

Rosenbohm, Sophie

**Research Report**

## Über Grenzen hinweg verbunden? Die Koordination der Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen

IAQ-Report, No. 2019-01

**Provided in Cooperation with:**

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

*Suggested Citation:* Rosenbohm, Sophie (2019) : Über Grenzen hinweg verbunden? Die Koordination der Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen, IAQ-Report, No. 2019-01, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, <https://doi.org/10.17185/dupublico/48359>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301545>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

## Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation

Sophie Rosenbohm

### Über Grenzen hinweg verbunden?

#### Die Koordination der Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen

2019

01

#### Auf den Punkt ...

- Mit der Bedeutungszunahme multinationaler Unternehmen (MNU) gehen neue Herausforderungen für die Interessenvertretung der Beschäftigten einher. Die auf nationaler Ebene verankerten Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte stoßen an ihre Grenzen, wenn Entscheidungen auf übergeordneten Unternehmensebenen getroffen werden und sich diese grenzüberschreitend auswirken.
- Die Interessenvertretung in MNU ist in ein komplexes Mehrebenensystem eingebettet. Für ein umfassendes Verständnis der Interessenvertretungspraxis ist die Analyse des Zusammenspiels und der Wechselwirkungen zwischen den Akteuren auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene daher unverzichtbar.
- Empirisch zeigt sich, dass die Chancen auf Interessendurchsetzung auf Arbeitnehmerseite umso höher sind, je stärker die Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen ausgeprägt ist.
- Es lässt sich feststellen, dass erstens die Kommunikation und Abstimmung zwischen Personen und über Handlungsfelder hinweg, zweitens die Etablierung gemeinsamer Deutungsmuster sowie drittens die Bündelung und handlungsfeldübergreifende Nutzung von Machtressourcen die Chancen auf Interessendurchsetzung erhöhen.
- Der Stärkung der Artikulationspraxis in multinationalen Unternehmen kommt somit ein hoher Stellenwert für die Vertretung von Beschäftigteninteressen zu.

## 1 Einleitung: Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen

Die in den vergangenen Jahrzehnten zu beobachtende Bedeutungszunahme multinationaler Unternehmen (MNU) und grenzüberschreitender Produktionsprozesse stellt neue Herausforderungen an die Interessenvertretung. Die im nationalstaatlichen Rahmen verankerten betrieblichen und gewerkschaftlichen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte sind in ihren Einflussmöglichkeiten begrenzt, wenn Unternehmensentscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen für die Beschäftigten auf übergeordneten Unternehmensebenen getroffen werden. Wenn bspw. eine in Frankreich angesiedelte Konzernleitung die Entscheidung trifft, einen Produktionsstandort von Spanien nach Deutschland zu verlagern, haben die davon betroffenen Arbeitnehmervertretungen in den beiden Ländern keinen Anspruch auf direkte Information oder Beratung mit der im Ausland ansässigen Konzernleitung. Das nationale Management, gegenüber dem diese Ansprüche aufgrund nationaler Regelungen bestehen, ist hingegen in diesen Fällen häufig nur ausführendes Organ, ohne Entscheidungsbefugnisse in der Frage, ob eine solche Maßnahme durchgeführt wird. Die Rolle lokaler und nationaler Interessenvertretungen in MNU bleibt somit oftmals auf die Bewältigung der Auswirkungen dieser Entscheidungen beschränkt.

Auch können einzelnen Standorte im direkten Wettbewerb zueinander stehen mit der Konsequenz, dass bei Verlagerungen die Interessenvertretungen einem Konzessionsdruck und der Gefahr eines gegenseitigen Ausspielens ausgesetzt sind. Erschwerend kommt schließlich hinzu, dass sich in MNU die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen aufgrund unterschiedlicher gesetzlicher Regelungen in den einzelnen Ländern unterscheiden, obwohl es sich letztlich um Entscheidungen ein und derselben Konzernleitung handelt.

Vor diesem Hintergrund sind als Reaktion auf transnationale Unternehmensstrukturen und europaweite Restrukturierungen Mitte der 1990er Jahre Europäische Betriebsräte (EBR) als erste genuin europäische Institution grenzüberschreitender Interessenvertretung auf Grundlage einer EU-Richtlinie<sup>1</sup> entstanden. Diese sollen gewährleisten, dass die Arbeitnehmer\_innen in MNU bei grenzüberschreitenden Angelegenheiten in angemessener Weise unterrichtet und angehört werden. Die sozialwissenschaftliche Forschung hat in den letzten beiden Dekaden vielfältige Einsichten in die Strukturen, Arbeitsweisen und Einflusschancen von EBRs generiert.

---

<sup>1</sup> Die EBR-Richtlinie wurde im Jahr 1994 (Richtlinie 94/45/EG) verabschiedet. Im Jahr 2009 wurde eine überarbeitete Richtlinie (Richtlinie 2009/38/EG) beschlossen.

Fallstudienbefunde und Ergebnisse quantitativer Breitenerhebungen bieten einen umfassenden Einblick in Strukturen und Praxis von Europäischen Betriebsräten. Dies umfasst u.a. Erkenntnisse zur quantitativen Verbreitung von EBRs und den Charakteristika von EBR-Vereinbarungen, den Interaktionsbeziehungen und Abstimmungsverfahren innerhalb von EBRs, ihrer Vertretungswirksamkeit gegenüber den Unternehmen sowie der Entwicklung von EBR-Typologien, die unterschiedliche Funktionen und Operationsmodi von EBRs herausstellen (u.a. Hauser-Ditz et al. 2010; Kotthoff 2006; Kotthoff und Whittall 2014; Lecher et al. 2001; Kerckhoffs 2015; Marginson et al. 2013; Rüb und Platzer 2015; Waddington 2011).

Die Aufgabe von Europäischen Betriebsräten in MNU scheint vor diesem Hintergrund klar definiert zu sein: Arbeitnehmerinteressen bei grenzüberschreitenden Unternehmensentscheidungen einzubringen und zu verteidigen und dazu mit dem Konzernmanagement Informationen auszutauschen sowie zu beraten und ggf. mit ihm zu verhandeln. Doch was zunächst simpel klingt, setzt auf Seiten der Interessenvertretungen überaus komplizierte Strukturen und Prozesse voraus. Denn die Interessenvertretung in MNU ist in ein komplexes Mehrebenensystem eingebettet, das von der lokalen Ebene der betrieblichen Interessenvertretungen über mögliche nationale Ebenen von Gesamtbetriebsräten, mitbestimmten Aufsichtsräten und/oder Gewerkschaften bis hin zu internationalen Gremien wie den Europäischen Betriebsräten (EBR) und Weltbetriebsräten (WBR) reicht.

Ein umfassendes Verständnis der Interessenvertretungspraxis setzt somit die Analyse des Zusammenspiels und der Wechselwirkungen zwischen den Ebenen und Akteur\_innen – von uns als *Artikulation* bezeichnet – voraus. Die Relevanz spiegelt sich auch darin wider, dass in der EBR-Richtlinie die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Ebenen als eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren der Interessenvertretung in grenzüberschreitenden Unternehmen angesehen wird (vgl. Erwägungsgrund 21, 33, 37 sowie Art. 10 Abs. 2 Richtlinie 2009/38/EG).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Diese Aspekte sind in der neugefassten EBR-Richtlinie aus dem Jahr 2009 gegenüber der ursprünglichen EBR-Richtlinie aus dem Jahr 1994 klarer gefasst und gestärkt worden.

Dabei macht die EBR-Richtlinie allerdings selbst – entsprechend ihres prozeduralen Charakters<sup>3</sup> (Müller und Platzter 2003) – keine Vorgaben zur Ausgestaltung der Artikulationspraxis. Vielmehr wird diese den jeweiligen Management- und Arbeitnehmervertreter\_innen in den Unternehmen überlassen und somit in die betriebliche Arena verlagert.

Trotz dieser grundlegenden Bedeutung ist die Artikulationspraxis zwischen den verschiedenen Institutionen und Akteur\_innen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene für die Interessenvertretungspraxis in MNU bislang erst in Ansätzen untersucht worden (Dorsemont und Kerckhofs 2015; Pulignano 2017; Waddington 2011), wird in der Literatur zugleich aber als ein wichtiges zukünftiges Forschungsfeld angesehen (Hann et al. 2017).

An dieser Forschungslücke knüpft der vorliegende Report an, indem er untersucht, wie die Artikulationspraxis in MNU in Phasen der Restrukturierung ausgestaltet ist. Eine umfassende Analyse der Verbindungen zwischen den unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen und den dort agierenden Akteur\_innen würde den Rahmen dieses Reports allerdings bei weitem übersteigen. Hier steht deshalb die vertikale Verbindung zwischen der transnationalen und der nationalen bzw. lokalen Interessenvertretungsebene im Fokus.<sup>4</sup>

Das Interesse gilt dabei zwei Aspekten: Erstens wird untersucht, welche vertikalen Verbindungen zwischen der transnationalen und nationalen Interessenvertretungsebene in MNU bestehen und welche Handlungschancen sich hieraus für die Interessenvertretung der Beschäftigten ergeben. Zweitens wird – auch vor dem Hintergrund der Diskussion um die Novellierung der EBR-Richtlinie (De Spiegelaere 2016; ETUC 2017; Europäische Kommission 2018) – diskutiert, welche Ansatzpunkte zur Stärkung der Artikulationspraxis in MNU bestehen und welcher politische Handlungsbedarf sich hieraus ableiten lässt. Der vorliegende Report stellt somit Handlungs- und Orientierungswissen für die Gestaltung der Interessenvertretung in MNU bereit.

---

<sup>3</sup> In der EBR-Richtlinie werden keine materiellen Normen für die Ausgestaltung des Informations- und Konsultationsverfahrens der EBRs vorgegeben. Stattdessen beschränkt sich der europäische Gesetzgeber darauf, Verfahrensregeln vorzugeben, nach denen Verhandlungen zwischen Management- und Arbeitnehmervertreter\_innen auf Unternehmensebene zu führen sind. Ergänzt wird dies durch eine sogenannte Auffanglösung, die greift, falls keine Einigung zwischen den Verhandlungsparteien erzielt wird. Ein ähnlicher Regulierungsmodus findet sich auch bei der Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (Rosenbohm 2014).

<sup>4</sup> Die Verbindungen zwischen nationaler und lokaler Interessenvertretungsebene werden an dieser Stelle aus Komplexitätsgründen außen vor gelassen (zur Vertiefung dieses Aspekts vgl. Haipeter und Rosenbohm 2019). Es wird an dieser Stelle sowohl auf die nationale als auch auf die lokale Ebene verwiesen, da nicht in allen europäischen Ländern auf nationaler Ebene Interessenvertretungsgremien wie GBR oder KBR bestehen, so dass es auch um die direkte Verbindung zwischen dem transnationalen und dem lokalen Handlungsfeld gehen kann.

Grundlage der folgenden Analyse sind die Ergebnisse eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts, das anhand von zehn Fallstudien die Artikulation von Arbeitnehmerinteressen in MNU untersucht hat (Haipeter, Hertwig und Rosenbohm 2019a; Haipeter, Hertwig und Rosenbohm 2019b). Der Report ist wie folgt gegliedert: Im Folgenden wird zunächst das Mehrebenensystem der Interessenvertretung in MNU näher erläutert (Abschnitt 2). Daran anknüpfend werden das methodische Vorgehen und die Datenbasis beschrieben (Abschnitt 3). Abschnitt 4 fasst die zentralen empirischen Ergebnisse zur Frage, welche vertikalen Verbindungen zwischen der transnationalen und nationalen Interessenvertretungsebene in MNU bestehen und welche Handlungsmöglichkeiten sich hieraus ergeben, zusammen. Abschließend werden die Ergebnisse resümiert und diskutiert, welcher Handlungsbedarf zur Stärkung der Artikulationspraxis in MNU besteht (Abschnitt 5).

## 2 Artikulation im Mehrebenensystem der Interessenvertretung

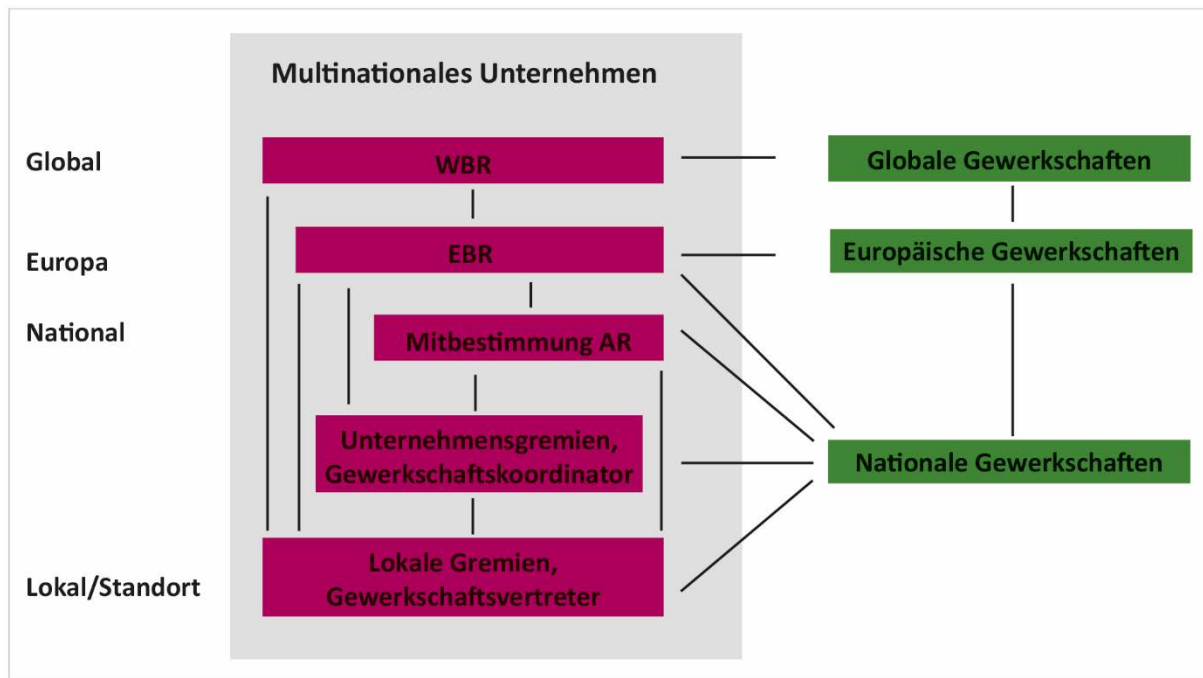
Im Mehrebenensystem der Interessenvertretung in MNU existieren verschiedene Handlungsfelder, die mehr oder weniger stark institutionalisiert sind, sei es durch Gesetzgebung, kollektivvertragliche Regelungen oder soziale Praktiken, die sich je nach Interessenvertretungsebene und Standortländern unterscheiden können. Zu den relevanten Handlungsfeldern der Interessenvertretung in MNU gehören zum einen die unternehmensinternen Felder, die sich von der lokalen Ebene<sup>5</sup> über die nationalen Akteure und Gremien auf Unternehmensebene<sup>6</sup> bis hin zu den transnationalen Gremien wie EBR und WBR aufspannen. Zum anderen zählen zu den relevanten Handlungsfeldern auch die Gewerkschaften auf den unterschiedlichen Ebenen – z.B. die globalen und europäischen Branchengewerkschaften oder nationale Gewerkschaftsorganisationen –, auf die sich die Akteur\_innen in den Unternehmen in ihrem sozialen Handeln beziehen können (siehe Abb. 1; Haipeter et al. 2019a).

---

<sup>5</sup> Beispielsweise Betriebsräte [Deutschland], délégués du personnel, comité d'entreprise [Frankreich] oder shop stewards [Großbritannien].

<sup>6</sup> Beispielsweise Gesamtbetriebsräte (GBR), Konzernbetriebsräte (KBR) und mitbestimmte Aufsichtsräte [Deutschland], comité central d'entreprise, comité de groupe [Frankreich] oder nationale Gewerkschaftsvertreter\_innen [Großbritannien].

Abbildung 1: Mehrebenensystem der Interessenvertretung in MNU



Quelle: eigene Darstellung

Die einzelnen Handlungsfelder umfassen jeweils spezifische Regeln der Signifikation und Legitimation sowie bestimmte Ressourcen, wie Machtmittel, auf die die Akteur\_innen in ihrem Handeln zurückgreifen und die durch das soziale Handeln der Akteur\_innen hervorgebracht und verändert werden (können) (Giddens 1984; Haipeter et al. 2019a). Die Handlungsfelder können als sozial konstruierte Ordnung verstanden werden, auf denen Interessenvertreter\_innen als soziale Akteur\_innen mit ihren spezifischen Deutungen, Interessen und Identitäten interagieren (Fligstein und McAdam 2012). Entscheidend sind hierbei die „social skills“ der Akteur\_innen, die eine entscheidende Voraussetzung dafür sind, dass Deutungen, Interessen und Identitäten geschaffen und auf den jeweiligen Handlungsfeldern verankert werden.

Charakteristisches Merkmal dieses Mehrebenensystems der Interessenvertretung ist, dass die Handlungsfelder zwar nach ihrer geografischen Verortung vertikal geordnet werden können (Abb. 1), diese aber letztlich nicht hierarchisch strukturiert sind. Vielmehr gilt, dass die höheren Interessenvertretungsebenen den unteren Ebenen gegenüber eine Verpflichtungsfähigkeit (Weitbrecht 1969) nur in dem Rahmen besitzen, den ihnen die unteren Ebenen auch gewähren. So besitzt bspw. ein EBR keine Weisungsbefugnis gegenüber den nach nationalem Recht gebildeten Vertretungsgremien in den einzelnen Ländern eines multinational tätigen Unternehmens.

Deshalb brauchen die oberen Interessenvertretungsebenen, und insbesondere die transnationale Ebene, eine „Willingness to Act“ (Offe und Wiesenthal 1981) ihrer Mitglieder, denn ansonsten sind sie entscheidungs- und handlungsunfähig, und dieser Wille kann nur kommunikativ eingeholt und nicht erzwungen werden. Zudem werden die jeweiligen Akteur\_innen von den unteren Ebenen nach oben, auf die nationale oder transnationale Ebene delegiert und nicht von der oberen Ebene bestimmt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Interessenvertretung in MNU grundsätzlich vor der Herausforderung steht, die verschiedenen Ebenen und Akteur\_innen auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene zu *artikulieren*, d.h. zu koordinieren und die unterschiedlichen Interessen auf und zwischen den Handlungsfeldern zu integrieren.

Artikulation besitzt grundsätzlich zwei sprachliche Bedeutungen: Zum einen wird – vor allem im deutschen Sprachgebrauch – Artikulation als *Äußerung* oder *Verlautbarung* verstanden. Im englischen Sprachgebrauch tritt noch die Bedeutung der *Verbindung von Elementen* hinzu. Der Artikulationsbegriff als Problem der *vertikalen Koordination* findet sich auch in der Forschung über die Arbeitsbeziehungen wieder. So bezieht Crouch den Begriff auf die vertikale Koordinations- und Strategiefähigkeit (Crouch 1993, S. 43) von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Verbände oder Organisationen gelten nach Crouch (ebd.) dann als artikuliert, wenn ihre Ebenen eine starke Interdependenz aufweisen. Darüber hinaus werden die vertikalen Verbindungen zwischen transnationaler und nationaler bzw. lokaler Interessenvertretungsebene hierunter gefasst und analysiert (Dorssemont und Kerckhofs 2015; Waddington 2011). Auch wird die Koordinierung zwischen unternehmensinterner Interessenvertretungen und Gewerkschaften außerhalb des Unternehmens als Artikulation in den Blick genommen (Pulignano 2017; Waddington 2011). Hier bezieht sich die Artikulation auf die Verbindungen sowie wechselseitige Unterstützungen zwischen unternehmensbezogenen Vertretungsgremien und Gewerkschaften.

In der soziologischen Literatur findet sich darüber hinaus auch noch eine zweite Verwendung des Artikulationsbegriffs, die ebenfalls für die Analyse von Interessenvertretungen als Handlungsfeldern von Bedeutung ist. In der marxistischen Diskussion der 1980er und 1990er Jahre ist der Begriff als Instrument der Kritik und als Alternativkonzept ökonomistischer und reduktionistischer Marxinterpretationen entwickelt worden (Laclau 1981; Hall 2004). Artikulation in diesem Sinne ist eine Diskurspraxis. In diesem Prozess geschaffene Deutungen, Identitäten und Interessen sind partiell und temporär. Und sie sind umkämpft und damit kontingent, denn es gibt Akteur\_innen mit unterschiedlichen Ausgangsdeutungen, -interessen und -ressourcen, die



diese in den Diskurs einzubringen und durchzusetzen versuchen. Die entscheidende Frage lautet dann, ob Akteur\_innen genügend Macht sammeln, Koalitionen bilden und Überzeugungsarbeit leisten können, dass ihre Interessen zumindest zeitweise hegemonial werden und – im Sinne einer *horizontalen Integration* – als gemeinsame Interessen kollektiv geteilt und verfolgt werden.

Der Fokus dieses Beitrags liegt auf der *vertikalen Koordination* zwischen transnationalem und nationalem bzw. lokalem Handlungsfeld der Interessenvertretung. Es soll im Folgenden analysiert werden, auf welche Weise und in welcher Form die Koordination zwischen den Handlungsfeldern der Interessenvertretung in MNU erfolgt. Dies erfolgt unter zwei Perspektiven: (1) werden die Interaktionen und Beziehungen, die sich in Phasen der Restrukturierung vom transnationalen Handlungsfeld zu den nationalen oder lokalen Handlungsfeldern aufspannen bzw. von der nationalen bzw. lokalen Ebene auf die transnationale Ebene gerichtet sind in den Blick genommen und (2) wird vertiefend analysiert, auf welche Weise der Informationsaustausch zwischen den Handlungsfeldern ausgestaltet ist.

### 3 Methodik und Datenbasis

Der Analyse liegen zehn Fallstudien zur Interessenartikulation in MNU zu Grunde (Haipeter et al. 2019a). Die Fallauswahl orientierte sich zunächst am Vorhandensein von umfangreicheren Episoden der Restrukturierung wie Fusionen, Auslagerungen von Tätigkeiten in Tochtergesellschaften oder andere Unternehmen, Verlagerungen in andere Länder oder eines – zumeist weniger episodenhaften – systematischen Wettbewerbs zwischen Standorten um Produktion, Investitionen und damit Beschäftigung. Zur Bezeichnung der untersuchten Unternehmen werden im Folgenden Pseudonyme verwendet.

Fünf der Unternehmen – *Cars*, *MedTech*, *Postal Services*, *Synthetic* und *Transport* – haben ihren Hauptsitz in Deutschland, die anderen fünf Hauptsitze befinden sich im Ausland, darunter *Bank* in Italien, *Chemicals* in Belgien, *Rubber* und *Power* (bis zur jüngsten Restrukturierung; seitdem in den USA) in Frankreich sowie *Wholesale* in den USA. Um die Artikulationspraktiken zu untersuchen, wurden in den Unternehmen jeweils drei Standorte in unterschiedlichen Ländern<sup>7</sup> in die Untersuchung einbezogen. Die deutsche Interessenvertretung war die Konstante des Untersuchungssamples; sie wurde in allen zehn Fallstudien untersucht. Auf diese Weise sollten die Ländervielfalt eingedämmt und zudem systematisch die Artikulationsmuster

---

<sup>7</sup> In zwei Fällen (*Power* und *Synthetic*) konnten Interviews in nur zwei Ländern realisiert werden.

der deutschen Interessenvertretungen im Vergleich der Unternehmen des Samples analysiert werden. Darüber hinaus stammen die Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die grundlegenden Charakteristika der Unternehmen im Untersuchungssample.

**Tabelle 1: Übersicht über die Fallstudien**

Alias-Name	Branche	HQ	Länder	EBR/WBR	Restrukturierung
<b>Bank</b>	Dienstleistung	IT	DE, IT, AT	EBR	Filialschließungen, Personalabbau
<b>Cars</b>	Ver. Gewerbe	DE	DE, PL, ZA	EBR + WBR	Standortkonkurrenz
<b>Chemicals</b>	Ver. Gewerbe	BE	DE, FR, IT	EBR + WBR	Ausgliederung, Werksschließung
<b>MedTech</b>	Ver. Gewerbe	DE	DE, BE, FR	EBR	Personalabbau, Verlagerungen
<b>Postal Services</b>	Dienstleistung	DE	DE, BE, FR	EBR	Verlagerung
<b>Power</b>	Ver. Gewerbe	FR/USA	DE, SP	EBR	Verkauf Konzernteil, Werksschließung
<b>Rubber</b>	Ver. Gewerbe	FR	DE, FR, UK	EBR	Werksschließung, Personalabbau
<b>Synthetic</b>	Dienstleistung	DE	DE, BE	EBR	Ausgliederung eines Konzernteils
<b>Transport</b>	Dienstleistung	DE	DE, BE, NL	EBR	Zentralisierung, Verlagerung
<b>Wholesale</b>	Dienstleistung	USA	DE, SP, NL	EBR	Fusion, Personalabbau

Quelle: eigene Darstellung; HQ = Headquarter; W= Welt; E= Europa; Ver. Gewerbe: Verarbeitendes Gewerbe; EBR: Europäischer Betriebsrat; WBR: Weltbetriebsrat

Die Fallstudien basieren auf 65 leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmervertreter\_innen aus Welt- und Europäischen Betriebsräten, Betriebsräten sowie Gewerkschaftsvertreter\_innen auf nationaler und lokaler Ebene.

## 4 Vertikale Koordination der Interessenvertretung in MNU

### 4.1 Interaktionen und Beziehungen in Phasen der Restrukturierung

Wie unsere empirische Untersuchung gezeigt hat, haben sich in den Unternehmen unseres Untersuchungssamples unterschiedliche Koordinationsformen herausgebildet, mittels derer die Handlungsfelder auf transnationaler und nationaler bzw. lokaler Ebene verbunden werden.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Koordinationsformen, die wir empirisch identifizieren konnten. Dabei reichen die Koordinationsformen vom bloßen Informationsaustausch, der einen Informationsmehrwert für die lokalen oder nationalen Interessenvertretungen liefern

kann, über die Schaffung direkter Kontakte zur Unternehmensleitung und Interventionen der transnationalen Gremien bis hin zur Aushandlung transnationaler Normen, die sich auf lokale Interessenvertretungen auswirken, zur Koordinierung lokaler Arbeitskampfmaßnahmen oder zur Unterstützung lokaler Interessenvertretungen durch transnationale Akteur\_innen beispielsweise in Form von Beratung und Qualifizierung. Schließlich kann auch ein gewerkschaftliches Netzwerk die Koordinationsbemühungen unterstützen.

**Tabelle 2: Koordinationsformen der Interessenartikulation**

Koordinationsformen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationsaustausch</li><li>• Kontakt zur Unternehmensleitung</li><li>• Präsenz von EBR-Mitgliedern bei lokalen Verhandlungen</li><li>• Intervention über EBR bei Konzernleitung in Verhandlungen</li><li>• Arbeitsgruppen auf EBR-Ebene unter Einbezug lokaler Vertreter_innen</li><li>• Transnationale Vereinbarungen und Erklärungen</li><li>• Unterstützung lokaler Interessenvertretungen</li><li>• Mobilisierung/Arbeitskampf</li><li>• Gewerkschaftliche Netzwerke</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung

Ein weiterer Befund unserer Untersuchung war, dass nicht nur die Form, sondern auch der Grad der Koordination zwischen den Handlungsfeldern der Interessenvertretung unterschiedlich ausgeprägt ist. Auf der einen Seite konnten wir Fälle identifizieren, die sich durch einen insgesamt schwachen Austausch zwischen den Handlungsfeldern auszeichnen; hier bleibt die Koordination vor allem auf den Informationsaustausch und den Kontakt zur Unternehmensleitung beschränkt oder unterbleibt – im Sinne einer *Disartikulation* – weitgehend.

Der weitgehendste Fall der Disartikulation zeigt sich in unserem Untersuchungssample am Fall *Wholesale*. Hier sind die vertikalen Beziehungen zwischen den Handlungsfeldern in der Restrukturierungsphase äußerst schwach ausgeprägt. Unsere empirische Untersuchung hat gezeigt, dass bislang keine gemeinsamen Strategien und Aktivitäten im Fall von Restrukturierungen auf transnationaler Ebene entwickelt und mit den nationalen und lokalen Handlungsfeldern koordiniert wurden. Aufgrund einer stark eingeschränkten Informationspolitik der Managementseite gegenüber dem EBR, die diesen nicht als relevantes Gremium der Interessenvertretung anerkennt und nur unzureichend mit Informationen versorgt, kommt dem EBR nicht die Funktion einer Informationsplattform zu, über die relevante Informationen ausgetauscht und für die

Interessenvertretung auf nationaler oder lokaler Ebene nutzbar gemacht werden können. Aufgrund der marginalisierten Position des EBRs profitieren die EBR-Mitglieder auch nicht von dem über den EBR vermittelten Kontakt zum Konzernmanagement. Die Präsenz im EBR produziert in diesem Fall keinen direkten Mehrwert für die Interessenvertretung auf nationaler und lokaler Ebene.

Eine andere Ausprägung zeigt sich hingegen im Fall von *Rubber* und *MedTech*. Obgleich auch hier die Koordination eher schwach ausgeprägt ist, ist zugleich ein begrenzter Austausch zwischen den Ebenen zu konstatieren. In beiden Unternehmen fungiert der EBR als Informationskanal. Im EBR bekommen die Interessenvertretungen Zugang zu Informationen über strategische Fragen der Unternehmensentwicklung, und hier haben sie die Chance, in direkten Kontakt mit der Konzernleitung zu treten, der ohne EBR für viele Vertreter\_innen nicht bestehen würde.

Im Fall von *Rubber* konnten die Informationen aus dem EBR dazu genutzt werden, die Position der lokalen Interessenvertreter\_innen in Verhandlungen über den Stellenabbau an mehreren Standorten zu stärken. Durch die im EBR generierten Informationen und den Austausch untereinander wussten die betroffenen Vertreter\_innen zum einen, welche Art von „Abfindungspaketen“ in den Verhandlungen eingefordert werden können. Zum anderen wurde ein „Ausspielen“ der Standorte verhindert, weil die Interessenvertreter\_innen eines Standortes darauf verweisen konnten, dass das Unternehmen in anderen Standorten bereits gewisse Zugeständnisse gemacht hatte, die man nun auch für sich reklamieren konnte. Im Fall von *MedTech* stellt für die Vertreter\_innen der nicht deutschen Standorte der EBR eine wertvolle Ressource für das Interessenhandeln auf lokaler Ebene dar, da sie über den EBR die Gelegenheit bekommen, in einen direkten Austausch mit der Konzernleitung zu treten. Die Interessenvertreter\_innen sind aufgrund dieser Verbindungen zum EBR oftmals mit besseren Informationen über die Konzernstrategie ausgestattet und können die Angaben des lokalen Managements hinterfragen. Die traditionelle Strategie des Managements, sich hinter dem übergeordneten Management oder der Konzernzentrale zu verstecken und auf Vorgaben von oben zu verweisen, funktioniert so nicht mehr.

Eine über den Informationsaustausch und den Kontakt zur Unternehmensleitung hinausgehende Koordination zwischen den Handlungsfeldern in Restrukturierungsphasen findet sich hingegen bei den übrigen Unternehmen unseres Untersuchungssamples (*Synthetic, Postal Services, Transport, Cars, Chemicals, Power*). Grundsätzlich ist auch hier ein intensiver Informationsaustausch zwischen der lokalen, nationalen und der transnationalen Ebene von Bedeutung.

Der Informationsaustausch ist jedoch intensiver und er wird durch weitere Koordinationsformen ergänzt, mittels derer in Phasen der Restrukturierung die Handlungsfelder auf transnationaler und nationaler Ebene miteinander verbunden werden. Im Fall der betrachteten Restrukturierungen bei *Postal Services*, *Transport* und *Synthetic* erfolgt die Koordination zwischen den Handlungsfeldern vor allem durch die Präsenz von EBR-Mitgliedern bei lokalen Verhandlungen, die Intervention über den EBR bei der Konzernleitung und gemeinsame Erklärungen bzw. Vereinbarungen. Diese Erklärungen und Vereinbarungen können (wie an einem belgischen Standort von *Synthetic*) im Zusammenspiel mit lokal mobilisierten Machtressourcen die dortigen Verhandlungen unterstützen oder sie setzen (wie im Fall von *Transport*) Mindeststandards, auf die sich die lokalen Akteur\_innen beziehen können.

In diesem Zusammenhang kommt nationalen Machtressourcen starker Interessenvertretungen an den Hauptsitzen, die über die transnationale Handlungsarena an die anderen Interessenvertretungen umverteilt werden, eine hohe Bedeutung zu. Bei *Synthetic* konnte eine solche Übertragung in der Restrukturierungsphase durchgesetzt werden, als die deutschen Interessenvertreter\_innen ihre Ressourcen mobilisiert haben, um auf transnationaler Ebene eine gemeinsame Erklärung von Unternehmen und EBR zu erzielen, die einen sozialverträglichen Ausgliederungsprozess in den einzelnen europäischen Ländern sicherstellen sollte. In Belgien ist es den lokalen Gewerkschaftsvertreter\_innen auf dieser Grundlage schließlich gelungen, betriebsbedingte Kündigungen für einen bestimmten Zeitraum auszuschließen.

Der EBR nimmt in diesen Fällen auf zwei Wegen koordinierend Einfluss: zum einen kann er in den Verhandlungen zwischen den lokalen Betriebsparteien vermitteln und die lokale Arbeitnehmervertretung stärken – vor allem, indem er Druck auf das lokale Management ausübt und weitergehende Informationen genutzt werden. Zum anderen kann er einen direkten Kontakt zur Konzernleitung herstellen und auf die Konzernleitung einwirken, sozialverträgliche Lösungen herbeizuführen. Eine ähnliche Funktionsweise zeigt sich bei *Chemicals*, wo die Koordination allerdings in erster Linie über Arbeitsgruppen erfolgt. So hat der EBR von *Chemicals* in Restrukturierungsepisoden die Praxis verfestigt, Arbeitsgruppen mit Vertreter\_innen der betroffenen lokalen Standorte zu bilden, die den Prozess begleiten. Zum einen ermöglicht dies eine frühzeitige Information der lokalen Interessenvertreter\_innen der betroffenen Standorte und eröffnet Austauschmöglichkeiten untereinander, die einem gegenseitigen Ausspielen von Managementseite entgegenwirken können. Zum anderen können Diskussions- und Konfliktpunkte von der lokalen Ebene direkt an das Konzernmanagement herangetragen werden. Dies eröffnet den Weg einer direkten Intervention oder dient als Druckmittel gegenüber dem lokalen Management. *Power* ist schließlich der einzige Fall, bei dem sich der EBR im Rahmen einer

umfassenden Unternehmensrestrukturierung, die den Wegfall von mehreren tausend Stellen in verschiedenen europäischen Ländern umfasste, dazu entschloss, einen europäischen Aktionstag der Beschäftigten durchzuführen. Dieser wurde von der europäischen Branchengewerkschaft industriAll koordiniert und zielte darauf ab, den Protest gegenüber der Konzernleitung zu bündeln und miteinander abzustimmen.

Hinsichtlich der Koordinierungsformen sticht *Cars* in unserem Untersuchungssample heraus. Nicht nur wurden hier Rahmenvereinbarungen mit weitreichenden Auswirkungen auf die lokalen Interessenvertretungen abgeschlossen; auch gibt es hier ein eigens für die operative Koordination zwischen den Handlungsfeldern eingerichtetes Generalsekretariat mit entsprechender personeller Ausstattung. Das Generalsekretariat kann als zentrale Ressource der Vermittlung zwischen transnationalen und lokalen Handlungsfeldern im Konzern angesehen werden. Die Koordination durch die transnationale Ebene ist damit deutlich breiter aufgestellt als in den übrigen untersuchten Unternehmen. Zu den Koordinierungsaufgaben des Generalsekretariats gehören die Begleitung in lokalen Verhandlungen, die Unterstützung der Entwicklung von Interessenvertretungsstrukturen auf nationaler und lokaler Ebene und vor allem die Begleitung der Umsetzung der auf transnationaler Ebene abgeschlossenen Vereinbarungen.

#### 4.2 Informationsaustausch und die Rückwirkungen der transnationalen Interessenvertretungsebene auf die nationale Koordination

Wie die Darstellung der vertikalen Koordination zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern in Restrukturierungsphasen deutlich gemacht hat, kommt der transnationalen Interessenvertretungsebene eine hohe Bedeutung als Informationsquelle zu. Ein zentraler Aspekt der vertikalen Koordination ist somit der Informationsaustausch zwischen den Handlungsfeldern, der daher im Folgenden näher in den Blick genommen wird.

Mit dem EBR als Informationsquelle eng verbunden ist die Frage der *Weitergabe von Informationen nach unten auf die nationale und lokale Ebene*. Dies ist ein Aspekt, der sich auch in der EBR-Richtlinie wiederfindet, wo festgelegt ist, dass die EBR-Mitglieder die Interessenvertreter\_innen bzw. Belegschaften an den einzelnen Standorten über Inhalt und Ergebnisse der im EBR stattfindenden Unterrichtung und Anhörung zu informieren haben (vgl. Art. 10 Abs. 2 Richtlinie 2009/38/EG).

Diese Aufgabe verstehen auch die von uns interviewten Interessenvertreter\_innen als vornehmliche Pflicht von EBR-Mitgliedern. Diese haben ihrer Einschätzung nach dafür Sorge zu tragen, dass die Informationen nach unten auf die nationale und lokale Ebene weitergegeben werden.

Dieses Ergebnis wird im Übrigen sowohl durch die Regelungen in den EBR-Vereinbarungen widerspiegelt, als auch durch quantitative Befragungen von EBR-Mitgliedern unterstrichen. So finden sich bei über 70 Prozent aller aktiven EBRs entsprechende Regelungen zur Informationsweitergabe in den abgeschlossenen EBR-Vereinbarungen; allerdings sind diese häufig recht vage formuliert (De Spiegelaere und Jagodzinski 2016). Ebenso gaben in einer europaweiten Befragung von EBR-Mitgliedern rund 97 Prozent der Befragten an, dass sie grundsätzlich auf nationaler bzw. lokaler Ebene über die Arbeit des EBRs berichten (Waddington 2011, S. 126f.).

Wie unsere Untersuchung gezeigt hat, finden die EBR-Mitglieder für die Weitergabe der Informationen in den einzelnen Ländern entsprechend der jeweiligen nationalen Strukturen sehr unterschiedliche Voraussetzungen vor. Der größte Verbreitungsgrad der Informationen herrscht in den Systemen mit einer entsprechend ausgeprägten Interessenvertretungskaskade und in Standortländern, an denen es nur ein oder zwei Standorte gibt. Hier fließen die Informationen entweder direkt in den einen Standort des Landes, der auch durch ein Mitglied im EBR vertreten ist, oder zumindest in die nationalen Interessenvertretungsgremien, wie bspw. KBR oder GBR. In diesen nationalen Gremien berichten die EBR-Mitglieder von den EBR-Sitzungen und den dort behandelten Punkten, die dann wiederum durch personelle Überschneidungen von dort an die einzelnen Standorte und lokalen Interessenvertreter\_innen weitergetragen werden. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass der EBR-Bericht typischerweise ein fester Tagesordnungspunkt dieser Sitzungen auf nationaler Unternehmensebene ist. Die Weitergabe der Informationen an die nationalen und lokalen Gremien geschieht allerdings in sehr unterschiedlicher Form und Intensität. Die Qualität der Informationsweitergabe hängt auch immer von dem persönlichen Interesse und der Verbindung zu den Gremien und Personen an den einzelnen Standorten ab.

Die Form und Intensität der Informationsweitergabe scheint aber noch entscheidender von den Interessenvertretungsstrukturen und den verfügbaren Ressourcen der Interessenvertreter\_innen in den einzelnen Ländern abzuhängen. Ein zentrales Problem der Informationsvermittlung besteht in Ländern mit mehreren Standorten, bei denen es keine Koordinierung auf nationaler Unternehmensebene gibt, oder wo es Standorte gibt, an denen keine Strukturen kollektiver Interessenvertretung existieren. Hier erreichen die EBR-Informationen die lokale Ebene häufig nicht.

Hierin spiegeln sich auch die rechtlich-institutionell bedingten Unterschiede zwischen den Ländern wider. In einigen europäischen Ländern – u.a. in Italien, Belgien oder Großbritannien – finden sich auf nationaler Ebene keine Institutionen oder Organe wie GBR oder KBR, die eine

Koordination auf nationaler Ebene ermöglichen und als Bindeglied zwischen lokaler und transnationaler Interessenvertretung fungieren können. Die nationale Ebene wird in diesen Fällen nur durch die Gewerkschaften abgebildet, die aber keine gemeinsamen Interessenvertretungsinstitutionen im Unternehmen nutzen können. Der Austausch zwischen den Ebenen wird somit kompliziert und hängt an einzelnen Personen, die für die Koordination oftmals kaum Zeit und Ressourcen zur Verfügung haben.

So versuchen im Unternehmen *Wholesale* die spanischen EBR-Delegierten zwar die Informationen über ihre persönlichen Kontakte zu verbreiten, stoßen dabei jedoch an deutliche Grenzen. Schwierigkeiten bestehen vor allem dann, wenn kein direkter persönlicher Kontakt besteht und die Informationen in erster Linie in schriftlicher Form weitergegeben werden müssen. Gründe hierfür liegen vor allem in einer zu großen örtlichen Entfernung und einer mangelnden Ressourcenausstattung – z.B. aufgrund begrenzter Zeitkontingente für die Interessenvertretungsarbeit, fehlender Zutrittsmöglichkeiten zu anderen Standorten sowie fehlender Reisemittel, um persönliche Besuche zu ermöglichen. Wie in den Interviews berichtet wurde, bleibt für die EBR-Mitglieder in solchen Fällen oftmals ungeklärt, ob die schriftlichen Informationen verstanden und an die Belegschaft weitergegeben werden.

Wie sich im Fall von *Chemicals* zeigt, können sich zudem auch Gewerkschaftskonkurrenzen auf die Informationsweitergabe auswirken. So ist an den französischen Standorten von *Chemicals* das Zentrum der Interessenvertretung auf nationaler Ebene die gewerkschaftliche Vertretung, die entlang verschiedener Gewerkschaften ausdifferenziert ist. Zwischen den Gewerkschaften findet nur in sehr begrenztem Maße ein Austausch statt. Dieses Grundmuster existiert auch beim Europäischen Betriebsrat. Der Informationsfluss und der Austausch zwischen der lokalen bzw. nationalen Ebene und dem EBR werden in erster Linie über die gewerkschaftlichen Vertreter der CGT (Confédération générale du travail) bzw. CFDT (Confédération française démocratique du travail) im EBR hergestellt. Ein Austausch mit den Vertreter\_innen der jeweils anderen Gewerkschaft auf nationaler oder lokaler Ebene existiert hingegen nicht. Die Informationsweitergabe an die einzelnen Standorte ist damit auch immer von der jeweiligen Gewerkschaftszugehörigkeit und dem dortigen Organisationsgrad abhängig. Dies zeigt sich auch im Fall der spanischen Standorte von *Wholesale*, wo die gewerkschaftlich nicht organisierten Standorte aufgrund des fehlenden Organisationskontextes vom Informationsaustausch abgeschnitten sind.

Unsere Untersuchung konnte ebenfalls zeigen, dass in anderen Fällen mit ausschließlich lokaler Vertretungsebene auch *neue Lösungen für nationale Koordinierungen* jenseits der einzelgewerkschaftlichen Kanäle entwickelt wurden. Beispiele dafür finden sich in Italien bei *Chemicals* und



in Belgien bei *Synthetic* und *Postal Services*. Bei *Synthetic* und *Postal Services* hat sich ein Austausch zwischen den gewerkschaftlichen Interessenvertretungen der belgischen Standorte entwickelt, die zweimal im Jahr zu gemeinsamen *Country Meetings* zusammenkommen. In diesen Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland diente auch die deutsche Interessenvertretungsstruktur mit ihren nationalen Gremien auf der Unternehmens- bzw. Konzernebene als Orientierungspunkt, die sie durch ihre Präsenz im EBR und dem dortigen Austausch mit den deutschen Vertreter\_innen kennengelernt haben.

Ein zentraler Tagesordnungspunkt dieser Ländertreffen ist die Information und der Austausch über die im EBR behandelten Themen. Diese Funktion übernimmt das *Country Meeting* auch im Fall von *Synthetic*. Zum einen werden auf diesen Treffen die relevanten Informationen aus dem EBR an die Standortvertreter\_innen kommuniziert, zum anderen werden die Treffen auch dazu genutzt, um interessierende Fragen und Themen an die europäische Ebene zu richten, die entweder auf dem Jahrestreffen des EBRs behandelt oder über das belgische Mitglied in den geschäftsführenden Ausschuss des EBRs getragen werden. Finanziert werden diese Treffen von den in den Betrieben vertretenen belgischen Gewerkschaften.

In ähnlicher Form wurde bei *Chemicals* eine Netzwerkgruppe zwischen den italienischen Standorten des Unternehmens eingerichtet, die sich einmal jährlich trifft. Sie wird von den Gewerkschaften anteilig finanziert und zielt sowohl darauf ab, den Kommunikations- und Informationsfluss auf nationaler Ebene zu verbessern, als auch einen engeren Austausch mit dem italienischen Mitglied des geschäftsführenden Ausschusses des EBRs zu gewährleisten. Damit steht auch sie in enger Beziehung zum EBR und der Aufgabe der EBR-Mitglieder, nationale Interessen zu koordinieren. Nicht von ungefähr wurde sie eingerichtet, als Italien ein Sitz im geschäftsführenden Ausschuss des EBRs zugesprochen wurde.

Eine eher informelle Lösung der Koordinierung existiert hingegen an den beiden französischen Standorten von *MedTech*. Hier treffen sich die beiden Geschäftsführer der Betriebsräte regelmäßig zum gemeinsamen Austausch. Ermöglicht hat dies der EBR, denn als Mitglieder des EBR haben sich die beiden Geschäftsführer erstmals kennengelernt.

Das transnationale Handlungsfeld setzt in diesen Fällen somit wichtige Impulse für eine Koordinierung auf nationaler Unternehmensebene, für die in den genannten Ländern ansonsten keine rechtliche Grundlage existiert. Somit kann die transnationale Interessenvertretung auch Anlässe für neue soziale Praktiken auf nationaler Ebene schaffen.

## 5 Diskussion: Handlungsbedarfe und Ansatzpunkte zur Stärkung der Artikulationspraxis in MNU

Es lässt sich feststellen, dass die Chancen auf positive Arbeitsergebnisse der Interessenvertretung umso höher sind, je stärker die Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen ausgeprägt ist. Dieser Zusammenhang ist allerdings nicht linear und wird durch weitere Einflussfaktoren wie die Haltung der Unternehmensseite gebrochen oder überformt. Prinzipiell lässt sich jedoch konstatieren, dass erstens die Kommunikation und Abstimmung zwischen Personen und über Handlungsfelder hinweg, zweitens die Etablierung gemeinsamer Frames und Deutungsmuster sowie drittens die Bündelung und handlungsfeldübergreifende Nutzung von Machtressourcen die Chancen auf Interessendurchsetzung erhöhen.

Ein entscheidender Faktor ist dabei die Bedeutung, die die Akteur\_innen den einzelnen Handlungsfeldern zuschreiben. Eine stärker ausgeprägte Artikulation besteht vor allem dann, wenn durch die Interessenvertretung im transnationalen Handlungsfeld aus Sicht der beteiligten Akteur\_innen ein Mehrwert generiert werden kann – sei es durch die Gewinnung zusätzlicher Informationen, durch die Abstimmung einer gemeinsamen Position gegenüber der Konzernleitung oder durch die Unterstützung der Interessenvertreter\_innen in den verschiedenen Standortländern – und zugleich machtvolle Akteur\_innen bereit sind, ihre Ressourcen im transnationalen Handlungsfeld einzusetzen.

Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass die Artikulation zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern der Interessenvertretung auf transnationaler und nationaler bzw. lokaler Ebene ein entscheidender Faktor für die Funktionsfähigkeit sowie Wirksamkeit der Interessenvertretung der Beschäftigten in MNU ist. Indem die Artikulationspraxis die Chancen der Interessenvertretungen auf ein gutes Abschneiden in Aushandlungen mit dem Management beeinflusst, kommt der Artikulation ein zentraler Stellenwert für die transnationale Interessenregulierung zu. Dieser Aspekt gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Zahl von MNU und grenzüberschreitender Wertschöpfungsketten an Bedeutung.

Zugleich zeigt sich, dass sich dieses Zusammenspiel der Akteur\_innen nicht urwüchsig aus der alleinigen Existenz unterschiedlicher Interessenvertretungsebenen ergibt oder sich automatisch aufgrund von vermeintlich bestehenden Handlungsbedarfen im Fall grenzüberschreitender Restrukturierungen herausbildet. Vielmehr weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass die Artikulation von den Interessenvertretungsakteur\_innen aktiv hergestellt werden muss. Es sind die Akteure, die entweder bestehende Ressourcen mobilisieren oder neue entwickeln müssen und

sie sind es, die Koalitionen auf und zwischen den Handlungsfeldern bilden müssen sowie die Kommunikations- und Kooperationsprozesse gestalten.

Dies wirft zugleich die Frage auf, welche Ansatzpunkte und Handlungsbedarfe es zur Stärkung der Artikulationspraxis in MNU gibt. Anknüpfend an unsere Untersuchung lassen sich grundsätzlich *zwei Ansatzpunkte* identifizieren:

Der *erste Punkt* setzt bei den Akteur\_innen an und zielt darauf ab, die Nutzung bestehender Ressourcen sowie die Entwicklung geteilter Deutungen und gemeinsamer Strategien zu unterstützen. Bereits heute existieren – wie unsere Untersuchungsfälle gezeigt haben – vielfältige Möglichkeiten der Koordination zwischen den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Interessenvertretung in MNU. Diese können von den Interessenvertretungsakteur\_innen selbst gestaltet und genutzt werden. Drei Akteursgruppen, die über entsprechende Ressourcen und social skills verfügen, sind vor dem Hintergrund unserer Untersuchungsergebnisse von besonderer Bedeutung, wenn es um die Frage der Beeinflussung der Artikulationspraxis in MNU geht: (1) stehen diejenigen Interessenvertretungsakteur\_innen im Blickpunkt, die über außergewöhnliche – und d.h. im Vergleich zu anderen: *privilegierte* – nationale Bedingungen der Interessenvertretung verfügen. Denn in den von uns untersuchten Fällen, in denen ein hohes Artikulationsniveau realisiert wird, sind es gerade (auch) nationale Ressourcen, die auf die transnationale Ebene übertragen und von dort aus für andere nationale oder lokale Belange eingesetzt werden können. (2) können die (nationalen) Akteure Einfluss nehmen, die in der Lage sind, Interessenvertretung *professionell* zu betreiben. Auch wenn es hier eine beachtliche Schnittmenge zur ersten Gruppe gibt, sind diese nicht zwangsläufig deckungsgleich. Denn die Kenntnisse darüber, wie man mit dem Management oder auch untereinander interagiert, welche Strategien erfolgsträchtig sind, welche rechtlichen Optionen in Anschlag gebracht werden können und wie man Ressourcen „poolen“ kann, sind auch im transnationalen Handlungsfeld von großer Bedeutung. Diese Kompetenzen besitzen vor allem professionalisierte Interessenvertretungen durch ihre langjährigen Erfahrungen und besonderen Ausstattungsmerkmale. (3) können die *europäischen Branchengewerkschaften und die nationalen Gewerkschaftsorganisationen* eine zentrale Rolle für die Artikulation in MNU spielen. Die Gewerkschaften können wichtige Unterstützungsleistungen erbringen und als wichtige externe Machtquelle dienen, sei es als Koordinatoren von Netzwerken oder als Ratgeber sowohl im Austausch untereinander als auch mit der Managementseite. Um dies effektiv tun zu können, müssten sie jedoch in ihren nationalen Organisationen der internationalen Arbeit einen höheren Stellenwert einräumen.

Der *zweite Punkt* setzt bei den verfügbaren Ressourcen und Strukturen der Interessenvertretung an. Auch wenn es letztlich die Akteur\_innen sind, die durch die Mobilisierung von Ressourcen die Artikulationspraxis hervorbringen, ist die Verfügbarkeit über solche Ressourcen immer eine zentrale Grundvoraussetzung. Insbesondere die Analyse der Informationsweitergabe – als zentrales Element der vertikalen Koordination – hat gezeigt, dass diese stark von den rechtlich-institutionellen Voraussetzungen auf nationalstaatlicher Ebene abhängig ist. Dieser Umstand führt im Übrigen auch zu Unterschieden zwischen Standortländern innerhalb des gleichen multinationalen Konzerns. Herausforderungen bei der Abstimmung bestehen vor allem dort, wo es keine Koordinierung auf nationaler Unternehmensebene gibt, oder wo es Standorte gibt, an denen keine Strukturen kollektiver Interessenvertretung existieren.

Vor dem Hintergrund, dass auch in der EBR-Richtlinie die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Ebenen und Akteuren als eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren der Interessenvertretung in grenzüberschreitenden Unternehmen angesehen wird (vgl. Erwägungsgrund 21, 33, 37 sowie Art. 10 Abs. 2 Richtlinie 2009/38/EG), ist der europäische Gesetzgeber gefragt, die Bedingungen für einen Austausch zu verbessern; bspw. indem klarer definiert wird, dass es Treffen auf nationaler Unternehmensebene geben muss, die von der Arbeitgeberseite zu finanzieren sind oder indem Zutrittsrechte zu den einzelnen Betrieben verbindlich in den EBR-Vereinbarungen zu regeln sind (vgl. auch ETUC 2017; Meißner und Götz 2019). Dies wäre wichtig, um vergleichbare Bedingungen und Beteiligungsmöglichkeiten für die Artikulation mit der transnationalen Interessenvertretungsebene in allen Mitgliedstaaten zu schaffen. Unsere Fälle haben gezeigt, dass sich bislang neue Lösungen für nationale Koordinierungen nur beim entsprechenden Vorhandensein einer guten Ressourcenausstattung und dem Handlungswillen nationaler Gewerkschaften herausgebildet haben.

Schließlich verdeutlicht unsere Untersuchung, dass die Artikulationspraxis stark davon abhängig ist, dass die Akteur\_innen dem transnationalen Handlungsfeld eine Bedeutung zumessen. Auch hier lassen sich Ansatzpunkte formulieren, die dies zumindest unterstützen können. So zeigen Untersuchungen, dass Europäische Betriebsräte oftmals zu spät und häufig nur unzureichend über grenzüberschreitende Angelegenheiten informiert und angehört werden, so dass eine koordinierte Einflussnahme auf transnationaler Ebene nicht oder nur in begrenztem Maße möglich ist (Carley und Hall 2006; Voss 2016; Waddington 2011). Maßnahmen könnten bspw. auf eine genauere Definition von grenzüberschreitenden Angelegenheiten und effektivere Durchsetzung der Bestimmungen zum Informations- und Konsultationsverfahren sowie auf einheitlichere Sanktionsmechanismen bei Nichteinhaltung abzielen (vgl. auch ETUC 2017).

Trotz dieser nach wie vor bestehenden Defizite sieht die Europäische Kommission derzeit allerdings keinen Handlungsbedarf für eine Überarbeitung der rechtlichen Bestimmungen. Der im Mai 2018 von der Kommission vorgelegte Evaluationsbericht zur EBR-Richtlinie sieht vielmehr vor, dass den bestehenden Herausforderungen mittels eines zu erstellenden Handbuchs sowie einer besseren Umsetzung der EBR-Richtlinie auf nationaler Ebene begegnet werden soll (Europäische Kommission 2018). Solange keine Änderung der gesetzlichen Grundlage erfolgt – und eine solche ist aktuell nicht abzusehen, wie der Report der Europäischen Kommission zeigt – ist es umso bedeutender, den Blick auf die Akteur\_innen und ihre Handlungspraxis in den Unternehmen zu richten.

## 6 Literaturverzeichnis

- Carley, Mark / Hall, Mark** 2006: European Works Councils and transnational restructuring. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Crouch, Colin** 1993: Industrial Relations and the European State Traditions. Oxford: Clarendon Press
- De Spiegelaere, Stan** 2016: Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive. Brussels: European Trade Union Institute
- De Spiegelaere, Stan / Jagodzinski, Romuald** 2016: The Right and Duty of European Works Councils to Report Back to the Workforce: Broad Uptake, Little Specificity. ETUI Research Paper – Policy Brief 2/2016. Brussels: European Trade Union Institute
- Dorssemont, Filip / Kerckhofs, Peter** 2015: Linking information and consultation procedures at local and European level. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- ETUC** 2017: ETUC position paper. For a modern European Works Council (EWC) Directive in the Digital Era. Adopted at the ETUC Executive Committee on 15-16 March 2017 in Malta, <https://www.etuc.org/en/document/etuc-position-paperfor-modern-ewc-directive-digital-era> (Zugriff: 7. Dezember 2018)
- Europäische Kommission** 2018: Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast). COM (2018) 292 final, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19482&langId=en> (Zugriff: 7. Dezember 2018)
- Fligstein, Neil / McAdam, Doug** 2012: A Theory of Fields. Oxford: Oxford University Press
- Giddens, Anthony** 1984: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press
- Hall, Stuart** 2004: Ideologie, Identität, Repräsentation. Ausgewählte Schriften 4. Hamburg: Argument Verl.
- Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie** 2019a: Employee Representation in Multinational Companies. The Articulation of Interests in Multilevel Action Fields. Cham: Palgrave Macmillan
- Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie** (Hrsg.) 2019b: Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung. Wiesbaden: Springer VS
- Haipeter, Thomas / Rosenbohm, Sophie** 2019: Varieties der Artikulation – Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen auf nationaler und lokaler Ebene. In: Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung. Wiesbaden: Springer VS, S. 151–188
- Hann, Deborah / Hauptmeier, Marco / Waddington, Jeremy** 2017: European Works Councils after two decades. In: European Journal of Industrial Relations 23 (3), pp. 209–224
- Hauser-Ditz, Axel / Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold** 2010: Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main/New York: Campus Verl.

- Kerckhoffs, Peter** 2015: European Works Council Developments before, during and after the Crisis. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Kotthoff, Hermann** 2006: Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin: edition sigma
- Kotthoff, Hermann / Whittall, Michael** 2014: Paths to Transnational Solidarity. Identity-building Processes in European Works Councils. Oxford: Peter Lang
- Laclau, Ernesto** 1981: Politik und Ideologie im Marxismus. Kapitalismus – Faschismus – Populismus. Berlin: Argument Verl.
- Lecher, Wolfgang / Platzer, Hans-Wolfgang / Rüb, Stefan / Weiner, Klaus-Peter** 2001: Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte. Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik. Baden-Baden: Nomos Verl.
- Marginson, Paul / Lavelle, Jonathan / Quintanilla, Javier / Adam, Duncan / Sánchez-Mangas, Rocio** 2013: Variation in approaches to EWCs in multinational companies. In: *Industrial and Labor Relations Review* 66 (3), pp. 618–644
- Meißner, Doris / Götz, Ralf** 2019: Spiel ohne Grenzen – Die Verzahnung der Interessenvertretung auf europäischer und nationaler Ebene aus Gewerkschaftssicht. In: Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): *Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 189–196
- Müller, Torsten / Platzer, Hans-Wolfgang** 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, Berndt / Platzer, Hans-Wolfgang (Hrsg.): *Industrial Relations and European Integration. Trans- and supranational developments and prospects*. Aldershot: Ashgate
- Offe, Claus / Wiesenthal, Helmut** 1980: Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organisational Form. In: *Political Power and Social Theory* 1 (1), pp. 67–115
- Pulignano, Valeria** 2017: Articulation within (and across) transnational workplaces and the role of European Works Councils. In: *European Journal of Industrial Relations* 23 (3), pp. 261–276
- Rosenbohm, Sophie** 2014: Verhandelte Mitbestimmung. Die Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus Verl.
- Rüb, Stefan / Platzer, Hans-Wolfgang** 2015: Europäisierung der Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. Empirische Befunde, Probleme und Perspektiven eines heterogenen Feldes. Berlin: edition sigma
- Voss, Eckhard** 2016: European Works Councils Assessments and Requirements. Report to the ETUC, <https://www.etuc.org/publications/european-works-councils-assessments-and-requirements-report-etuc#.WJsVkJHpbA9o> (Zugriff: 7. Dezember 2018)
- Waddington, Jeremy** 2011: European Works Councils and Industrial Relations: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making. London: Routledge
- Weitbrecht, Hansjörg** 1969: Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot

**Die Autorin:****Dr. Sophie Rosenbohm**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
der Forschungsabteilung  
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Kontakt: [sophie.rosenbohm@uni-due.de](mailto:sophie.rosenbohm@uni-due.de)

IAQ-Report 2019-01

Redaktionsschluss: 20.12.2018

Institut Arbeit und Qualifikation  
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften  
Universität Duisburg-Essen  
47048 Duisburg

**Redaktion:**

Ute Klammer  
[ute.klammer@uni-due.de](mailto:ute.klammer@uni-due.de)

**IAQ im Internet**

<http://www.iaq.uni-due.de/>

**IAQ-Reports:**

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.



## **Über Grenzen hinweg verbunden?**

Rosenbohm, Sophie

In: IAQ-Report / 2019

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt.

Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: <https://doi.org/10.17185/duepublico/48359>

URN: <urn:nbn:de:hbz:464-20190314-133430-9>

Link: <https://duepublico.uni-duisburg-essen.de:443/servlets/DocumentServlet?id=48359>