses bei DIENSTLEISTUNG 1 bilden. Die arbeitgeberseitige Verhandlungsführung liegt hier beim projektverantwortlichen Management. Das zentrale LR-Management sieht seine Aufgabe darin, den Prozess zu organisieren und zu moderieren und das verhandlungsführende

Management im Hinblick auf Konzept und Form der gemeinsamen Erklärung zu beraten.

In diesem Unternehmen wurde darüber hinaus auf Anregung der S/EBR-Spitze eine Dialog- und Verhandlungsstruktur geschaffen, die im Kern auf einen Katalog personal- und arbeitspolitischer Themen gerichtet ist, für die der S/EBR ein festgeschriebenes Vorschlagsrecht der Verhandlungsaufnahme besitzt. Kern der Dialog- und Verhandlungsstruktur sind halbjährliche paritätisch zusammengesetzte Treffen der Spitzenvertreter/innen der Arbeitnehmerseite (geschäftsführender Ausschuss des S/EBR und Arbeitnehmerbank des SE-Aufsichtsrates) und des Personalmanagements (insbesondere die Personalverantwortlichen der großen europäischen Landesgesellschaften). Im Rahmen dieser Struktur wurden zwei europäische Vereinbarungen in den Bereichen Gesundheitsschutz und Qualifizierung abgeschlossen.

Der Leiter des für den S/EBR zuständigen Personalressorts organisierte und begleitete den Verhandlungsprozess; die Verantwortung für die mehrjährigen Verhandlungen und deren Inhalte lag aber beim Personalleiter Deutschland, der den Sozialdialog von Arbeitgeberseite leitet, sowie beim Leiter der Rechtsabteilung. Im Vorfeld wurde das politische Mandat des Personalvorstands eingeholt, der in beiden Verhandlungsprozessen in unterschiedlichem Maß selbst involviert war. Die ausverhandelten Entwürfe wurden schließlich mit den Personalleitern der Geschäftsbereiche und Landesgesellschaften abgestimmt. Diese Abstimmungsprozesse waren wenig problematisch, weil bei der Entwurfsgestaltung von Beginn an auf die Umsetzbarkeit unter den verschiedenen nationalen Bedingungen geachtet wurde:

„Wenn Sie die [Gesundheitsschutz-Vereinbarung] durchlesen, da stehen relativ detaillierte Dinge drin, aber das sind alles Dinge, die sich auch umsetzen lassen. Das haben wir geprüft und uns auch bestätigen lassen. Insofern sind die Rechtssysteme gar nicht so wahnsinnig weit voneinander entfernt. Der Teufel liegt natürlich im Detail. Und dadurch, dass wir das von Anfang an nicht so super detailliert formuliert haben, mussten wir auch intern keinen zu großen Kampf ausfechten. Es kommt ein bisschen darauf an, was antizipiere ich an möglichen Einwänden und wie muss ich es formulieren, damit ich die von Anfang an nicht bekomme.“ (DIENSTLEISTUNG 1, Leiter europäisches LR-Management)

Der Abschluss transnationaler Unternehmensvereinbarungen ist in der Regel mit einer Erweiterung des Arbeitsfeldes des zentralen LR-Managements verbunden, weil dieses in Umsetzungs- und Überwachungsprozeduren der abgeschlossenen Vereinbarungen einbezogen ist. Im Fall globaler Rahmenvereinbarungen kann dies heißen, ein Beschwerdeverfahren zu entwickeln und Be-

schwerden bezüglich der Nichteinhaltung der Vereinbarung nachzugehen, aber auch damit verbundene Konflikte zu moderieren und zu klären. Bei METALL 1 sieht die globale Rahmenvereinbarung darüber hinaus die managementseitige Organisation und Durchführung jährlicher, in wechselnden Weltregionen stattfindender Umsetzungs- und Monitoringtreffen (unter Beteiligung von Vertreter/innen der Betriebsratsspitze, der Gewerkschaft und des zentralen Managements am Stammsitz des Unternehmens und entsprechender Vertreter/innen vor Ort) vor, wodurch sich das Arbeitsfeld des zentralen LR-Managements entsprechend ausdehnt.

6.4 Die transnationale Gestaltung lokaler Arbeitsbeziehungen

Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen der Auslandsstandorte und -gesellschaften der untersuchten Unternehmen ist nicht grundsätzlich aus dem Zuständigkeitsbereich des zentralen LR-Managements ausgeklammert, wird aber möglichst weitgehend in der Autonomie der nationalen und lokalen Einheiten belassen und ist von Ausnahmen abgesehen kein strategisches Betätigungsfeld des zentralen LR-Managements. Dessen Arbeitsbereich ist in der Regel auf die originär transnationalen Strukturen und Aktivitäten beschränkt.

Das zentrale LR-Management übt bei einer gewissen Spannweite im Hinblick auf zentrale Gestaltungsansprüche und Interventionserfordernisse eine nur schwache Kontroll- und Steuerungsfunktion der nationalen und lokalen Arbeitsbeziehungen aus; dies gilt unabhängig von den in Kapitel 4 herausgearbeiteten Organisationsmustern und in inhaltlicher und prozeduraler Hinsicht gleichermaßen.

Inhaltliche Richtschnur sind die zentral aufgestellten und unternehmensweit geltenden Grundsätze der auf freiwilliger Selbstverpflichtung beruhenden sozialen Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR). Diese orientieren sich einerseits an den universellen Mindeststandards eines international-gouvernementalen Normensets⁷³, andererseits an unternehmens-

73 Unterhalb eines wirksamen arbeits- und sozialpolitischen internationalen Regimes besteht ein Patchwork unterschiedlichster im globalen politischen Raum vereinbarter Normen. Dazu gehören die 1998 von der IAO verabschiedeten Kernarbeitsnormen, die 2011 neu gefassten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Prinzipien des 2000 begründeten UN-Global-Compact, die 2006 erneuerte dreiseitige Grundsatzerklärung der IAO „Multinationale Konzerne und Sozialpolitik“ und die 2011 verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (Platzer/Rüb 2011).

kulturellen Mindeststandards des Umgangs mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften, die eine gewisse deutsche Färbung, eine „German-ness“ (Ferner/Varul 2000; Dickmann 2003), aufweisen und sich an generellen Verhaltensnormen eines fairen Miteinanders (DIENSTLEISTUNG 3), eines sozialen Ausgleichs (CHEMIE 1), eines konstruktiven Dialogs (METALL 1) oder einer kooperativen sozialpartnerschaftlichen Konfliktbearbeitung (CHEMIE 3) orientieren.

In prozeduraler Hinsicht geht das zentrale LR-Management prozessorientiert-pragmatisch, nicht systematisch vor. In einigen wenigen Fällen versucht es, die Arbeitsbeziehungen aktiv vorausschauend zu gestalten; einzig bei CHEMIE 3 wurden die Arbeitsbeziehungen der Auslandsstandorte zum strategischen Handlungsfeld des zentralen Personal-/LR-Managements gemacht. Mehrheitlich folgt das zentrale LR-Management dem Prinzip einer anlassbezogenen reaktiven Intervention, die dann als erforderlich angesehen wird, wenn Konflikte an die Zentrale eskalieren oder Vereinbarungsbestimmungen (des EBR-Statuts, aber auch freiwilliger mit dem EBR oder den Gewerkschaften abgeschlossener transnationaler Unternehmensvereinbarungen) verletzt werden.

Das zentrale LR-Management, hat wie in [Kapitel 4](#) dargestellt, nur ausnahms- und ansatzweise eigene transnationale Koordinations- und Kontrollstrukturen ausgebildet (vgl. hierzu insbesondere die in [Kapitel 4.2](#) ausführlich beschriebene Organisation des Kompetenzzentrums „Labor Relations and Labor Law“ bei DIENSTLEISTUNG 2). In der Regel ist es aber in bestehenden Strukturen und Netzwerken des Personalmanagements eingebunden, die ein gewisses Maß an transnationaler Koordination und Kontrolle ermöglichen.

Oftmals nutzt es darüber hinaus die Interaktionsbezüge zu den transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen oder eigens geschaffene Feedbackinstrumente wie weltweite Mitarbeiterbefragungen dazu, arbeitsbeziehungsrelevante Stimmungen, Probleme und Konflikte auf nationaler und lokaler Ebene einzufangen, um bei Bedarf gegensteuern zu können (Rüb 2018, im Erscheinen).

Diese prinzipiellen Befunde sollen im Folgenden entlang konkreter Fallbeispiele vertieft, differenziert und veranschaulicht werden.

CHEMIE 3 ist das einzige Unternehmen im Sample, in dem die Arbeitsbeziehungen zum strategischen Betätigungsfeld einer globalen Personal- und Arbeitspolitik gemacht wurden. Dies setzt auf einer insgesamt stark zentralisierten Unternehmensführung auf, bei der die Leiter/innen der Business Units weitgehend global durchsteuern können:

„Entscheidungsspielraum habe ich vollen. Das einzige, was ich abliefern muss ist, Cash Flow und EBITDA. Und ob ich das mit 400 oder 4.000 Leuten mache, ist meine Entscheidung. Ob ich mich regional, funktional oder wie auch immer organisiere, ist meine Entscheidung. Wenn ich einen Standort aufgebe und das Geld sprudelt, ist das eine richtige Entscheidung. Ich halte mich für international weitgehend frei handlungsfähig. Die Landesleiter nenne ich Hausmeister. Wenn ich in Brasilien fünf Mitarbeiter abbauen muss und ich habe keine Ahnung, wie da das Gesetz ist und wie hoch die Abfindungen sind, wäre ich blöd, wenn ich den Landesleiter, der Jurist ist in Brasilien, nicht fragen würde, wenn ich den Personalleiter nicht einbinden würde. Aber die Entscheidung trifft bei [CHEMIE 3] immer der Profit- und Loss-Verantwortliche.“ (CHEMIE 3, Business-Unit-Leiter)

In diesem Unternehmen sieht sich das zentrale LR-Management insofern zuständig für die Arbeitsbeziehungen in den Unternehmensstandorten weltweit, als es darauf hinarbeitet, das deutsche Konzept kooperativer, dialogorientierter Arbeitsbeziehungen (gefasst unter der Chiffre der Sozialpartnerschaft) in den Standorten des globalen Unternehmensraums zu diffundieren. Dabei geht es ihm um eine zentrale Einflussnahme auf die Form, nicht auf die Inhalte der Zusammenarbeit. Die zentrale Verantwortlichkeit besteht darin, die Grundlagen für Dialog und Verhandlungen zu schaffen, nicht aber in der Einmischung in die Verhandlungen selbst:

„Wenn wir sagen, wir haben ein paar Prinzipien zu beachten, und die werden dort vor Ort nicht beachtet und man sagt piep, dann kümmern wir uns drum. Ich bin dann in meiner internationalen Verantwortlichkeit eher für Konfliktfälle oder Management by Exception dort verantwortlich. Aber ich werde einen Teufel tun und die nationalen Maßgaben im Prinzip ersetzen.“ (CHEMIE 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Anders als in anderen Unternehmen verfolgt das zentrale LR-Management ein Konzept vorausschauenden Konfliktmanagements und greift nicht erst dann ein, wenn Konflikte eskaliert sind. Es richtet seinen Fokus dabei pragmatisch auf diejenigen Länder und Standorte, in denen einerseits Handlungsbedarf besteht, andererseits aber auch Handlungschancen erkennbar sind:

„Da soll es konkrete Anlässe geben. Da wollen wir uns Schwerpunkte herausuchen in der Welt, in denen wir Problemstellungen haben, in denen wir Optimierungen der Zusammenarbeit sehen. Und in denen auch die Strukturen so sind, dass man diesen ersten Schritt gehen kann. Das ist nicht in allen Ländern der Fall. Da haben wir uns eigentlich Brasilien ausgesuckt. Deswegen haben wir in Brasilien auch gute Fortschritte gemacht.“ (Ebd.)

Die Gestaltung der konzernweiten Arbeitsbeziehungen beruht nicht auf hierarchisch durchzusetzende Vorgaben von oben, sondern auf eher weichen Formen der Einflussnahme. Das zentrale LR-Management bietet Unterstützungs- und Gesprächsbereitschaft an und erwartet bzw. erhofft sich im Gegenzug ein Mindestmaß an Bereitschaft der lokalen Akteure, sich konstruktiv und kooperativ an der Bearbeitung von Problemen und Konflikten zu beteiligen:

„Das ist unser Angebot auf der internationalen Ebene. Entweder es wird angenommen, dann gibt es eine Chance, auch schwierige Unternehmensentscheidungen besser vermitteln zu können, auch das Votum der anderen zu hören und es in den eigenen Entscheidungsprozess mit einbeziehen zu können. Oder das Angebot wird abgelehnt. Aber dort, wo wir wirklich viel Arbeit investiert haben, ist das in der Regel auch gut gelungen.“ (Ebd.)

Das zentrale LR-Management verfolgt dabei einen prozessorientierten Ansatz unter Beteiligung des zuständigen globalen Gewerkschaftsverbands IndustriALL global und der zuständigen Gewerkschaft am Sitz der Unternehmenszentrale (IG BCE) als Bündnispartner. Im Wissen um die Bedeutung versachlichter und institutionalisierter Arbeitsbeziehungen bemüht es sich explizit „ein Stück Sozialpartnerschaft aus Europa in andere Länder zu transferieren“ (ebd.). Dies beinhaltet die Aufnahme, Verstetigung und Verdichtung informeller Interaktionsbezüge mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften (im Sinne eines auf gegenseitige Verständigung und Vertrauensbildung gerichteten aktiven Beziehungsmanagements), impliziert aber auch weitergehend Verabredungen hinsichtlich einer institutionalisierten Zusammenarbeit.

Aus dem folgenden Zitat wird deutlich, auf welche Weise den lokalen Akteuren die Sozialpartnerschaft in drei Schritten näher gebracht werden soll. Im ersten Schritt geht es darum, sich mit der Situation vertraut machen, um im zweiten Schritt darauf aufbauend einen institutionalisierten Dialog zu organisieren, der im dritten Schritt dadurch gelebt wird, dass sich das Management kontinuierlich geschäftsbereit zeigt:

„Wir haben vor drei oder vier Jahren gemeinsam mit den Aufsichtsräten eine Art Weltreise gemacht und die maßgeblichen Standorte besucht, damit die Arbeitnehmervertreter, die internationale Investitionsentscheidungen treffen, auch einmal wissen, wie es dort vor Ort zugeht. Wir haben uns mit den Verantwortlichen unterhalten, uns die Werke und Kultur angesehen. Das ist Entree. Erst einmal einen Eindruck gewinnen. Das zweite ist dann, über die Gewerkschaft mit der Unternehmensleitung vor Ort zu verabreden, wie man sich institutionalisiert trifft und welche Themenstellungen auf die Agenda gesetzt

werden. Da ist häufig die Lage des Unternehmens dabei. Ein wesentlicher Punkt sind immer Sicherheitsfragen der Standorte. Und das dritte ist, wie geht es weiter, wie ist die Sicherheit der Arbeitsplätze, wo drückt der Schuh, ähnliche Dinge mehr. Und dort in einem regelmäßigen Austausch zu sein, bietet schon einmal eine ganz gute Grundlage, um nach Möglichkeit Konflikte einzudämmen. Und das haben alle bisher positiv gesehen.“ (Ebd.)

Der Leiter des zentralen LR-Managements von CHEMIE 3 möchte den zuständigen globalen Gewerkschaftsverband IndustriALL global schließlich auch als Bündnispartner der Konfliktdeeskalation im Rahmen einer institutionalisierten Zusammenarbeit gewinnen. Dazu hat er IndustriALL global ein Verhandlungsangebot für den Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung unterbreitet, die soziale Mindeststandards und Arbeitssicherheitsstandards festschreibt, wenn sich der Gewerkschaftsverband im Gegenzug zu einer Politik der Konfliktdeeskalation bekennt:

„Ich möchte nicht nur bei IndustriALL auf der Internetseite sehen, mit [CHEMIE 3] haben wir auch eine Vereinbarung, sondern ich habe dem [Vertreter von IndustriALL] gesagt, da wollen wir in die Vereinbarung reinschreiben, ob er bereit ist, mit seiner Organisation uns in Fragen der Eskalation zu helfen, zu deeskalieren mit seinen Mitteln, die er zur Verfügung hat. Die sind aber nicht zu unterschätzen. Aber das ist von Land zu Land verschieden. Wenn eine starke Dachorganisation in Ländern vorhanden ist, kann man die adressieren. Und die hat regionale und lokale Durchschlagskraft. Da kann man eine ganze Menge bewegen von der Spitze.“ (Ebd.)

Bei CHEMIE 5, einem mit unter 5.000 Beschäftigten vergleichsweise kleinen und überschaubaren Unternehmen, liegt die Zuständigkeit für die Arbeitsbeziehungen in den Auslandsstandorten beim nationalen Personalmanagement. Der Konzernpersonalleiter reklamiert aber einen Kontroll- und Steuerungsanspruch gegenüber den lokalen Arbeitsbeziehungen. Dazu führt er regelmäßige Standortbesuche durch, bei denen er nicht nur mit den Standort- und Personalleitern, sondern, sofern vorhanden, auch mit Arbeitnehmervertretern Gespräche führt, die darauf gerichtet sind, vernünftige Arbeitsbeziehungen sicherzustellen.

Das zentrale LR-Managementteam von CHEMIE 4 hat seinen zeitweiligen Versuch, als Kompetenzzentrum der Arbeitsbeziehungen weltweit zu fungieren, verbunden mit dem Anspruch, die lokalen Arbeitsbeziehungen in anderen Weltregionen einer stärkeren zentralen Steuerung und Kontrolle zu unterwerfen, nach einem Testlauf wieder zurückgefahren, weil der Aufwand, sich in die lokalen Spezifika einzuarbeiten, zu groß war. Das zentrale LR-Management war angesichts der Heterogenität und Spezifik nationaler und

lokaler Arbeitsbeziehungen schlicht überfordert, das Business Management bei Fragen und Problemen des Umgangs mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften in den weltweit gestreuten Unternehmensstandorten kompetent zu beraten und zu unterstützen:⁷⁴

„Wir haben es mal versucht mit dem Thema Global Labour Relations auf unserer Seite. Und da muss man sich schon überlegen, wo der Mehrwert ist, wenn ich in Südamerika irgendwelche Gewerkschaften steuere oder Fragen kommen, was mir schon passiert ist, wie mit der Gewerkschaft in Indonesien umgegangen werden soll. Nach dem Motto: Ich wusste bis vorgestern noch gar nicht, dass ihr eine Gewerkschaft habt, aber schön, dass wir darüber reden.“ (CHEMIE 4, Leiter zentrales LR-Management)

In der Mehrheit der Fälle hält sich das zentrale LR-Management möglichst aus den Arbeitsbeziehungen der ausländischen Standorte heraus und greift erst dann ein, wenn Probleme und Konflikte von der Betriebsratsspitze (GBR, KBR, S/EBR) oder den Gewerkschaften an die Zentrale eskaliert werden. Das zentrale (LR-)Management sieht sich in einem solchen Fall vor das Erfordernis gestellt, sich zu positionieren, entweder den Forderungen der Arbeitnehmerseite nachzukommen und konfliktmoderierend zu deren Gunsten einzugreifen oder – wie in der nachfolgenden Interviewpassage – gegenüber den eigenen Managerkolleg/innen loyal zu sein und deren Position zu stützen:

„Das ist von der Arbeitnehmerseite via [S/EBR] eskaliert worden. Wir sind dann auch gezwungen – nicht so: ist nicht unser Thema – uns zu verhalten. Und wir müssen uns ganz oft so verhalten, dass wir genau noch einmal bestätigen, was unser lokales Management macht.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

Zum Teil agiert das zentrale LR-Management in einem solchen Fall nur im Hintergrund und schaltet sich nicht direkt vermittelnd in Konflikte ein, um die Autorität des lokalen Managements nicht zu gefährden:

„Ich werde auch weiterhin alles tun, um nicht als Person sichtbar zu werden. Das hat vor allem etwas damit zu tun, dass in dem Maße, in dem der lokal Verantwortliche sichtbar gestaltend präsent ist, er auch Autorität hat. Alles andere

74 Das fünfköpfige LR-Managementteam bearbeitet die Arbeitsbeziehungen auf deutscher, europäischer und globaler Ebene in unterschiedlicher Wirkungstiefe. In Deutschland ist das Team für die Gesamtheit der Mitbestimmungsstrukturen von den lokalen Betriebsräten bis hin zum KBR zuständig, in Europa kreist die Zuständigkeit um den S/EBR unter Ausklammerung der auf nationalem Recht basierenden lokalen Strukturen und die globale Ebene bearbeitet es insoweit, als Umsetzungserfordernisse im Rahmen global angelegter Restrukturierungsprojekte bestehen.

unterläuft maximal die Autorität unserer lokalen HRler. Wenn ich mich quasi anböte, Ansprech-, Diskussions-, Sparringspartner für die Interessenvertretung zu sein, das wäre ja grauenhaft. Wenn es sich vermeiden lässt, als Konzernverantwortlicher direkt mit Gewerkschaft und Interessenvertretung vor Ort zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, kann das nur gut für die Firma und alle Beteiligten sein. Eben nicht einzugreifen ist der Optimalfall. Das muss das Ziel sein. Konflikte sind lokal, maximal regional zu regeln.“ (METALL 3, Leiter Personalgrundsatzfragen, verantwortlich für zentrales LR-Management)

Europäische oder globale Vereinbarungen können Regelungen beinhalten, die das zentrale (LR-)Management verpflichten – und zugleich diesem die Handhabe bieten –, in die Handlungssphäre des nationalen und lokalen Managements einzugreifen. Dies gilt zuallererst dann, wenn Vereinbarungsbestimmungen des EBR-Statuts verletzt werden, indem beispielsweise EBR-Mitglieder an der Wahrnehmung ihres Mandats behindert werden:

„Ich bin schon der Meinung, man muss die Mitbestimmungsthemen auf der Ebene lassen, wo sie lokal sind. Was man machen kann, ist, dass man auch unseren europäischen Managementkollegen deutlich macht, dass ein Europäischer Betriebsrat zu respektieren ist. Wir kriegen öfter Fälle, die wir wegräumen müssen nach dem Motto: ich durfte gar nicht hinfahren und so. Da müssen wir weg von. Das gelingt auch relativ einfach, da kann man durchsteuern. Da gibt es auch Vereinbarungslage.“ (METALL 2, Leiter zentrales LR-Management)

Der Abschluss transnationaler Unternehmensvereinbarungen zielt in vielen Fällen gerade darauf, die Unternehmenszentrale in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen auf den dezentralen Ebenen des Konzernzusammenhangs (und im Falle von globalen Rahmenvereinbarungen darüber hinaus auch der Zuliefererbetriebe) stärker in die Verantwortung zu nehmen. Dies heißt für das zentrale LR-Management die Verpflichtung, sich im vereinbarten Rahmen mit nationalen und lokalen Problemen und Konflikten zu befassen, und erweitert möglicherweise zugleich dessen Durchsetzungsmacht gegenüber dem nationalen und lokalen Linienmanagement.

Der für die zentralen Arbeitsbeziehungen zuständige Personalmanager von METALL 2 führte diesen Aspekt beispielsweise in Bezug auf die zum Interviewzeitpunkt aktuell mit dem S/EBR verhandelte „gemeinsame Erklärung“ zum Umgang mit der konzernweiten Mitarbeiterbefragung aus:

„Und der [S/EBR-Vorsitzende] kommt von dem Punkt, dies wird aber da und da nicht umgesetzt, weil er die Leute in seinem Gremium sitzen hat, die diese Sachen erzählen. Und deswegen ist so eine Erklärung sicher auch ein Weg, un-

serem Management noch einmal zu sagen: Freund, du kannst nicht ernsthaft deinen Leuten sagen, wie sie das auszufüllen haben, das wird nicht toleriert, wenn es denn so etwas gibt. Aber da sagt [der Arbeitsdirektor] vollkommen zu Recht, das muss dann proved sein.“ (Ebd.)

Bei DIENSTLEISTUNG 3 regelt die mit dem S/EBR abgeschlossene Vereinbarung zu europäischen Mindeststandards bei Umstrukturierungen (Standortschließungen, Outsourcing etc.) die Eingriffsmöglichkeiten und -notwendigkeiten des zentralen LR-Managements gegenüber dem nationalen und lokalen Management:

„Da steht nicht drin, für alle gilt das gleiche, aber da steht drin, wir gehen gleich fair mit allen um, basierend auf den üblichen nationalen Rahmenbedingungen, Regelwerken und Verfahrensweisen. Wir stellen sicher, dass national gemäß der dort gültigen Bestimmungen faire Lösungen gefunden werden. Und im Endeffekt kommunizieren wir mit unserem Management in den Ländern auch so, weisen im Zweifel auch so an von hier oben, aber dann war es das. Das sind relativ klare Grenzen.“ (DIENSTLEISTUNG 3, für S/EBR zuständiger Mitarbeiter zentrales LR-Management)

Insgesamt zeigt sich, dass die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen weitgehend in der Autonomie der Landesgesellschaften und Standorte verbleibt und in der Regel kein strategisches Betätigungsfeld des zentralen Personalmanagements ist. Das für die transnationalen Arbeitsbeziehungen zuständige Management kümmert sich mehrheitlich vornehmlich um die transnationalen Arbeitnehmervertretungsaktivitäten (S/EBR, globale Rahmenvereinbarungen etc.), ist weniger strategisch denn pragmatisch-lösungsorientiert und reaktiv ausgerichtet und interveniert erst oder allenfalls dann, wenn Konflikte mit Belegschaftsgruppen, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften lokal oder national zu eskalieren drohen oder die Gefahr besteht, dass das Unternehmen in der Öffentlichkeit in Verruf gerät. Und auch in Bezug auf die Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen reagiert es eher auf Initiativen von Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite und auf rechtliche Handlungserfordernisse (EBR-Gesetz, SE-Beteiligungsgesetz) als von sich aus eigene Gestaltungsansprüche zu formulieren und umzusetzen.

6.5 Zwischenfazit: Unterschiedliche Gewichte der Arbeitsfelder

Die Fülle der empirischen Befunde zu den Arbeitsfeldern des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen lassen sich wie folgt gewichten und generalisieren:

Da der S/EBR in allen untersuchten Fällen die zentrale Struktur transnationaler Arbeitnehmervertretungsaktivitäten ist, bestätigt die Empirie die Annahme, dass die Arbeitsanforderungen rund um dieses Gremium auch die quantitativ aufwendigsten und qualitativ anspruchsvollsten sind. Die Betreuung des S/EBR ist zugleich das am stärksten routinisierte Arbeitsfeld, das durch eingespielte, meist auf mehrjährigen Erfahrungen basierende Praxen geprägt ist. Dies gilt für die Verfahrensabläufe bei der Vor- und Nachbereitung der Plenarsitzungen ebenso wie für die Gestaltung der Tagesordnungen und der regulären Unterrichtung des Gremiums. Auch zeigt die Empirie einige durchgehende Orientierungs- und Verhaltensmuster des LR-Managements. Zu nennen sind hier etwa der hohe Stellenwert, der der formellen und informellen Beziehungspflege zur Arbeitnehmerseite seitens des Managements zugemessen wird, oder die Praxis, den Informationsfluss zum jeweils lokalen Management so zu gestalten, dass etwaige Informationsvorsprünge der Arbeitnehmervertreter/innen im S/EBR vermieden werden.

Jenseits von Routinen und nach der politischen Brisanz der Beratungsgegenstände variierend – etwa bei anstehenden Restrukturierungen mit größeren grenzübergreifenden Auswirkungen – gestaltet sich für das LR-Management das Timing der Informationsbereitstellung und die Terminierung von (Sonder-)Sitzungen des S/EBR. Varianzen weisen auch die jeweiligen Handlungsweisen des Managements auf, wenn es um die Substanz der bereitgestellten Informationen, um die Verbindlichkeit der Konsultationen, um die Dokumentation und Umsetzung der Beratungsergebnisse oder um informelle Absprachen bzw. formelle Vereinbarungen geht. Wie in beiden vorangegangenen Kapiteln unter anderen Vorzeichen diskutiert, zeigt sich im Arbeitsfeld des Managements des S/EBR: Je weiter sich die jeweilige S/EBR-Agenda von eingespielten Routinen entfernt und je höher der Politisierungsgrad einer Materie ist, desto aufwendiger und konfliktreicher verlaufen die managementinternen Abstimmungsprozesse und desto schwieriger gestalten sich für das LR-Management die Anforderungen an seine Schnittstellenfunktion.

Die empirisch detailliert nachgezeichneten Verfahrensabläufe innerhalb dieses Arbeitsfeldes haben zugleich dessen tendenziell wachsendes Gewicht unterstrichen. Dies ist hauptsächlich auf die Informations- und Konsultationspflichten zurückzuführen, die aus den Zusammenhängen von globaler Unternehmensexpansion und permanenten Restrukturierungen resultieren und die – trotz der in [Kapitel 3.1](#) beschriebenen territorialen Mismatches – häufig den Partizipationsbereich des S/EBR berühren.

Jenseits dieses durch europäisches Recht institutionalisierten Aufgabebereichs lassen die global und transnational angelegten Unternehmensstruk-

turen ebenfalls erwarten, dass ein weiteres Arbeitsfeld sukzessive eine besondere Aufmerksamkeit erfahren und an politischem Gewicht gewinnen müsste, nämlich das transnationale Management der Partizipationsbedingungen und Arbeitsbeziehungskulturen an den weltweit verteilten Standorten. Dieses Arbeitsfeld nimmt hingegen bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen weder einen eigenständigen und dauerhaften Platz ein, noch wird ihm eine hohe strategische Bedeutung für die weitere Entwicklung des zentralen LR-Managements beigemessen.

Über die transnationalen Netzwerke des Personalmanagements verfügt das zentrale LR-Management zwar auch dann, wenn es keine eigenen Kommunikations- und Kontrollstrukturen ausgebildet hat, über Relais der Informationsbeschaffung und Kommunikation gegenüber den verschiedenen nationalen und lokalen Ebenen. In der Regel nutzt es diese Relais aber nicht systematisch, sondern lediglich sporadisch; nämlich pragmatisch dann, wenn sich eine Gelegenheit dazu ergibt, und flexibel dann, wenn Probleme sichtbar werden, die eine Beschäftigung mit der Angelegenheit als notwendig erscheinen lassen. Dort wo es zu substantiellen Aktivitäten kommt, sind diese meist eine Reaktion auf einen öffentlichen Legitimationsdruck, der entsteht, wenn lokale Konflikte mit Belegschaftsgruppen, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften lokal oder national zu eskalieren drohen und Image-schäden für das Unternehmen zu befürchten sind.

Nur bei einer Minderheit der untersuchten Unternehmen sind proaktive, auf eine systematische transnationale Integration und Steuerung ausgerichtete Handlungsansätze anzutreffen; in einem Fall als Experiment, das im Lichte großer Umsetzungsprobleme wieder zurückgefahren wurde. In einem anderen Fall eines in den Business Units stark zentralisierten Unternehmens praktiziert das LR-Management einen Transnationalisierungsansatz, der darauf gerichtet ist, in außereuropäischen Standorten mit traditionell konfrontativen Arbeitsbeziehungen ein präventives Konfliktmanagement (fallweise auch unter der ordnungstiftenden Einbeziehung des globalen Gewerkschaftsverbandes) zu etablieren und die Grundprinzipien des deutschen sozialpartnerschaftlichen Modells zu implementieren.

7 MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN TRANS- NATIONALER ARBEITSBEZIEHUNGEN: INTERESSENLAGEN UND PERSPEKTIVEN DES MANAGEMENTS

Wie eingangs dieses Buches bereits ausgeführt, ist es aufgrund der empirischen Anlage unserer Untersuchung (qualitativ, vornehmlich induktiv, explorativ) und ebenso aufgrund der Fallauswahl geboten, sehr behutsam mit generalisierenden oder gar prognostizierenden Aussagen umzugehen. Wohl aber ist es möglich und soll abschließend versucht werden, die wesentlichen empirischen Befunde in verdichteter Form zu präsentieren und entlang einiger zentraler theoretischer und politischer Debattenstränge zur Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen zu verorten und zu reflektieren. Um diesen breiteren Diskussionsrahmen sichtbar zu machen, seien einige für unseren Untersuchungsgegenstand relevante Eckpunkte und Grundlinien skizziert.

7.1 Arbeitsbeziehungen und ihre Transnationalisierung: Eckpunkte der politischen und wissenschaftlichen Debatte

Die Forschungsdebatte über Voraussetzungen, Erscheinungsformen und Folgen der Transnationalisierung industrieller Beziehungen infolge der Globalisierung und EU-Integration ist breit gefächert und kontrovers. Zu den Problemstellungen die – zumal in ihrem inneren Zusammenhang – nach wie vor der empirischen Vertiefung und theoretischen Durchdringung bedürfen zählen:

- Welche grenzüberschreitenden arbeits-, mitbestimmungs- und tarifpolitischen Probleme resultieren in welcher sachlichen Dringlichkeit und räumlichen Reichweite aus Prozessen der Globalisierung und EU-Integration?
- Wie beeinflussen und verändern Globalisierung und EU-Integration die formellen und informellen Regelungen im System der Arbeitsbeziehungen und das Kräfteverhältnis und Zusammenspiel zwischen staatlichen Akteuren und Arbeitsmarktparteien?
- Wie verändert sich die Aufgabenverteilung zwischen und das Zusammenwirken von verschiedenen Politikebenen im Feld der Arbeitsbeziehungen (lokal, national, makroregional, transregional, global)?

- Welche Faktoren (Macht, Interessen, Werte, Ideen) sind für die Veränderungen von Bedeutung und wie vollziehen sich diese (radikal oder inkrementell, kooperativ oder konfliktorisch)?

Die diesbezüglichen Diagnosen reichen – zugespitzt formuliert – von einer relativen Stabilität nationaler Arbeitsbeziehungssysteme bis zu Analysen einer weitreichenden Transformation oder gar Erosion. Vorstellungen einer weiterhin primär nur im nationalstaatlichen Rahmen möglichen Bearbeitung von Globalisierungsfolgen stehen Szenarien einer empirisch bereits voranschreitenden und auch politisch gebotenen Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen gegenüber (zusammenfassend Fichter et al. 2001).

Mit Blick auf die globale Ebene hat sich seit Anfang der 2000er Jahre ein Forschungsstrang herausgebildet, der im Anschluss an die (politologische) Global-Governance-Debatte die Transnationalisierungsprozesse mit dem Konzept eines sich herausbildenden Global Labour Governance Regimes bearbeitet (Hassel 2008; Hassel et al. 2010; Meardi/Marginson 2014). Eine eigenständige Debatte gilt den Entwicklungen in der EU. Hier reicht eine seit längerem andauernde Kontroverse zwischen Euro-Optimisten und Euro-Pessimisten (zusammenfassend Keller/Platzer 2003; mit Blick auf die Konzernarbeitsbeziehungen Müller/Hoffmann 2001) mit ihren unterschiedlichen Einschätzungen der Grenzen und Möglichkeiten einer europäisch-transnationalen Dimension der Arbeitsbeziehungen bis in die Gegenwart. Schließlich finden in jüngeren Studien Konzepte der Europäisierung Eingang in die Analyse nationaler und transnationaler Arbeitsbeziehungen im EU-Integrationsraum (Rüb/Platzer 2015). Die Eckpunkte und Grundlinien dieser Debatten lassen sich wie folgt umreißen:

Das Global-Labour-Governance-Regime beschreibt einen Veränderungsprozess im System transnationaler Arbeitsbeziehungen

„from regulation by ILO conventions to multistakeholder initiatives, from governments to multinational firms, unions and NGOs, from centralized approaches to decentralized settings“ (Hassel et al. 2010).

Bei den Regulierungsinstrumenten dominieren weiche Steuerungsformen und Soft Law. Dabei ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt die weitere Entwicklung noch nicht absehbar. Dies gilt sowohl für die Frage, ob private und öffentliche Regulierungsarenen zukünftig in Konkurrenz zueinander treten oder sich ergänzen werden, als auch für die Frage, ob Soft Law einen Entwicklungsschritt hin zu einer rechtlich stärkeren Regulierung darstellt oder aber auf Dauer die Basis einer Global Labour Governance bleiben wird (ebd.).

Im Kontext unserer Untersuchung ist bemerkenswert, dass unter dem weiten politischen Begriffsfeld von Global Governance auch die im Umfeld der UNO und OECD entwickelten Konzepte zur unternehmerischen Selbstverpflichtung (UN-Global-Compact, Corporate Citizenship, Corporate Responsibility etc.) subsumiert werden. Demnach sind international tätige Unternehmen nicht mehr nur Adressat, sondern selbst Träger der Normsetzung und Regulierung.

Auch für den Global-Labour-Governance-Ansatz erscheinen internationale Unternehmen in dieser doppelten Rolle bzw. ambivalenten Eigenschaft als (potenzielle) Problemverursacher wie (mögliche) Problemlöser. Damit verbunden ist ein Forschungsauftrag, eben diese Fragen empirisch weiter zu bearbeiten und zu klären:

„Even where firms monitor each other, protest against unacceptable labor conditions might not lead to enforcement if the firms concerned are not vulnerable to public pressure. Stronger instruments for punishing noncomplying firms, however, rely on hard laws that can effectively intervene. Cross-class coalitions of firms and labor groups are needed to pressure national and supranational public policy making into passing hard laws, in order to back up the shared normative understanding of CLS in weakly regulated areas. Under which conditions these coalitions emerge and how they operate at the national level in countries with weak regulatory frameworks are still open questions. [...] Apart from unions and NGOs, important stakeholders within these regulatory settings are those firms that have already accepted and implemented high labor standard regimes along their own value chain. Usually, these are firms that are particularly vulnerable to public pressure and/or consumer campaigns. [...] Yet, while some firms might enhance their efforts to find reliable forms of monitoring for fear of public criticism, others will continue to push for low standards. Exactly how different firms, unions, and NGOs interact in this setting and how this affects international bargaining processes remains up for investigation.“ (Hassel et al. 2010: 16)

Über die hier genannten Elemente des Global-Labour-Governance-Ansatzes hinausgehend haben wir an anderer Stelle (Platzer/Rüb: 2013: 3 ff.) noch stärker die im Zuge der neoliberalen Globalisierung gewachsene strukturelle Asymmetrie der Global-Governance-Architektur im Bereich der Arbeitsbeziehungen betont.

Diese resultiert – generell gesprochen – aus den theoretisch begründbaren und empirisch beobachtbaren Abstufungen in der Durchsetzung negativer (im weitesten Sinne marktschaffender) und positiver (im weitesten Sinne marktkorrigierender) Regelungen transnationaler sozioökonomischer

Handlungszusammenhänge.⁷⁵ Konkret zeigen sich diese regulatorischen Ungleichgewichte in der – auch politisch-rechtlich – weit höheren Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit der durch die Welthandelsorganisation, die Weltbank und den Internationalen Währungsfonds geschaffenen Regelwerke im Vergleich zu jenen der Internationalen Arbeitsorganisation oder zu jenem Patchwork unternehmensbezogener Verhaltensrichtlinien, wie etwa die OECD-Leitsätze für multinationale Konzerne, die kein internationales Recht, sondern allenfalls „freiwillige Normativität“ (Nahamowitz 2002: 47) schaffen. Das Fehlen eines zur substantziellen Regulierung fähigen staatlichen Akteurs auf globaler Ebene zementiert die globalisierungsbedingten politischen Asymmetrien im System der Arbeitsbeziehungen und schafft im Bereich der globalen transnationalen Arbeitsbeziehungen Bedingungen einer weitgehenden privaten Selbstregulierung der gesellschaftlichen Akteure. Diese voluntaristischen Verhandlungsbedingungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bringen automatisch eine grundsätzlich mögliche Vetoposition des Managements mit sich.

Insgesamt zeigen diese Ausführungen zum Global Labour Governance Regime, dass es sich hierbei noch immer eher um ein begriffliches Dach für eine Vielzahl von Forschungsfragen handelt als um ein Regime im Sinne eines bereits konturierten und konsolidierten transnationalen Systems von „principles, norms, rules and decision-making-procedures“ (so die klassische Definition von Krasner 1983).

Im EU-Rahmen ist ein erster Debattenstrang zur Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen durch die genannte Kontroverse zwischen Euro-Optimisten und -Pessimisten geprägt. Die euro-pessimistische Sicht geht davon aus, dass im EU-Rahmen drei sich wechselseitig bedingende bzw. verstärkende Faktoren die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen (bzw. eines genuin europäischen Arbeitsbeziehungssystems) verhindern:

- die transnationale Machtschwäche der Gewerkschaften (aufgrund ideologischer und materieller Interessenheterogenität),
- die transnationale Organisationsschwäche der Arbeitgeber, wobei nicht in erster Linie deren verbandliche (Veto-)Macht – die durchaus vorhanden ist – gemeint ist, sondern deren organisationspolitisches Desinteresse und strategisches Kalkül, nicht in die Rolle eines verpflichtungsfähigen europäischen Sozialpartners hineinzuwachsen, sowie

75 Zum Konzept der negativen und positiven Integration vgl. Scharpf 2008.

– die supranationale Staatsschwäche der EU (Ebbinghaus, Visser 1994).⁷⁶

Dem stehen am anderen Pol der Debatte euro-optimistische Trendbeschreibungen bzw. normative Zielvorstellungen gegenüber, wonach bereits eine europäische Ebene trans- und supranationaler Arbeitsbeziehungen im Entstehen sei und es für die Arbeitsmarktakteure – zumal für die Gewerkschaften – politisch geboten sei, sich strategisch auf die europäische Ebene als einer zunehmend bedeutsamen Arena der Arbeitsbeziehungen auszurichten.

Eine zwischen diesen Polen vermittelnde Sicht (Müller et al. 2004) argumentiert, dass der euro-pessimistische Erklärungsansatz die Entwicklungen auf europäischer Ebene seit Mitte der 1990er Jahre aufgrund einer Europäisierungsdynamik insbesondere im Bereich der Europäischen Betriebsräte und ansatzweise im Bereich des (multi-)sektoralen sozialen Dialogs nicht (mehr) adäquat abbilde. Wohl aber sei dieses Interpretationsschema gut geeignet, die Bedingungen auf globaler Ebene empirisch zu fassen und theoretisch zu erklären.

Schließlich arbeitet ein jüngerer Strang der Theoretisierung grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen in Europa mit dem Konzept der Europäisierung, das nicht zuletzt durch die politikwissenschaftliche EU-Integrationsforschung inspiriert ist. Beim Phänomen der Europäisierung geht es zum einen um die Herausbildung einer distinktiven europäischen Ebene von Institutionen, Entscheidungsverfahren und Regelsystemen (Cowles et al. 2001), zum anderen um die Diffusionswirkungen der auf europäischer Ebene hervorgebrachten Politiken innerhalb der je nationalstaatlichen politischen und gesellschaftlichen Systeme (Radaelli 2000). Die Europäisierungsdebatte innerhalb der Arbeitsziehungsforschung geht davon aus, dass

„the ‚Europeanisation‘ of industrial relations takes place at different levels and in various arenas of interest representation and is not a homogeneous or integrated process of development“ (Keller/Platzer 2003: 3).

76 Mit supranationaler Staatsschwäche meint die europessimistische Denkschule eine EU mit mangelnden Kompetenzen zu einer substanziellen arbeits- und sozialpolitischen Regulierung und einer daraus resultierenden Asymmetrie zwischen negativer und positiver Integration, zwischen marktschaffenden und marktkorrigierenden Politiken. Durch die Eurokrise und die in Reaktion darauf entstandene New Economic Governance erhält diese Debatte um die EU-Sozialstaatlichkeit neue Nahrung: So sind auf europäischer Ebene neue Steuerungsinstrumente geschaffen worden; diese zielen aber primär auf Deregulierung und Austerität (lohnpolitischer „neuer europäischen Interventionismus“, Schulten/Müller 2013). Die soziale Komponente der Economic Governance besteht dagegen gegenwärtig lediglich aus Indikatorensets und Empfehlungen. Und die möglichen Wirkungen der 2017 verabschiedeten Säule sozialer Grundrechte sind derzeit nicht abschätzbar.

Zur Analyse dieser vielschichtigen Prozessmuster der Europäisierung wurde das Modell und Analyseschema eines europäischen Mehrebenensystems der Arbeitsbeziehungen entwickelt, das empirisch und entwicklungsgeschichtlich differenzierte Zugänge jenseits überkommener Dichotomien oder Finalitätsvorstellungen ermöglichen soll. Kennzeichnend für das dynamische europäische Mehrebenensystem der Arbeitsbeziehungen sind folgende Merkmale:

- eine (fortdauernde) Vielfalt in den Basisstrukturen der nationalen Arbeitsbeziehungen im Kontext jeweiliger gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse,
- die verstärkte Einbeziehung und Verarbeitung der Bedingungen des EU-Integrationssystems, also der sich transnationalisierenden Ökonomie wie der sich wandelnden Governance-Strukturen auf der nationalen Ebene,
- die Entwicklung und tendenziell wachsende Bedeutung grenzübergreifender arbeitspolitischer Interaktionszusammenhänge und die Herausbildung transnational verbundener Akteursnetzwerke und schließlich
- die graduelle Bedeutungszunahme einer genuin europäischen Handlungs-, Entscheidungs- und Steuerungsebene (Platzer 1998: 267).

Die letztere supranationale Entwicklungsdimension spielt in euro-pessimistischen Diagnosen keine Rolle. Gleichwohl konstatiert auch diese Denkschule Europäisierungsprozesse, deren Ausprägungen und Entwicklungsrichtungen wie folgt beschrieben werden:

„Auch wenn die europäische Integration im Bereich der industriellen Beziehungen nicht vertikal und hierarchisch verläuft, werden die europäischen Gesellschaften doch ‚europäischer‘. Das sich abzeichnende Europa [...] europäisiert sich [...] durch zunehmende Orientierung nationaler Akteure und Institutionen an ihrem internationalen Umfeld, nach Maßgabe nationaler Interessen und Gegebenheiten. Man könnte von einem horizontalen Europäisierungsprozess sprechen, bei dem der Wahrnehmungs- und Handlungshorizont nach wie vor nationaler Akteure ebenso über die nationalen Grenzen hinauswächst wie ihre sozialen Beziehungen („Netzwerke“) und Handlungsmöglichkeiten.“ (Streck 1999: 17)

Darüber hinausgehend wird argumentiert (Müller/Platzer 2003), dass sich – zumal im Bereich der Konzernpolitik und der Entwicklung Europäischer Betriebsräte – auch Prozesse einer vertikalen Europäisierung vollziehen, die über diese horizontale Europäisierung hinausgreifen. Demnach gewinnt die transnationale und genuin europäische Ebene der Problembearbeitung gegenüber den lokalen und nationalen Handlungszusammenhängen ein spezi-

fisches Gewicht; meist in Gestalt einer ergänzenden, bislang noch selten komplementären Ebene der Entscheidungsproduktion.

Dieses Modell eines komplexen und dynamischen europäischen Mehrebenensystems kann sich in der Raumdimension wie auch funktional um eine globale Ebene erweitern (Rüb et al. 2011: 32 ff.). Eine solche transnationale Mehrebenenverflechtung von Akteuren und Handlungssträngen bis hin zur globalen Ebene spielt beispielsweise in Konzernen mit Weltbetriebsräten oder mit globalen Rahmenvereinbarungen eine Rolle, an deren Aushandlung und Umsetzung Europäische Betriebsräte wiederum gerade in deutschen Konzernen oftmals beteiligt sind oder gar die Federführung übernehmen.

7.2 Rahmenbedingungen und Triebkräfte der Transnationalisierung konzernbezogener Arbeitsbeziehungen

Unsere Studie hat in einem ersten größeren Analyseschritt zu zeigen versucht, wie und in welcher Gewichtung drei Rahmenbedingungen, nämlich die Unternehmensinternationalisierung, das politisch-institutionelle Unternehmensumfeld und das Agieren der Arbeitnehmervertretung das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen vorstrukturieren, beeinflussen und prägen.

Unternehmensinternationalisierung

Die Internationalisierung der Unternehmen unseres Samples vollzieht sich als anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung. Eine Politik weltweiter Expansion, die insbesondere der Präsenz auf Zukunftsmärkten dient, wird begleitet von permanenten Restrukturierungsprozessen und Bemühungen um die Integration der verschiedenen Unternehmensteile. Die sich so gestaltende Unternehmensinternationalisierung zieht auch in Konzernen mit ausgeprägten Standardisierungs- und Zentralisierungsbestrebungen des Business Managements keine vergleichbaren Transnationalisierungsaktivitäten im Bereich der Arbeitsbeziehungen nach sich.

Mehrheitlich verfolgen die Unternehmen unseres Samples weder eine offensive Politik der transnationalen Synchronisierung und Harmonisierung von Regeln, Institutionen und Praxen im Bereich der je lokalen Arbeitsbeziehungen, noch treiben sie den Auf- oder Ausbau einer europäischen oder globalen Ebene der Arbeitnehmerpartizipation und transnationalen Problemsteuerung strategisch voran. Sie arrangieren sich vielmehr – teils aus prag-

matischen Gründen, teils aus rationalen Kosten-Nutzen-Kalkülen – mit der Heterogenität lokaler und nationaler Arbeitsbeziehungstraditionen und sie folgen beim Aufbau überstaatlicher Arbeitsbeziehungsstrukturen (europa-) rechtlichen Vorgaben und Verpflichtungen.

Soweit eine Minderheit unter den untersuchten Unternehmen managementseitig die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen aktiv vorantreibt, gelten die Bemühungen der Schaffung von Regeln (globalen Rahmenabkommen oder europäischen Unternehmensvereinbarungen), nicht von Institutionen (etwa globalen Strukturen zur Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern). Konzernweite Policies werden nach angelsächsischen Konzepten eines internationalen Human Resource Managements in einigen personalpolitischen Bereichen durch das zentrale Personalmanagement entwickelt, darunter etwa das Talent Management, das Performance Management und das Personalcontrolling.

Aus all dem lässt sich schlussfolgern, dass die voranschreitende Konzerninternationalisierung zwar strukturell den Boden für die Möglichkeiten und Bedarfe einer Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen bereitet, jedoch nur als eine notwendige, bei weitem nicht hinreichende Bedingung wirkt. Vielmehr wird die konkrete Praxis des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen durch die beiden anderen Rahmenbedingungen, das rechtlich-politische Umfeld und das Handeln der Gegenseite in je spezifischer Weise mit beeinflusst. Jenseits betriebswirtschaftlicher Entscheidungslogiken der Unternehmensinternationalisierung nimmt in allen untersuchten Unternehmen vor allem das politisch-institutionelle Umfeld in beträchtlichem Maße Einfluss auf Strukturen und Praxen der transnationalen Konzernarbeitsbeziehungen.

Politisch-institutionelle Rahmenbedingungen

In unmittelbarer Weise wirkt der EU-rechtliche Rahmen. Er legt den Unternehmen Pflichten auf und führt der Gegenseite institutionelle Machtressourcen in Form abgesicherter Informations- und Konsultationsrechte zu. Die rechtlich weitgehend unverbindlichen, auf die Konzerne zielenden globalen Instrumente zur Sicherung von Arbeitnehmerinteressen (IAO-Kernarbeitsnormen, OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, UN-Global-Compact etc.) entfalten keine vergleichbare strukturierende Wirkung. Dies bedeutet zugleich, dass der relativ starke Einfluss der politisch-institutionellen Rahmenbedingungen regional auf Europa begrenzt bleibt und bei globalen Konzernstrukturen die Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen durch konzerninterne Misfits hinsichtlich der Reichweite transnationaler Partizipationsstrukturen gekennzeichnet ist.

Diese Misfits resultieren zum einen daraus, dass durch die (vorherrschende) Matrixorganisation der untersuchten Unternehmen entlang von Geschäftsbereichen/-einheiten und Regionen/Ländern die regionale europäische Managementebene oder Organisationseinheit nur eine unter mehreren ist. Zum anderen ist die Organisationseinheit Europa meist nicht mit dem Geltungsbereich des S/EBR, der auf die Länder der EU bzw. des EWR begrenzt ist, deckungsgleich, sondern umfasst vielfach auch Standorte in Russland, in der Türkei, in Nordafrika oder im Nahen Osten.

In keinem unserer Fälle zeigt das Management Interesse, diese geografischen und funktionalen Ungleichgewichte in der transnationalen Arbeitnehmerpartizipation etwa durch die Einrichtung eines Weltbetriebsrats oder anderer informeller transnationaler Dialogstrukturen zu beheben. Immerhin bearbeitet ein Teil der Unternehmen die außereuropäischen Arbeitsbeziehungen aus der Unternehmenszentrale heraus; und zwar dadurch, dass sich das zentrale Management an regionalen und nationalen Treffen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen – oftmals auch im Rahmen der Umsetzungsaktivitäten globaler Rahmenvereinbarungen – beteiligt.

In unserem Design haben wir die Arbeitgeberverbände, die unter dem Blickwinkel ihrer unternehmensbezogenen Funktionen bei der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen analysiert wurden, den politisch-institutionellen Rahmenbedingungen zugeordnet. Nachfolgend sind die wichtigsten Befunde zusammengefasst.

Arbeitgeberverbände

Im Zuge der Globalisierung und europäischen Integration sind seit den 1990er Jahren bei den untersuchten Verbänden in den Branchen Chemie, Metall und Versicherungsdienstleistungen neue Arbeitsfelder und z. T. neue Strukturen der Willensbildung und Interessenvertretung entstanden. Dies gilt insbesondere für die europäische Ebene, wo mit der vertraglichen Verankerung des (sektoralen) sozialen Dialogs für die Branchenverbände der Wirtschaft ein politischer Anreiz entstand, über ihre bis dahin vorrangig wirtschafts- und industriepolitischen Lobbyaktivitäten hinaus in die Rolle eines europäischen Sozialpartners hineinzuwachsen.

Wie im Einzelnen analysiert, ist der Aufgabenzuwachs der Verbände in den Feldern einer transnationalen Arbeits- und Sozialpolitik nicht in erster Linie auf veränderte und gestiegene Bedarfe ihrer Mitglieder infolge der Unternehmensinternationalisierung zurückzuführen (also auf Entwicklungen im Bereich der Mitgliederlogik), sondern auf wachsende politische Regulierungsaktivitäten auf überstaatlicher Ebene (also auf Entwicklungen im Be-

reich der Einflusslogik). Diese unterschiedliche Gewichtung der beiden Logiken hat Konsequenzen für das Aufgabenprofil der Verbände wie für die Erwartungshaltungen der Unternehmen an ihre Verbände. Allenfalls einzelne europäische und nur wenige globale Regelungsmaterien im Bereich der Arbeits- und Sozialpolitik sind so beschaffen, dass sie zu einer starken, auch wettbewerblich (etwa zwischen KMUs und Großkonzernen) bedingten Politisierung der innerverbandlichen Willensbildung führen würden.

Anders als etwa bei der Lohn- und Tarifpolitik können die Arbeitgeberverbände im Bereich der europäischen und internationalen Arbeits- und Sozialpolitik relativ eigenständig agieren. Auch der sektorale Sozialdialog als europäische Arena einer möglichen transnationalen Vereinbarungspolitik, die dann kaskadenförmig auch die Unternehmensebene betrifft und einbezieht, bewegt sich in den drei untersuchten Sektoren auf einem Niveau von gemeinsamen Statements und (rechtlich unverbindlichen) Empfehlungen. Dementsprechend lose und routiniert gestalten sich die diesbezüglichen Informationsflüsse zwischen den Verbänden und ihren Mitgliedsunternehmen und vergleichsweise autonom agieren die Verbände in diesen transnationalen Arenen.

In den Fällen, in denen die Regelsetzung durch internationale oder supranationale Regierungsorganisationen eine politische kollektive Interessenvertretung der Unternehmen erfordert – man denke an die historischen Auseinandersetzungen um die EBR-Richtlinie oder die jüngeren Versuche der EU-Kommission einen (optionalen) Rechtsrahmen für eine europäische Kollektivvertragspolitik zu schaffen –, ist die innerverbandliche Willensbildung anspruchsvoller. Gleichwohl sind auch bei dergestalt öffentlich politisierten Materien die verbandsinternen Konflikte eher begrenzt, weil die Verbände und ihre Mitglieder hier einer grundlegenden Ordnungsphilosophie folgen, wonach nicht verrechtlichte, flexible Lösungen und private Selbstverpflichtungen jedweder politischen Regulierung und rechtlichen Harmonisierung vorzuziehen seien.

Mit Blick auf die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen und die entsprechenden Auseinandersetzungen um grenzübergreifende Regelungen der Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen auf Unternehmensebene kommt der Verbandsschiene für die Unternehmen unseres Panels eine eher nachgeordnete Bedeutung zu. Weder haben die Unternehmen größere Bedarfe einer verbandlichen, kollektiven Lösung transnationaler Probleme noch fragen sie in nennenswertem Umfang unternehmensspezifische selektive Verbandsdienstleistungen nach, die über die standardisierten Informationsdienstleistungen der Verbände hinausgehen würden.

Gegenseite

Im Gegensatz zur globalen Ebene mit ihren voluntaristischen Handlungsbedingungen verschaffen auf europäischer Ebene die rechtlich gegebenen bzw. erzwingbaren Strukturen und Verfahren der S/EBR der Gegenseite Einfluss, den diese geltend machen kann – und in unseren Untersuchungsfällen auch geltend macht –, um die Richtung und Reichweite der transnationalen Konzernarbeitsbeziehungen mitzugestalten. Die untersuchten Konzerne gehören der ersten Welt der Arbeitsbeziehungen (Schroeder 2016) an. Somit hat es das Management meist mit einer vergleichsweise artikulationsfähigen Gegenseite zu tun. Vielfach strahlen die am Stammsitz etablierten Machtstrukturen und Handlungstraditionen auch auf die Gesamtentwicklung der transnationalen Gremien und fallweise auch auf die globalen Praktiken aus.

Der S/EBR ist in allen unseren Fällen jenes Handlungsfeld im Bereich der transnationalen Aufgabenstellungen, der das LR-Management quantitativ und qualitativ am stärksten beansprucht. Diese auf den S/EBR fokussierte Aufgabengewichtung des LR-Managements resultiert aus dem Zusammenwirken rechtlicher Anforderungen, eigener Rollenverständnisse sowie eingespielter oder je neu ausgehandelter Kommunikationsformen und Tauschbeziehungen mit der Arbeitnehmerseite. Beim zuletzt genannten Faktor ist auch bedeutsam, wie das Management die Professionalität der Gegenseite einschätzt. Zentrale Kriterien professionellen Verhaltens sind die Anerkennung der spezifischen – und begrenzten – Befugnisse und Zuständigkeiten des Gremiums sowie die Fähigkeit, routiniert und effizient zu arbeiten und (über Sprachgrenzen hinweg) zu kommunizieren. Je höher die Professionalität bewertet wird, desto größer ist die Bereitschaft des Managements zur transnationalen Interaktion und Problemlösung.

Die managementseitigen Funktionszuschreibungen und Erwartungen an den S/EBR weisen in unseren Fällen eine gewisse Bandbreite auf. Proaktive Ansätze im Umgang mit den transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen verfolgt das Management häufig dann, wenn es um die Akzeptanzsicherung transnationaler Unternehmensmaßnahmen im Zuge von Konzernrestrukturierungen und um erfahrungsgesättigte Feedbacks aus den verschiedenen Standorten sowie um die Lösung lokaler Konflikte geht. Defensive Ansätze, die primär im Reagieren auf Vorstöße und Forderungen der Arbeitnehmerseite bestehen, sind gleichfalls empirisch anzutreffen und bei einigen unserer Untersuchungsfälle das vorherrschende Handlungsmuster des LR-Managements. Dort wo es in unseren Fällen zu einer räumlichen und thematisch-inhaltlichen Ausweitung der Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten transnationaler Arbeitnehmervertretungen kam, geschah dies im

Wesentlichen auf Initiative und Druck der Arbeitnehmerseite und deren Zusammenwirken mit den Gewerkschaften.

7.3 Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen – unternehmensinterne Prozesse und Handlungsfelder

Ein zweiter zentraler Analyseschritt galt den unternehmensinternen mikropolitischen Prozessen, die in den Kategorien Organisation, Rollen und Handlungsfelder empirisch untersucht wurden.

Organisation

Die konzerninterne Organisation des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen ist in einer Reihe von Fällen unseres Samples – und zwar auch bei stark global und transnational ausgerichteten Konzernstrukturen – nicht systematisch in ein international aufgestelltes Personalmanagement integriert, sondern von stammlandbezogenen Organisationsprinzipien und Handlungsmustern dominiert. Diese Organisationsform hat praktische Konsequenzen: Die transnationalen Aufgaben werden vom Management, das weiterhin primär für die deutschen Betriebsratsspitzenorgane und die diesbezüglichen kollektiven Arbeitsbeziehungen zuständig ist, Zug um Zug miterledigt. Das bedeutet zum einen, dass international tätige deutsche Unternehmen oftmals weiterhin durch den deutschen Betriebsrat dominiert sind. Zum anderen führt dies dazu, dass das zentrale LR-Management die transnationale Dimension als nachgelagert betrachtet und behandelt; dies auch deshalb, weil die deutsche Mitbestimmung mit ihren rechtlich vorgeschriebenen Interaktionsanforderungen und den gegebenen Einfluss- und Blockademöglichkeiten der Gegenseite maßgebliche Arbeitskapazitäten absorbiert.

In einer Reihe von Fällen finden sich originär internationale Organisationsformen des LR-Managements. Diese folgen der Überlegung, das zentrale LR-Management an der Organisationslogik eines konzernweiten Personalmanagements auszurichten, um internationale unternehmensstrukturelle Entwicklungen, seien es Gewichtsverschiebungen zwischen In- und Auslandsbeschäftigung oder der Übergang in eine europäische Gesellschaftsform, nachzuvollziehen. Je nach angestrebtem Zentralisierungsgrad gibt es zwei Varianten. In der ersten Variante wird dem internationalen LR-Management die Zuständigkeit für die transnationale Ebene der Arbeitsbeziehungen

übertragen, während gleichzeitig die nationalen und lokalen Ebenen einschließlich der des Stammlandes entkoppelt werden. In der zweiten Variante unterliegt dem internationalen LR-Management die Zuständigkeit für die transnationale Mehrebenenstruktur der Arbeitsbeziehungen insgesamt bei formal (wenn auch nicht zwingend faktisch) gleichrangiger Einordnung der Arbeitsbeziehungen des Stammlandes.

Rollenanforderungen und Selbstverständnisse

Die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen durch das Management basiert auf konzerninternen Abstimmungsprozessen, bei denen unterschiedliche Interessen, Problemsichten und Rollenverständnisse der verschiedenen Managementbereiche unter den übergreifenden Macht- und Steuerungsstrukturen des Unternehmens zum Ausgleich gebracht werden müssen. Unsere Untersuchung hat diese mikropolitischen Prozesse mit Blick auf das LR-Management in dessen Brückenfunktion zwischen Business Management und Arbeitnehmervertretungen empirisch analysiert, die Bandbreite von Rollenerwartungen und Selbstverständnissen herausgearbeitet und drei grundlegende Rollen des LR-Managements unterschieden: die eines Dienstleisters für das Business Management, die eines Hüters des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen sowie die eines Protagonisten einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen.

Die Untersuchung konnte zeigen, dass diese grundlegenden Rollenprofile und Selbstverständnisse nicht in Reinform, sondern meist in Mischungsverhältnissen in Erscheinung treten und dass die jeweilige Rollengewichtung Auswirkungen auf die Richtung und Qualität der transnationalen Konzernarbeitsbeziehungen hat.

Beim Rollentyp des Dienstleisters für das Business Management haben transnationale Arbeitsbeziehungen den relativ geringsten Stellenwert. Hier richtet sich das LR-Management nach den (eher kurzfristigen) Anforderungen und Erwartungen der Businessbereiche und stellt die (eher längerfristig wirksamen) Anforderungen an die Pflege der gewachsenen Arbeitsbeziehungskultur zurück. Transnationale Arbeitsbeziehungen werden eher reaktiv und nach Maßgabe rechtlicher (Mindest-)Anforderungen behandelt und nicht als eigenständige Größe, die gleichgewichtig zu den Businessbelangen strategisch und nachhaltig behandelt werden müsste.

Beim Rollentyp des Hüters des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen gehen vom LR-Management zwar keine starken Impulse für eine Weiterentwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen jenseits des rechtlich Vorgeschriebenen aus, aber es gewährleistet verlässliche und versachlichte

Beziehungen mit dem S/EBR. Bei Themen, bei denen eine anspruchsvolle intermediäre Rolle des LR-Managements gegenüber den Businessbereichen einerseits und den Belegschaftsvertretungen andererseits gefragt ist, gewinnt es auch mikropolitische Spielräume, die mit Verweis auf den Rechtszwang als eigene Handlungslegitimation gegenüber anderen Managementbereichen genutzt werden.

Beim Rollentyp eines Protagonisten einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen ist das LR-Management in der Lage, die Arbeitsbeziehungspraxis des Konzerns – in Verständigung, Aushandlung und fallweise auch Auseinandersetzungen mit Teilen des Business Managements – auf die nachhaltige Pflege einer sozial- und konfliktpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungskultur am Stammsitz des Konzerns wie auch in den transnationalen Belangen auszurichten. Bei dieser in einzelnen Untersuchungsfällen anzutreffenden Gewichtung in der Rollenwahrnehmung betreibt das LR-Management auch eine Politik einer gezielten transnationalen Diffusion sozialpartnerschaftlicher Grundsätze und pflegt intensive Beziehungen mit der Gegenseite im Rahmen des S/EBR, die auch eine über die europarechtlichen Anforderungen hinausgehende Dynamik entfalten können.

Bei aller gebotenen prognostischen Zurückhaltung lassen sich mit diesen Rollenprofilen – auch jenseits unserer Untersuchungsfälle – gegenwärtig mögliche und künftig wahrscheinliche Entwicklungshorizonte einer managementseitigen Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen umreißen. Ein LR-Management, das sich stark in Richtung eines reinen Dienstleisters für das Business Management entwickelt, ist in dem Maße wahrscheinlich, in dem im Zuge von Globalisierung und Konzerninternationalisierung außer-europäische Konzernteile und global dominante Managementkonzepte im Sinne einer „Anglo-Saxonization“ weiter an Gewicht gewinnen. In diesem Szenario würde ein LR-Management, das sich vorrangig als Hüter des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen versteht, mit Blick auf die transnationalen Arbeitsbeziehungen tendenziell an Bedeutung verlieren und wäre auf den rechtlich abgesicherten europäischen Raum begrenzt. Ein LR-Management, das vorrangig als Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen agiert, ist in noch stärker global agierenden und angelsächsischen Einflüssen unterworfenen Konzernen zwar weiterhin denkbar, hätte aber nach aller Voraussicht noch weniger Möglichkeiten als heute, seine Ideen im weltweiten Konzernkontext tatsächlich umzusetzen.

Handlungsfelder und ihre Gewichtung

Aus der Fülle der empirisch zu Tage geförderten Aufgaben und Aktivitäten des LR-Managements ragt bei allen untersuchten Unternehmen ein Arbeitsfeld heraus: die Betreuungs- und Interaktionspraxis mit dem S/EBR. Das bei der Mehrzahl unserer Fälle tendenziell wachsende Gewicht dieses Arbeitsfeldes ist hauptsächlich auf die Informations- und Konsultationspflichten zurückzuführen, die aus der Verschränkung von internationaler Unternehmensexpansion und permanenten transnationalen Restrukturierungen resultieren und die – trotz der oben beschriebenen territorialen Mismatches – in aller Regel zumindest auch den Partizipationsbereich des S/EBR berühren.

Die Arbeitsanforderungen rund um dieses Gremium sind die quantitativ aufwendigsten und qualitativ anspruchsvollsten. Zugleich ist die Betreuung des S/EBR in starkem Maße durch eingespielte Routinen geprägt, etwa bei den Verfahrensabläufen zur Vor- und Nachbereitung der Plenarsitzungen oder bei der Gestaltung der Tagesordnungen und der regulären Unterrichtungen des Gremiums. In der Mehrzahl der Fälle ist das LR-Management bestrebt, die Beziehungspflege zur Arbeitnehmerseite auf formeller und informeller Grundlage sensibel und intensiv zu handhaben. Eine gleichfalls durchgehende Praxis des zentralen LR-Managements besteht darin, bei seinen S/EBR-Aktivitäten den Informationsfluss zum jeweils lokalen Management so zu gestalten, dass etwaige Informationsvorsprünge der Arbeitnehmervertreter im S/EBR vermieden werden.

Jenseits von Routinen gestaltet sich der Umgang mit politisch brisanten Beratungsgegenständen. Beispielsweise ist im Falle von Restrukturierungen mit grenzübergreifenden Auswirkungen bereits das Timing der Informationsbereitstellung und damit zusammenhängend die Terminierung von (Sonder-)Sitzungen des S/EBR ein Politikum. Gleiches gilt für die Frage, in welcher Qualität Informationen bereitgestellt, wie verbindlich die Konsultationen gestaltet und ob und inwieweit die Beratungsergebnisse mittels informeller Absprachen oder formeller Vereinbarungen umgesetzt werden sollen. Beim Handling dieser Fragen variiert die Praxis in den untersuchten Konzernen. Zugleich bestätigt sich durchweg die Annahme, dass mit dem Politisierungsgrad einer Materie auch der Aufwand und die Konfliktrichtigkeit der managementinternen Abstimmungsprozesse wachsen.

Aufgrund der globalen und transnationalen Ausrichtung der Unternehmen unseres Samples wäre zu erwarten, dass ein weiteres Arbeitsfeld sukzessive an Gewicht gewinnen würde: das transnationale Management der lokalen Arbeitsbeziehungen an den weltweit verteilten Standorten. Dem ist aber nicht so. Bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen nimmt dieses

Arbeitsfeld weder einen eigenständigen und dauerhaften Platz ein noch wird ihm eine strategische Bedeutung für die perspektivische Entwicklung des zentralen LR-Managements beigemessen.

„German-ness“ im Sinne der weltweiten Diffusion des im deutschen Stammland praktizierten, auf Konfliktdeeskalation ausgerichteten Konzepts unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen ist zwar als Leitbild stark verankert, in der praktischen Umsetzung weisen die untersuchten Unternehmen jedoch eine Spannweite auf, die von einer offensiven Diffusionspolitik als strategischem Konzept einerseits bis zur Betonung der Autonomie dezentraler Arbeitsbeziehungen andererseits reicht.

Vorherrschend sind pragmatische und flexible Handlungsansätze. So verfügt das zentrale LR-Management durch die transnationalen Netzwerke des Personalmanagements über Relais der Informationsbeschaffung und Kommunikation gegenüber den verschiedenen nationalen und lokalen Ebenen. Diese Kommunikationsschienen werden nicht systematisch gepflegt, sondern bedarfsabhängig genutzt; und zwar insbesondere dann, wenn durch lokale Konflikte mit Belegschaftsgruppen, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften Imageschäden für das Unternehmen drohen und ein öffentlicher Legitimationsdruck entsteht.

Nur bei einer Minderheit der untersuchten Unternehmen sind proaktive, auf eine systematische transnationale Integration und Steuerung ausgerichtete Handlungsansätze anzutreffen. In einem Fall, in dem mit einem solchen Ansatz bewusst experimentiert wurde, wurde der Versuch abgebrochen, weil es sich angesichts der Heterogenität und des damit verbundenen Einarbeitungsaufwands als nicht praktikabel erwiesen hat, die nationalen und lokalen Arbeitsbeziehungen zentral zu steuern. In einem anderen Fall eines in den Business Units stark zentralisierten Unternehmens praktiziert das LR-Management einen Transnationalisierungsansatz, der darauf gerichtet ist, in außereuropäischen Standorten ein präventives Konfliktmanagement zu etablieren und die Ordnungsprinzipien des deutschen sozialpartnerschaftlichen Modells zu verankern.

In den Unternehmensfällen unseres Samples, in denen globale bzw. europäische Unternehmensvereinbarungen ausgehandelt und implementiert wurden, ist dieser Politikansatz besonderen Kräfteverhältnissen, Strategien und Praxen der Gegenseite sowie Interessen- und Motivlagen auf beiden Seiten geschuldet.

Wir haben in [Kapitel 3.2.1](#) die derzeit existierenden Institutionen und Instrumente transnationaler Arbeitsbeziehungen im Überblick dargestellt und die zahlenmäßigen Größenverhältnisse zwischen den gesetzlich basierten

Gremien (S/EBR) auf europäischer Ebene und den freiwillig vereinbarten Dialogstrukturen auf globaler Ebene ebenso veranschaulicht wie die europäischen bzw. globalen Instrumente einer konzernbezogenen Vereinbarungspolitik (Tabelle 3). Die circa 130 bis 150 europäischen Unternehmensvereinbarungen und die circa 120 bis 130 globalen Rahmenabkommen lassen erkennen, dass Konzerne unter bestimmten Voraussetzungen bereit sind, mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften Regeln und Normen der Arbeitsbeziehungen mit transnationalem Geltungsbereich zu vereinbaren.

Die (Aus-)Handlungskonstellation transnationaler Unternehmensvereinbarungen lässt sich grundsätzlich wie folgt bestimmen: Verhandlung und Abschluss solcher Vereinbarungen erfolgen in einem rechtsfreien Raum. Beide Parteien interagieren unter voluntaristischen Aushandlungsbedingungen, verfügen also grundsätzlich über eine Veto-Macht. Das bedeutet, dass das Management bestimmen kann, ob und unter welchen Bedingungen es Verhandlungen aufnimmt, weiterführt und zum Abschluss bringt. Damit ist es in der Lage, die Kontrolle über Inhalt und Prozedere der Verhandlungen (z. B. in Bezug auf die Frage, mit wem, S/EBR oder Gewerkschaften, es zu verhandeln bereit ist) zu behalten und die Aushandlungsprozesse dem eigenen Interessenkalkül zu unterwerfen. Die Machtbalance der Verhandlungsparteien verschiebt sich dann, wenn das Management ein Eigeninteresse an Verhandlungen und transnationalen Lösungen hat. Denn in diesem Falle benötigt das Management – „It takes two to tango“ (Platzer/Rüb 2014) – eine verhandlungs- und verpflichtungsfähige Gegenseite. Hierdurch sind von Arbeitnehmerseite spezifische Interessen artikulier- und durchsetzbar, Tauschprozesse möglich und Konzessionen des Managements unabdingbar.

Wir haben uns in einer früheren Untersuchung (Rüb et al. 2011) zehn Unternehmen mit einer transnationalen, insbesondere europäischen Vereinbarungspolitik gewidmet. Unter Rückgriff auf diese Empirie ermittelten wir eine ganze Reihe an handlungsleitenden Motiven und Interessen, die auf Seiten des Managements bei der Aufnahme und Verhandlung transnationaler Unternehmensvereinbarungen zum Tragen kamen. Dies deckt sich weitgehend mit den Motiven und Interessen des Managements, die wir in den Vereinbarungsfällen der hier untersuchten Unternehmen vorgefunden haben. Im Einzelnen bezieht sich das Eigeninteresse des Managements auf folgende Aspekte:

- Im Falle transnationaler Problemstellungen oder von Konzernentscheidungen, die mehrere Standorte betreffen, vereinfacht die Schaffung einer transnational zentralisierten Verhandlungsebene – im Vergleich zu mehreren, je nationalen Verhandlungen – die Verhandlungsprozesse und reduziert auf diese Weise Transaktionskosten.

- Transnational vereinbarte (Kompromiss-)Lösungen reduzieren das Risiko, dass sich Teile der Belegschaften, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften übergangen und über den Tisch gezogen fühlen. Zudem reduziert die kooperative Einbindung von S/EBR und Gewerkschaften in Restrukturierungsprozesse des Unternehmens das Risiko destruktiver Konfliktdynamiken. Dieses Befriedigungsinteresse kann akuten Restrukturierungen mit transnationalen Auswirkungen gelten, aber auch im Sinne einer antizipierenden Vereinbarung von Verfahrensregeln in die Zukunft gerichtet sein.
- Eine längerfristige Europäisierungsstrategie kann das Interesse des Managements befördern, bisher national unterschiedlicher Regelungen europaweit zu vereinheitlichen und dadurch die Personalpolitik und die Arbeitsbeziehungen der einzelnen nationalen Unternehmensteile stärker zentralen Vorgaben und einer zentralen Kontrolle zu unterwerfen.
- Europäische Verhandlungen und Vereinbarungen können ein Mittel zur Stärkung der europäischen Unternehmensidentität der Beschäftigten und Belegschaftsvertreter sein. Indem sie die Kooperationsbereitschaft des Managements gegenüber dem S/EBR und dessen Spitzenvertreter/innen demonstrieren, können sie zudem eine europäische Unternehmenskultur befördern, die auf der als bewährt erfahrenen Kultur am deutschen Stammsitz aufbaut.

Transnationale Unternehmensvereinbarungen sind aus Managementsicht Instrumente der Einbindung und Akzeptanzsicherung der Arbeitnehmerseite oder des symbolischen Ausweises, ein guter Arbeitgeber zu sein. Getauscht werden Selbstverpflichtungen des zentralen Managements zur Einhaltung sozialer Mindeststandards, zur frühzeitigen Beteiligung des S/EBR oder zu sozialen Abfederungsmaßnahmen transnationaler Unternehmensrestrukturierungen gegen die Einbindung des S/EBR (und evtl. der beteiligten Gewerkschaften) im Sinne des Mitvertretens von Unternehmensentscheidungen und gemeinsamer Kompromisslösungen nach unten, d. h. gegenüber nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen und Belegschaften.

Das Management arbeitet aber nicht darauf hin, die europäische Verhandlungsebene so weiterzuentwickeln, dass ein „distributional bargaining“ (Walton/McKersie 1967) möglich wäre, bei dem auch der Arbeitnehmerseite substanzielle Zugeständnisse im Sinne eines Geben und Nehmens abgerungen werden könnten. Dies zeigt sich am geringen Interesse der Unternehmen an der Schaffung eines optionalen Rechtsrahmens für transnationale Kollektivvereinbarungen ebenso wie am gleichfalls geringen Interesse, auf einen ar-

beitnehmerseitigen Verhandlungspartner hinzuwirken und zu drängen, der gegenüber den nationalen und lokalen betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen hinreichend verpflichtungsfähig wäre, um auf europäischer Ebene erreichte Kompromisse national und lokal um- und durchzusetzen.⁷⁷

7.4 Das Management und die Debatten um die längerfristigen Perspektiven transnationaler Arbeitsbeziehungen

Im Lichte der skizzierten politischen und wissenschaftlichen Debattenstränge über die längerfristigen Entwicklungslinien transnationaler Arbeitsbeziehungen soll abschließend erörtert werden, welche dieser Sichtweisen durch die in unserer Untersuchung zu Tage geförderten Erkenntnisse eher gestützt werden bzw. inwieweit diese Ansätze geeignet sind, die empirischen Befunde theoretisch zu verorten.

Der Global-Labour-Governance-Ansatz akzentuiert die neuen Akteurskonstellationen aus globalisierungskritischen Nichtregierungsorganisationen, globalen Gewerkschaften, ethischen Anlegern und global agierenden Konzernen und sieht aus deren Interaktionen ein breites, vielfach auch neues Steuerungsinstrumentarium hervorgehen, das sich im Bereich des Soft Law und freiwilliger unternehmerischer Selbstverpflichtungen bewegt. Das Handlungsfeld der Corporate Social Responsibility wird von allen hier untersuchten Unternehmen (in unterschiedlicher Weise) bearbeitet. Es war nicht Teil unseres Untersuchungsbereichs, weil es sich um unilaterale, rein managementseitige Instrumente handelt, die außerhalb der Arbeitsbeziehungen mit ihren bilateralen Interaktionen und Partizipationsformen liegen. Die unternehmerischen Selbstverpflichtungen sind mithin kein genuines Instrument transnationaler Arbeitsbeziehungen. Sie können aber Betriebsräten und Gewerkschaften als politisch-normative Berufungsgrundlage dienen, um konzernweite arbeits- und beteiligungspolitische (Mindest-)Standards einzufordern oder diese – dann bilateral verhandelt – in ein globales Rahmenabkommen zu gießen.

Unsere empirischen Befunde bekräftigen den Patchwork-Charakter transnationaler globaler Arbeitsbeziehungen; und zwar eines Patchworks, das weder die bereits gefestigten Konturen eines *Regimes* aufweist noch eine eindeu-

77 Zur Problematik des optionalen Rahmens und der Verpflichtungsfähigkeit siehe Rüb et al. 2011.

tige Entwicklungsrichtung erkennen lässt. Durch das Fehlen eines inter- oder supranationalen staatlichen Akteurs, der im Bereich der Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen unmittelbar geltendes Recht schafft, unterliegt die Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen einer rein voluntaristischen Handlungslogik, bei der managementinterne Interessenabwägungen bezüglich eines Umgangs mit den Anforderungen und Spielräumen des globalen Soft Laws sowie Opportunitätserwägungen in der Beziehungsgestaltung zur Gegenseite ausschlaggebende Faktoren sind.

In den Ergebnissen bedeutet dies für die hier untersuchten Fälle: In keinem Unternehmen ist eine globale Struktur der Arbeitnehmervertretung institutionalisiert. Darin spiegeln sich neben dem fehlenden Rechtszwang Opportunitätserwägungen und Kräfteverhältnisse der Akteure der Arbeitsbeziehungen. Auf Managementseite ist das informations- und ordnungspolitische Interesse an der Einrichtung eines globalen Arbeitnehmervertretungsgremiums zu gering, um selbst initiativ zu werden oder Initiativen der Gegenseite offen aufzugreifen. Dies gilt zumal deshalb, weil in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen die Komplexität und Heterogenität der globalen Strukturen die Installation eines Gremiums, das die anvisierten Informations- und Ordnungsfunktionen tatsächlich sicherstellen könnte, erheblich erschweren und auch die Gegenseite der Einrichtung eines weltweiten Gremiums keine hohe Priorität beimisst.

Ansatzweise praktiziert eine Minderheit der Unternehmen flexible, eher informelle transnationale Kommunikationsformen mit Arbeitnehmervertretungen in anderen Weltregionen. Ein Viertel der Untersuchungsfälle verfügt mit globalen Rahmenabkommen über ein bilateral vereinbartes Regelwerk zur Bearbeitung globaler Anforderungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen. Darüber hinaus weisen, wie gezeigt, die managementseitigen Praxen der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen eine beträchtliche Bandbreite auf, die von rein defensiv-reaktiven bis zu proaktiven Ansätzen und von einer dezentral-lokalen Problembearbeitung bis zu einer stärker zentralisierten Steuerung reichen.

Anders als auf globaler Ebene und dem dort vorherrschenden Voluntarismus sind die Ausgangsbedingungen für die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen im Rahmen der EU beschaffen. Hier hat die EU-Gesetzgebung im Bereich des kollektiven Arbeitsrechts bindende Regelwerke hervorgebracht. Insbesondere in den rechtlich gegebenen bzw. erzwingbaren Strukturen und Verfahren der S/EBR sind für die Arbeitnehmerseite und die Gewerkschaften institutionelle Machtressourcen angelegt, die diese zur Entwicklung und Ausgestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen nutzen

können – und in unseren Untersuchungsfällen auch nutzen. Die Unterschiede in der regulatorischen Reichweite und Qualität der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen auf europäischer im Vergleich zur globalen Ebene spiegeln sich, wie gezeigt, bereits eindrucksvoll in den quantitativen Größen der jeweiligen transnationalen Institutionen und Instrumente. Ohne die spezifischen regulatorischen Eigenschaften der EU entsprächen die transnationalen Arbeitnehmervertretungsstrukturen nach Zahl und Qualität vermutlich weitaus eher der Situation vergleichsweise weniger, freiwillig vereinbarter europäischer Informationsgremien vor Verabschiedung der EBR-Richtlinie als dem gegenwärtigen Stand der S/EBR-Entwicklung.

Zugleich sind mit der rechtlich abgesicherten Existenz der transnationalen europäischen Vertretungsstrukturen weitreichende Veränderungen in den Interessenskalkülen, Opportunitätserwägungen und Handlungsstrategien des Managements verbunden. In allen Untersuchungsfällen nimmt für das LR-Management der S/EBR im Gesamtgefüge der transnationalen Konzernarbeitsbeziehungen einen zentralen Platz ein und er wird – bei einer Mehrheit der Unternehmen – zum Ort einer intensiven und fallweise auch managementseitig aktiven Gestaltung transnationaler Belange. In dem Maße, in dem die Managementphilosophie und Handlungspraxis sich bereits in diese Richtung entwickelt haben und weiter entwickeln, – eine Tendenz die jenseits unsere Untersuchungsfälle von der S/EBR-Forschung unterfüttert wird – verlieren euro-pessimistische Erklärungsansätze an Erklärungskraft.

Greift man die konkurrierenden Sichtweisen zur Europäisierung der Konzernarbeitsbeziehungen auf, so stehen alle unsere Fälle für eine tendenzielle Verdichtung der horizontalen Europäisierung sowie – bei einer Mehrzahl der Unternehmen – für eine sich gleichfalls intensivierende vertikale Europäisierung. Erstere kommt etwa in den grenzübergreifenden, die lokalen Managementebenen einbeziehenden Kommunikationsprozessen bei der Vor- und Nachbereitung der S/EBR-Sitzungen zum Ausdruck. Letztere manifestiert sich in substantiellen S/EBR-Beratungen und in den auf europäischer Ebene getroffenen informellen und formellen Vereinbarungen, die auf die je nationale oder lokale Ebene zurückwirken. Insgesamt greifen unsere Fälle somit über eine rein euro-pessimistische Sicht hinaus, insofern sich in der Managementpraxis – sei es aus eigenem Kalkül, sei es durch die Gegenseite abgerungen – eine eindeutige Entwicklungstendenz vertikaler Europäisierung zeigt. Oder anders ausgedrückt: im Rahmen einer transnationalen Mehrebenenstruktur der Konzernarbeitsbeziehungen gewinnt die europäische Ebene ein spezifisches Eigengewicht. Die Qualität und Reichweite der Europäisierung und Transnationalisierung der Konzernarbeitsbeziehungen verharrt

freilich auf einem Niveau, das deutlich unter manchen euro-optimistischen Erwartungen liegt, wonach sich die europäische Ebene gegenüber der nationalen Ebene zur vorrangigen Gestaltungsebene entwickeln werde. Derartige weitreichende Zielvorstellungen bezüglich der europäischen Steuerungsebene sind bei keinem Unternehmen unseres Samples, auch nicht bei den proaktiven Fällen mit weitgehender Transnationalisierung, anzutreffen. Eine solche Entwicklung erscheint auch perspektivisch allein aus unternehmensstrukturellen Gründen als unwahrscheinlich. Denn in dem Maße, in dem die Unternehmensinternationalisierung, wie in unseren Fällen, von einem möglichen Typus „Eurocompany“ (Marginson 2000 u. 2004) wegführt und der europäische Raum gegenüber anderen Weltregionen in der Businesslogik der Unternehmen an Bedeutung verliert, entstehen bei den transnationalen Arbeitsbeziehungen und Partizipationsstrukturen jene beschriebenen Mismatches, die zugleich auch einer weitreichenden Europäisierung im Rahmen und vermittels des S/EBR Grenzen setzen.

8 LITERATUR

- Almond, P. (2011a):** Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. In: *Human Resource Management Journal* 21 (3), 258–271.
- Almond, P. (2011b):** The sub-national embeddedness of international HRM. In: *human relations* 64 (4), 531–551.
- Arbeitskreis Strategic Unionism (2013):** Jenaer Machtressourcenansatz 2.0. In: Schmalz, S.; Dörre, K. (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main: Campus, 345–375.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1989):** *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Bechter, B.; Brandl, B.; Meardi, G. (2011):** From national to sectoral industrial relations: Developments in sectoral industrial relations in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Beck, U. (1998):** *Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich? Eine Einleitung*, in: Ders. (Hrsg.): *Politik der Globalisierung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 7–66.
- Blanke, T. (2009):** *Europäische Betriebsräte-Gesetz, EBRG-Kommentar*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos.
- Blanpain, R. (Hrsg.) (2010):** *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*. 10., überarbeitete Auflage. Austin et al.: Wolters Kluwer.
- Bluhm, K. (2003):** *Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften*. In: Beyer, J. (Hrsg.): *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 214–236.
- Bosch, A. (1997):** *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München/Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- Bosch, A.; Ellguth, P.; Schmidt, R.; Trinczek, R. (1999):** *Betriebliches Interessenhandeln – Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Brinkmann, U.; Choi, H.-L.; Detje, R.; Dörre, K.; Holst, H.; Karakayali, S.; Schmalstieg, C. (2008):** *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Collings, D. (2008):** *Multinational corporations and industrial relations research: A road less travelled*, in: *International Journal of Management Reviews* 10 (2), 173–193.
- Dahrendorf, R. (1959):** *Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012):** *Internationales Personalmanagement gestalten. Perspektiven, Strukturen, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- DGB (2011):** *Handlungsempfehlungen zum neuen EBR-Gesetz. Info Recht des DGB Bundesvorstands, Abteilung Recht*, 1. Oktober 2011.
- Dickmann, M. (2003):** *Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful?* In: *The International Journal of Human Resource Management* 14 (2), 265–283.

- Dombois, R.; Holtrup, A. (2015):** Machtzentren der Mitbestimmung. Betriebsräte in der Multi-Arenen-Perspektive. In: Dingeldey, I.; Holtrup, A.; Warsewa, G. (Hrsg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden: SpringerVS, 195–220.
- Dörre, K. (1997):** Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, U. (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin: edition sigma, 15–44.
- Dörre, K. (2016):** Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen 23 (3), 348–365.
- Dörrenbächer, C. (2006):** Mikropolitik in Multinationalen Unternehmen: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. In: Mense-Petermann, U.; Wagner, G. (Hrsg.): Transnationale Konzerne: ein neuer Organisationstyp. Wiesbaden: VS, 123–152.
- Dörrenbächer, C.; Geppert, M. (Hrsg.) (2011):** Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eidems, J. (2010):** Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive. München/Mering: Hampp.
- Egels-Zandén, N. (2008):** TNC Motives for Signing International Framework Agreements: A Continuous Bargaining Model of Stakeholder Pressure, in: Journal of Business Ethics 84 (4), 529–547.
- EU-Kommission (2009):** Industrial Relations in Europe 2008, Brüssel.
- EU-Kommission (2011):** Industrial Relations in Europe 2010, Brüssel.
- EU-Kommission (2013):** Industrial Relations in Europe 2012, Brüssel.
- EWC Academy (2017):** Gerichtssentscheidungen in EBR-Angelegenheiten. www.ewc-academy.eu/de/dokumente/gerichtsverfahren.html, abgerufen am 7.8.2018.
- Faust, M.; Bahn Müller, R.; Fisecker, C. (2011):** Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Berlin: edition sigma.
- Faust, M.; Kädtler, J. (2017):** Das (nicht nur) finanzialisierte Unternehmen – ein konzeptioneller Vorschlag. In: Faust, M.; Kädtler, J.; Wolf, H. (Hrsg.): Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss der Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation. Frankfurt; New York: Campus, 33–100.
- Fayerweather, J. (1969):** International Business Management – a Conceptual Framework. New York: McGraw-Hill.
- Ferner, A. (1997):** Country of origin effects and HRM in multinational companies. In: Human Resource Management Journal 7 (1), 19–37.
- Ferner, A.; Quintanilla, J. (1998):** Multinationals, National Business Systems and HRM: the Enduring Influence of National Identity or a Process of „Anglo-Saxonization“. In: The International Journal of Human Resource Management 9 (4), 710–731.
- Ferner, A.; Quintanilla, J. (2002):** Between globalization and capitalist variety. In: European Journal of Industrial Relations 8 (2), 243–250.
- Ferner, A.; Quintanilla, J.; Varul M. Z. (2001):** Country-of-origin effects, host-country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. In: Journal of World Business 36 (2), 107–127.
- Ferner, A.; Varul M. Z. (2000):** Internationalisation and the Personnel Function in German Multinationals. In: Human Resource Management Journal 10 (3), 79–96.
- Festing, M.; Dowling, P.; Weber, W.; Engle, A.D. (2011):** Internationales Personalmanagement, 3. akt. u. überarb. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Festing, M. (2012):** Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model? In: *Academy of Management Perspectives* 26 (2), 37–54.
- Fichter, M.; Helfen, M.; Sydow, J. (2011):** Regulating Labor Relations in Global Production Networks: Insights on International Framework Agreements, in: *Internationale Politik und Gesellschaft* 2: 69–86.
- Frege, C. M.; Kelly, J. (2013):** Comparative Employment Relations in the Global Economy, London et al.: Routledge.
- Frey, H. P. (2009):** Cui bono? Europäische Sozialpolitik im Spannungsfeld zwischen gemeinsamem Handeln und Selbstbescheidung: Richtige Antworten aus Sicht der Chemie-Arbeitgeber. In: *Niederst, N.; Schack, A. (Hrsg.): Europäische Sozialpolitik – die richtige Antwort auf die Globalisierung? Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik. Heidelberg: Haefner, 173–188.*
- Giddens, A. (1997):** Die Konstitution der Gesellschaft, 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Gilson, C.; Weiler, A. (2008):** Transnational Company Industrial Relations: The Role of European Works Councils and the Implications for International Human Resource Management. In: *Journal of Industrial Relations (JIR)* 50: 697–717.
- Goetschy, J. (2005):** The European Social Dialogue in the 1990s: Institutional Innovation and New Paradigms. In: *transfer* 11 (3), 409–422.
- Hann, D.; Hauptmeier, M.; Waddington, J. (2017):** European Works Councils after two decades. In: *European Journal of Industrial Relations* 23 (3), 209–224.
- Harzing, A.-W.; Pinnington, A. (Hrsg.) (2014):** International Human Resource Management, London: Sage.
- Hassel, A. (2008):** The Evolution of a Global Labor Governance Regime. In: *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 21 (2), 231–251.
- Hassel, A.; Hensen, H.; Sander, A. (2010):** Labor in the Global System. In: *Denemark, R.A.; Marlin-Bennett, R. (Hrsg.): The International Studies Compendium Project. Oxford: Wiley-Blackwell.*
- Herrigel, G.; Voskamp, U.; Wittke, V. (2017):** Globale Qualitätsproduktion. Transnationale Produktionssysteme in der Automobilzuliefererindustrie und im Maschinenbau. Frankfurt am Main: Campus.
- Hessler, S. (2012):** Arbeitnehmerrechte weltweit stärken. Die Umsetzung der Internationalen Rahmenvereinbarungen in Mexiko, Frankfurt: Campus-Verlag.
- Hildisch, A.K. (2012):** Zur strategischen Integration der Personalabteilung. Eine erweiterte strukturationstheoretische Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Honneth, A. (2013):** Verwilderungen des sozialen Konflikts. Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: *Honneth, A.; Lindemann, O.; Voswinkel, S. (Hrsg.): Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart. Frankfurt am Main: Campus, 17–40.*
- Katz, H.C.; Kochan, T. A.; Colvin, A. (2015):** Labor Relations in a Globalizing World. Ithaca: ILR Press.
- Keller, B. (2003):** Social Dialogue at Sectoral Level: The Neglected Ingredient of European Industrial Relations. In: *Keller, B.; Platzer, H.-W. (eds): Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects. Aldershot: Ashgate, 30–57.*
- Keller, B. (2005):** Europeanisation at Sectoral Level. Empirical Results and Missing Perspectives. In: *transfer* 11 (3), 397–408.

- Keller B.; Werner, F. (2009):** Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) – Empirische Befunde und (un-)erwartete Konsequenzen. In: WSI-Mitteilungen 8, 416–424.
- Kleb, R.H. (2014):** Vom HR Business Partner zum HR Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft. In: changeleaders special, Hamburg. www.baumgartner.de/content/hr_business_partner_baumgartner-meta-studie.pdf, abgerufen am 7.8.2018.
- Köhler, H.-D.; González-Begega, S. (2010):** Transnational companies and the „new“ industrial relations. A vehicle to re-think the regulatory boundaries of the nation-state. In: Revista Internacional de Organizaciones 4, 35–52.
- Kostova, T.; Zaheer, S. (1999):** Organizational legitimacy under conditions of complexity. The case of the multinational enterprise. In: Academy of Management Review 24 (1), 64–81.
- Kotthoff, H. (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering, Hampp, 1994.
- Kotthoff, H. (2006):** Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin: edition sigma.
- Krasner, S.D. (1982):** Structural Causes and Regime Consequences: Regimes as Intervening Variables. In: International Organization 36 (2), 185–205.
- Kühl, S. (2004):** Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld: transcript-Verlag.
- Lang, R.; Rego, K. (2015):** German Human Resource Professionals under Tension. In: Zeitschrift für Personalforschung 29 (3–4), 259–279.
- Lecher, W.; Nagel, B.; Platzer H.-W. (1998):** Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte. Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Frankreich, Italien, Großbritannien und Deutschland, Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Lecher, W.; Platzer, H.-W.; Rüb, S.; Weiner, K.-P. (1999):** Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden: Nomos.
- Lecher, W.; Platzer, H.-W.; Rüb, S.; Weiner, K.-P. (2001):** Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik. Baden-Baden: Nomos.
- Lücking, S.; Trinczek, R.; Whittall, M. (2008):** Europäische Betriebsräte: Was lehrt der deutsche Fall für die Revision der EU-Richtlinie? In: WSI-Mitteilungen 5, 246–253.
- Maassen, O. (2015):** Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich als Maß aller Dinge? www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-mo-dell_80_331944.html, abgerufen am 8.8.2018.
- Marginson, P. (2000):** The Eurocompany and Euro Industrial Relations. In: European Journal of Industrial Relations 6 (1), 9–34.
- Marginson, P. (2004):** The Eurocompany and European Works Councils. In: Harzing, A.-W.; Van Ruysseveldt, J. (Hrsg.): International Human Resource Management. 2. Auflage. London: Sage, 457–481.
- Marginson, P.; Hall, M.; Hoffmann, A.; Müller, T. (2004):** The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Comparison, in: British Journal of Industrial Relations 42 (2), 209–233.
- Marginson, P.; Sisson, K. (2004):** European Integration and Industrial Relations. Multi-Level Governance in the Making. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Meardi, G. (2002):** The Trojan Horse for the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations towards the EU. In: European Journal of Industrial Relations 8 (1), 77–99.

- Meardi, G.; Marginson, P. (2014):** Global Labour Governance: Potential and Limits of an Emerging Perspective. In: *Work, Employment and Society* 28 (4), 651–662.
- Mense-Petermann, U. (2012):** Multinationals, Transnationals, Global Players. In: Apelt, M.; Tacke, V. (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS, 43–62.
- Mense-Petermann, U.; Wagner, G. (Hrsg.) (2006):** *Transnationale Konzerne: Ein neuer Organisationstyp*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merton, R. K. (1967):** Der Rollen-Set. Probleme der soziologischen Theorie. In: Hartmann, H. (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie*. Stuttgart: Enke, 255–267.
- Müller, T.; Platzer, H.-W. (2016):** Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen im Europa der Krise. Strukturdaten und Entwicklungstrends im Vergleich, in: Bsirske, F.; Busch, K.; Höbel, O.; Knerle, R.; Scholz, D. (Hrsg.): *Gewerkschaften in der Eurokrise. Nationaler Anpassungsdruck und europäische Strukturen*. Hamburg: VSA-Verlag, 10–44.
- Müller, T.; Platzer, H.-W. (2003):** European Works Councils. A New Mode of EU-Regulation and the Emergence of a European Multi-level Structure of Workplace Industrial Relations. In: Keller, B.; Platzer, H.-W. (Hrsg.): *Industrial Relations and European Integration – Trans- and Supranational Developments and Prospects*, Aldershot, 58–84.
- Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S. (2012):** *Transnationale Unternehmensvereinbarungen und die Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte – Eine quantitative Analyse im Metallsektor*. Arbeitspapier 268. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S. (2004):** *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Eine vergleichende Falluntersuchung*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1991):** *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2013):** Industrielle Beziehungen, in: Hirsch-Kreinsen, H.; Minssen, H. (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Berlin: edition sigma, 273–279.
- Müller-Jentsch, W. (2016):** Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen* 23(4), 518–531.
- Nagel, B. (2014):** Strukturelle Änderungen in der SE und Minderung von Arbeitnehmerrechten. In: Rüb, S.; Müller, T. (Hrsg.): *Arbeitsbeziehungen im Prozess der Globalisierung und Europäischen Integration. Ökonomische und soziale Herausforderungen im Zeichen der Euro-Krise*. Baden-Baden: Nomos, 217–227.
- Nahamowitz, P. (2002):** Globalisierung und Globalisierung des Rechts. Auf dem Weg zu einem Weltrecht der Wirtschaft? In: Nahamowitz, P.; Vogt, R. (Hrsg.): *Globalisierung des Rechts II. Internationale Organisationen und Regelungs-bereiche*. Baden-Baden: Nomos, 13–50.
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990):** *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Reihe: Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung 15. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Papadakis, K. (2009):** *Signing International Framework Agreements: Case studies from South Africa, Russia and Japan*. Working Paper 4, Genf: ILO.
- Perlmutter, H. V. (1969):** The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. In: *Columbia Journal of World Business* 4 (1), 9–18.
- Picot, G. (2011):** Personelle und kulturelle Integration. In: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung – Durchführung – Integration*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 586–623.

- Platzer H.-W.; Rüb, S. (2013):** Internationale Rahmenvereinbarungen. Ein Instrument zur Durchsetzung sozialer Menschenrechte? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Platzer H.-W.; Rüb, S. (2014):** It takes two to tango. Management and European company agreements. In: *transfer* 20 (2), 255–270.
- Platzer, H.-W. (2017):** Europäische Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände. In: Schroeder/Weßels (2017), 420–440.
- Platzer, H.-W.; Müller, T. (2009):** Die globalen und europäischen Gewerkschaftsverbände. Handbuch und Analysen zur transnationalen Gewerkschaftspolitik (unter Mitarbeit von S. Rüb, M. Helmer und T. R. Oettgen). Berlin: edition sigma.
- Pochet, P.; Dufresne, A.; Degryse, C.; Jadot, D. (2006):** European sectoral social dialogue 1997–2004. ETUI-working paper. Brussels: ETUI.
- Pöhlsen-Wagner, I. (2011):** Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzeptes. Ergebnisse einer Studie rund um Implementierungserfahrungen. In: Laske, S.; Orthey, A.; Schmid, M. R. (Hrsg.): *PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagwerk für Praktiker*. 149. Ergänzungslieferung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. Auch online unter www.osb-i.com/de/osb-i-content/umsetzung-des-hr-business-partner-konzeptes/, abgerufen am 8.8.2018.
- Pries, L (2010):** Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pulignano, V.; Turk, J. (2016):** European Works Councils on the Move: Management Perspectives on the Development of a Transnational Institution for Social Dialogue (with the assistance of Thomas Swerts). Working Paper. Leuven: Centre for Sociological Research.
- Riegraf, B. (2005):** Mikropolitische Analysekatgorien und der Wandel von Verhandlungssystemen in Organisationen. In: Faust, M.; Funder, M.; Moldaschl, M. (Hrsg.): *Die „Organisation“ der Arbeit*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 147–164.
- Rüb, S. (2000):** Weltbetriebsräte und andere Formen weltweiter Arbeitnehmervertretungsstrukturen in transnationalen Konzernen. Eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier 27. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rüb, S. (2009):** Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall. Berlin: edition sigma.
- Rüb, S. (2018, im Erscheinen):** Transnationale Mehrebenenkoordinierung Europäischer Betriebsräte. Anforderungen, Problemsichten und Handlungsstrategien des zentralen Managements. In: Haipeter, T.; Hertwig, M.; Rosenbohm, S. (Hrsg.): *Vernetzt und verbunden. Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Rüb, S.; Platzer, H.-W. (2015):** Europäisierung der Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. Empirische Befunde, Probleme und Perspektiven eines heterogenen Feldes. Berlin: edition sigma.
- Rüb, S.; Platzer, H.-W.; Müller, T. (2011):** Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: edition sigma.
- Schmalz, S.; Dörre, K. (2014):** Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: *Industrielle Beziehungen* 21 (3): 217–237.
- Schmid, S. (Hrsg.) (2011):** Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, E. (1978):** Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften. Frankfurt am Main: edition suhrkamp.
- Schmitter, P. C.; Streeck, W. (1999):** The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. MPIfG discussion paper. Köln.

- Schroeder, W. (2014):** Perspektiven der industriellen Beziehungen in der deutschen Exportwirtschaft und die Rolle der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. In: Sozialer Fortschritt 1–2, 21–30.
- Schroeder, W. (2016):** Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. In: Industrielle Beziehungen, 23 (3), 374–392.
- Schroeder, W. (2017):** Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände. In: Schroeder, W.; Weßels, B. (Hrsg.) (2017): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer-VS, 26–42.
- Schroeder, W.; Weßels, B. (Hrsg.) (2017):** Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer-VS.
- Schulten T.; Müller, T. (2013):** Ein neuer europäischer Interventionismus? Die Auswirkungen des neuen Systems der europäischen Economic Governance auf Löhne und Tarifpolitik. In: Wirtschaft und Gesellschaft 39 (3): 291–321.
- Stäger, H. (2011):** Abstieg oder Aufbruch. Europäische Betriebsräte zwischen Marginalisierung und transnationalem Einfluss, Wien/Berlin: LIT-Verlag.
- Strauss, Anselm L. (1978), Negotiations:** Variations, Contexts, Processes and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.
- Streck, W. (2016):** Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. In: Industrielle Beziehungen, 23 (1): 47–60.
- Telljohann, V.; da Costa, I.; Müller, T.; Rehfeldt, U.; Zimmer, R. (2009):** European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Trinczek, R. (2004):** Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, I.; Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 181–211.
- Ulrich, D. (1997):** Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005):** The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press.
- Vitols, S. (2003):** Management Cultures in Europe: European Works Councils and Human Resource Management in Multinational Enterprises. Final Report of a Study commissioned by the Forum Mitbestimmung und Unternehmen (Forum Co-determination and Enterprises), a joint initiative of the Bertelsmann Stiftung and the Hans Böckler Stiftung. www.boeckler.de/pdf/mbportal_ewc_final_report.pdf, Abruf 8.8.2018.
- Vitols, S. (2009):** European Works Councils. An assessment of their social welfare impact, working paper 04, Brussels: ETUI.
- Waddington, J. (2011):** European Works Councils. A Transnational Industrial Relations Institution in the Making. New York/Oxon: Routledge.
- Walton, R. E.; McKersie, R. B. (1965):** A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System. New York: McGraw Hill.
- Weber, S. (2013):** Sektorale Sozialdialoge auf EU-Ebene. Supranationale und nationale Perspektiven. Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Weiler, A. (2004):** European works councils in practice. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Weitbrecht, H.; Braun, W.-M. (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag, 79–101.

Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt 39 (1), 97–103.

Whittaker, S.; Marchington, M. (2003): Devolving HR responsibility to the line. Threat, opportunity or partnership? In: Employee Relations 25 (3), 245–261.

Williams, K; Geppert, M. (2011): Bargained Globalization: Employment Relations Providing Robust „Tool Kits“ for Socio-political Strategizing in MNCs in Germany. In: Dörrenbächer, C.; Geppert, M. (Hrsg.): Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities. Cambridge University Press, 72–100.

Windeler, A.; Wirth, C. (2005): Strukturierung von Arbeitsregulation: eine relationale Mehrebenenperspektive. In: Faust, M.; Funder, M.; Moldaschl, M. (Hrsg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 165–193.

Wortmann, M. (2008): Komplex und Global. Strategien und Strukturen multinationaler Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Angesichts von 1100 Europäischen Betriebsräten sind transnationale Arbeitsbeziehungen kein Randphänomen mehr. Diese Studie untersucht erstmals die Sicht der Arbeitgeberseite. Am Beispiel von zwölf deutschen Unternehmen zeigt sie anschaulich, wie das transnationale „Labour Relations Management“ seine Rolle innerhalb einer zunehmend globalisierten Managementstruktur erst noch etablieren muss. Es definiert sich dabei entweder als Dienstleister des Business Managements, als Hüter des Rechts oder als Protagonist einer proaktiven Gestaltung der transnationalen Arbeitsbeziehungen.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-316-4