

Kotthoff, Hermann

**Working Paper**

## EU-Osterweiterung: Die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat. Erste Basiskontakte zwischen West und Ost

Arbeitspapier, No. 109

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kotthoff, Hermann (2005) : EU-Osterweiterung: Die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat. Erste Basiskontakte zwischen West und Ost, Arbeitspapier, No. 109, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116567>

**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.*

*Hermann Kotthoff*

***EU-Osterweiterung:  
die aktuelle Herausforderung für  
den Europäischen Betriebsrat***

**Arbeitspapier 109**

# **EU-Osterweiterung: die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat**

**Erste Basiskontakte zwischen West und Ost**

*Hermann Kotthoff*

Hermann Kotthoff  
apl. Prof. Dr., Technische Universität Darmstadt, Institut für Soziologie.  
Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Managementsoziologie

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-175  
Fax: (02 11) 77 78-283  
E-Mail: Ina-Drescher@boeckler.de

Redaktion: Ina Drescher, Leiterin des Referats Forschungsförderung 2  
Best.-Nr.: 11109  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2005  
€ 10,00

# Inhalt

<b>1. Gegenstand und Methode</b>	<b>5</b>
1.1 Gegenstand	5
1.2 Stand der Forschung	6
1.3 Methode	9
<b>2. Nominierungskategorien und ihre Verteilung</b>	<b>11</b>
<b>3. Fallschilderungen der Nominierungskategorien</b>	<b>15</b>
3.1 Über die Gewerkschaft	15
3.1.1 Mit Erfolg	15
3.1.2 Ohne Erfolg	15
3.1.3 Gewachsene „private“ Kontakte unter Gewerkschaftskollegen	17
3.2 Über das lokale Management	18
3.2.1 Mit Erfolg	18
3.2.2 Ohne Erfolg	20
3.3 Über das zentrale Management	21
3.3.1 Mit Erfolg	21
3.3.2 Ohne Erfolg	24
3.4 Zweigleisig: Über den Gewerkschaftsverband und das zentrale Management	24
<b>4. Integration der mittel-osteuropäischen Delegierten in den EBR</b>	<b>29</b>
4.1 Die erste Sitzung	29
4.2 Die Bearbeitung des Themas West-Ost-Konkurrenz im EBR	30
4.3 Der Umgang mit der Lohnfrage	31
4.4 Die Mitarbeit der mittel-osteuropäischen Delegierten im EBR	33
4.5 Der Mehrwert des EBR für die mittel-osteuropäischen Delegierten	34
<b>5. Praxis der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in den tschechischen und slowakischen Standorten</b>	<b>37</b>
<b>6. Beobachtungen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewusstsein</b>	<b>43</b>
<b>7. Schluss</b>	<b>47</b>
<b>Literatur</b>	<b>51</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>53</b>



# 1. Gegenstand und Methode

## 1.1 Gegenstand

Im Rahmen meiner „Erstuntersuchung“ zum Thema „Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung“ (Kotthoff 2005) bin ich auf ein drängendes Problem gestoßen, das für die meisten der damals befragten Europäischen Betriebsräte im Zentrum der Aufmerksamkeit stand: die institutionelle und personelle Erweiterung des EBR-Gremiums im Zuge der Eu-Osterweiterung am 1. Mai 2004.

Im Sommer 2003 haben die Vorsitzenden und die Lenkungsausschussmitglieder der EBR realisiert, dass sie unmittelbar gefordert sind, formelle Schritte in die Wege zu leiten zur Integration von Arbeitnehmervertretern aus osteuropäischen Konzernbetrieben in den EBR. Dieser Handlungsbedarf hat bei vielen Ratlosigkeit hervorgerufen, weil – trotz der absehbaren Entwicklung – niemand darauf vorbereitet war. Die Akteure hatten noch keine Vorstellung darüber, wie diese Aufgabe bewältigt werden könnte. Allerdings hatten sie sich einen Eindruck davon gemacht, dass dies keine Routineangelegenheit sein würde, sondern eine große Herausforderung. Vor ihnen türmte sich ein Berg von Schwierigkeiten und Problemen um diese Frage herum auf, für die sie selbst noch keine Lösungen sahen und wo manche deshalb gewerkschaftliche Unterstützung erwarteten.

Welcher Art sind die Probleme der Osterweiterung der EBR-Gremien?

1. Die EBRs haben keine Ansprechpartner in den osteuropäischen Konzernbetrieben. Sie wissen nicht, mit bzw. über wen sie die organisatorischen Abwicklung von Delegation bzw. Wahl bewerkstelligen können. Das ist nicht nur eine Frage der bisherigen Fremdheit, sondern vor allem eine Frage der Situation der gewerkschaftlichen Vertretungen in den mittel-osteuropäischen Betrieben.
2. Hinzu kommt, dass es in keinem Beitrittsland außer Slowenien funktionsfähige Betriebsratsstrukturen gibt, und dass die Gewerkschaften Betriebsräte als potentielle Konkurrenz vehement ablehnen und deshalb auch dem Modell EBR prinzipiell skeptisch gegenüberstehen. Nach welchem Verfahren und durch wen sollen die künftigen ost-europäischen EBR-Mitglieder bestimmt werden? Ist eine demokratische Legitimierung nach west-europäischen Normen überhaupt möglich? Wie können sich mehrere Gewerkschaften im Betrieb, die möglicherweise untereinander zerstritten sind, auf einen Kandidaten einigen? Wie kann sicher gestellt werden, dass ein Delegierter als Mitglied des EBR dessen Beschlüsse verbindlich im Betrieb umsetzen kann?
3. Wegen zu geringer Beschäftigtenzahl wird nicht jeder Standort – und manchmal nicht jedes Land – einen eigenen Delegierten nominieren können. Eine standort-übergreifende Interessenvertretungsstruktur nach Art des deutschen Gesamt-Betriebsrats gibt es aber nicht. Wie soll unter diesen Bedingungen eine Einigung auf einen Gesamt-Delegierten zustandekommen, wenn häufig bereits im nationalen Rahmen massive Einigungshindernisse bestehen?
4. Ein Problem stellt das Übersetzen und Simultan-Dolmetschen von 8 weiteren Sprachen im EBR dar. Allerdings glaube ich, dass dieses Problem strukturell dasselbe ist wie beim Zusammenfinden der westeuropäischen Länder im EBR, und dass hier deshalb noch am ehesten Erfahrungen und Lösungsansätze vorhanden sind.
5. Die Probleme 1. bis 4. sind – so massiv sie auch sein mögen – „nur“ organisatorischer Art. Es geht um die Abwicklung eines legitimierten Nominierungsverfahrens. Für viel gravierender erachte ich die interessenstrategischen Probleme. Erstmals sitzt das „Schreckgespenst Niedriglohn“ mit am Tisch des EBR. Das wurde zwar auch bei der Integration der südeuropäischen Länder in die EU vorausgesagt, ist aber so nicht eingetroffen (wie alle in der Erstuntersuchung befragten EBR-Mitglieder beteuern), weil die relativen Lohnunterschiede eher angeglichen denn instrumentalisiert wurden. In den osteuropäischen Ländern werden Standortentscheidungen und Produktionsverla-

gerungen aber fraglos – und vermutlich immer mehr – aufgrund der Lohndifferenz getroffen. Das wird die *große Feuerprobe* für den EBR werden, von der er bisher verschont geblieben ist. Das Gremium wird grundsätzlich entgegengesetzte Interessen zu integrieren haben. Es besteht die Gefahr einer Lähmung oder gar Blockierung. Die westeuropäischen EBR-Mitglieder unterstellen ihren mittel-osteuropäischen Kollegen, dass sie mit ihren Werksleitern (die ja häufig Westeuropäer sind) unter einer Decke stecken und einen Niedriglohn-Pakt praktizieren, um Aufträge an Land zu ziehen und so Arbeitsplätze und Entwicklungschancen zu schaffen. Umgekehrt verdächtigen die osteuropäischen Vertreter die westeuropäischen EBR-Mitglieder im Konzern-Stammhaus, ihren großen Einfluss auf die Konzernleitung zu einer anti-östlichen Politik auszunutzen.

## 1.2 Stand der Forschung

Die Forschung über die Arbeitsbeziehungen in den mittel- und ost-europäischen Beitrittsländern befindet sich noch im Anfangsstadium. Zu unserer Fragestellung hinsichtlich Delegation und Integration von Arbeitnehmervertretern aus diesen Ländern in den EBR gibt es noch keine Arbeiten, allerdings eine erste statistische Auswertung der Zahl der Unternehmen, die infrage kommen (Kerckhofs 2003).

Die Mehrzahl der vorliegenden Veröffentlichungen beziehen sich auf die Struktur und Situation der nationalen Gewerkschaftsverbände in den mittel-osteuropäischen Ländern. Über die Praxis der lokalen betrieblichen Interessenvertretung ist fast nichts bekannt. Und nur wenige Veröffentlichungen beziehen sich auf die Rolle des Managements beim Aufbau der sozialen Beziehungen.

### a) Gewerkschaften/Betriebsrat und Arbeitsbeziehungen

Nach Kohl/Platzer (2003) hat die Präsenz und Bedeutung der Gewerkschaften in den Beitrittsländern dramatisch abgenommen. Das Konzept eines gewerkschaftlichen Schutzes der Arbeitnehmer existiert in der Majorität der Betriebe nicht. Die Gewerkschaften sind stark fragmentiert. In Polen und in Ungarn werden sie zusätzlich geschwächt durch feindselige Konkurrenz (union pluralism). Die Anzahl der Arbeitnehmer, die durch einen Kollektivvertrag abgedeckt ist, ist niedrig. Flächen-(Branchen-)Tarifverträge gibt es überhaupt nicht, und nur in einer Minderheit betriebliche Tarifverträge (company wage agreement). Die große Mehrheit der Beschäftigten hat lediglich einen individuellen Arbeitsvertrag mit Bedingungen, die im Wesentlichen der Arbeitgeber allein bestimmt. Die Institution Betriebsrat funktioniert in keinem Beitrittsland außer Slowenien. In Ungarn, Tschechien und der Slowakei versucht die Regierung aktuell, Betriebsräte durchzusetzen. Die Gewerkschaften betrachten Betriebsräte als feindliche Konkurrenz.

Stanojevic/Gradev (2003) gelangen zu einer ganz ähnlichen Einschätzung. Sie haben darüber hinaus die Herkunft und die Einstellungen von Gewerkschaftsfunktionären auf der nationalen Ebene in Ungarn und Slowenien vergleichend untersucht. Die Mehrheit der Funktionäre in Ungarn ist über 50 Jahre alt, hatte schon vor der Wende die Funktion inne, nimmt im Betrieb eine Vorgesetzten-/Managementposition ein, hat kein „Die-da-oben“-Gefühl („them and us feelings“), und hat ein enges vertrautes Verhältnis zum Arbeitgeber. Sie sind weiterhin geprägt durch das alte „unitarische“ Vertretungsmuster aus der Vor-Wendezeit: alles tanzt nach der Pfeife des Managements und die Gewerkschaft versteht sich als Nebenarm des Managements.

In Slowenien ist die Struktur und Situation der Gewerkschaft völlig anders: die Funktionäre sind wesentlich jünger, denn sie sind erst nach der Wende in ihre Funktion gekommen; kaum einer (5%) nimmt eine Managementposition ein; im Unterschied zu den ungarischen Kollegen sind sie in der Lage, Streiks zu organisieren; drei Viertel haben ausgeprägte „them and us feelings“; nur eine Minderheit spricht von einem kooperativen Verhältnis zum Management. Hier ist das „unitarische“ Muster der Vergangenheit überwunden, und an seine Stelle ist ein „pluralistisches“ Gegenmacht-Modell getreten. Ausgehend von der aktuellen Situation in Ungarn wenden sich diese beiden Autoren mit großer Vehemenz gegen die Einführung von Betriebsräten in den mittel-ost-europäischen Ländern. Darin sehen sie



sogar die größte Gefahr für ein Erstarken der Gewerkschaften. Kohl/Platzer heben hervor: dass das Interessenvertretungsmodell in den Beitrittsländern keinerlei Ähnlichkeiten mit irgendeinem west-europäischen Modell hat, – sei es süd-, zentral-, oder nord-europäisch. Stanojevic/Gradev kämpfen regelrecht dafür, dass diese Unvergleichlichkeit auch erhalten bleibt, weil die Gewerkschaften in den Beitrittsländern nur dann eine Chance hätten, wenn sie nicht den west-europäischen Weg gingen.

Die Veröffentlichung von Vera Trappmann (2003) bezieht sich auf Polen (und Russland). Die Gesamteinschätzung deckt sich mit der bei den erwähnten Autoren. Trappmann arbeitet den Punkt stärker heraus, dass die Idee der Mitbestimmung/Sozialpartnerschaft im Betrieb in Polen stark diskreditiert sei, weil die Beschäftigten direkte Beteiligung mit sozialistischer Planwirtschaft assoziieren würden. Das scheint mir auch eine (Teil-)Erklärung für den überraschend heftigen Anti-Reflex gegen Betriebsräte bei den Wissenschaftlern Stanojevic/Gradev zu sein.

Tholen/Hemmen (2004) haben die Einstellungen von Gewerkschaftsfunktionären auf der nationalen Ebene und von Unternehmerverbands-Vertretern in Tschechien und der Slowakei gegenüber der Institution Betriebsrat untersucht. „Weder unter Gewerkschaftern, noch Unternehmern gibt es ein großes Interesse an der Einführung von Betriebsräten“ (S. 12) „In der Slowakei opponierten die Gewerkschaften in der Debatte um Änderungen des Arbeitsgesetzes heftig gegen die Einführung des dualen Systems. Unter anderem organisierte KOZ (Dachorganisation der Gewerkschaften, H.K.) im Januar 2003 einen dreitägigen Protest vor dem Arbeitsministerium. Trotz der Einschaltung der ILO konnte über die Rolle der Betriebsräte keine Einigung erzielt werden, so dass die Gesetzesänderung ohne Konsens der Sozialpartner verabschiedet wurde.“ (S. 5)

## **b) Management und Arbeitsbeziehungen**

Eine andere Perspektive auf dieselbe Sache beleuchtet Norbert Kluge (2003). Nicht der Zustand der nationalen Interessenvertretungsverbände in den Beitrittsländern steht im Mittelpunkt, sondern die Chancen für den Export der west-europäischen Modelle durch die multinationalen Konzerne. Kurz: wandern die west-europäischen Sozialmodelle (die deutsche Mitbestimmung, das französische Vertretungsmodell usw.) im Gepäck der Konzernmanager, die gen Osten geschickt werden, mit? Die Antwort auf der Grundlage von Kluges empirischer Erhebung ist ein klares „nein“ Die Arbeitnehmerbeziehungen/Personalmanagement sind der Funktionsbereich im Unternehmen, der in den ausländischen Niederlassungen der westlichen Konzerne am stärksten den regionalen und lokalen Bedingungen angepasst wird. Die westlichen Manager orientieren sich in den Beitrittsländern nicht an den Gepflogenheiten ihres Herkunftslandes. Sie befassen sich gar nicht mit institutionellen Fragen der Arbeitnehmervertretung. Sie machen beim collective bargaining das Beste aus dem, was sie vorfinden. Teilweise werden regionale Standards – z.B. kostenloses Mittagessen, Betriebsferienanlagen, Jahresendbonus – aus der sozialistischen Zeit übernommen. So kommt es, dass in verschiedenen Niederlassungen desselben Konzerns in den Beitrittsländern unterschiedliche Dinge praktiziert werden. Diese Variabilität in den Fragen des Human Resource Management bedeutet aber nicht Chaos und pure Ausbeutung. Die Konzerne legen großen Wert auf Ihr Image als „guter Arbeitgeber“ im Gastland. Sie praktizieren auf Betriebsebene jährliche Lohnverhandlungen. Sie informieren die Belegschaft über die wirtschaftliche Entwicklung. Und sie beteiligen Arbeitnehmervertreter beim Arbeits- und Gesundheitsschutz. Aber das alles auf dem Hintergrund von „rather under-developed social partner relations and generally weak and fragmented trade union representation“ (159) Die westlichen Manager engagieren sich nicht für den Aufbau von Vertretungsstrukturen auf sektoraler oder nationaler Ebene, sie engagieren sich nicht in den Arbeitgeberverbänden. „Preference is given to local or group solutions.“ Das was Trappmann für die polnische Arbeitnehmerschaft berichtet, nämlich das Fehlen von sozialpartnerschaftlichen Gedankengut, wird – so ist der Darstellung Kluges zu entnehmen – auch durch Übertragung seitens der westlichen Konzernmanager nicht ausgeglichen.

Das Kernthema bei Hopfmann (1998) ist die Formation des Kapitalismus in den mittel-osteuropäischen Ländern (ob Mafia-Kapitalismus, Extraktökonomie, oder Hybride Eigentumsform). Die Arbeitsbezie-

hungen werden als ein Element darin mitbehandelt. Maßgeblich ist die Aussage, dass die Niederlassungen der westlichen Konzerne bisher nur einen kleinen Teil der Volkswirtschaft dieser Länder ausmachen. Die bestimmenden Strukturen der Volkswirtschaften sind „kleinbetriebliches Unternehmertum in prekärer wirtschaftlicher Lage und daher mit höchst unsicheren Perspektiven“ (83) Die Multis werden hier wie Inseln in Beziehung zum umgebenden Meer gesetzt. Welches ist das strukturbestimmende Umfeld und welche Wirkung hat dieses auf die Inseln? Hopfmann untersucht die Herkunft der heimischen Unternehmer. Die meisten kommen aus der Nomenklatura und den alten Funktionselementen. Der zweitgrößte Teil aus der legalisierten Schattenwirtschaft. Und der Rest sind „unfreiwillige“ Selbstständige. Es hat kein Elitenwechsel stattgefunden. Deshalb ist in den Köpfen der Beteiligten die Trennung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unscharf geblieben. Diese Unternehmer haben „eine beträchtliche soziale Komponente“. Das vorherrschende Modell der sozialen Beziehungen ist der Klientelismus. Klientelbeziehungen treten an die Stelle von Gewerkschaften und Flächentarifen. (S. 84 f) Und das bedeutet, dass informelle Netzwerke, Neigung zum Nepotismus, und die Gefahr der Korruption strukturbestimmende Mechanismen der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen sind.

Die ökonomischen und sozialen Verhältnisse in dem kleinbetrieblichen Wirtschaftssektor sind das Thema einer vergleichenden Untersuchung zwischen Ost-Deutschland und Tschechien von Kotthoff/Matthäi (1999), die Mitte der 90er Jahre durchgeführt wurde. Das Hauptergebnis ist, dass sowohl Ablauf und Struktur der Privatisierung als auch die Arbeits- und Sozialverhältnisse der Kleinbetriebe in den beiden Ländern sehr verschieden sind. Die auf Tschechien bezogenen Ergebnisse decken sich in erstaunlichem Maße mit den voranstehend berichteten neueren Befunden. Das heißt: es hat sich in der Zwischenzeit wenig verändert in dieser Hinsicht. Nur in einem einzigen der Untersuchungsbetriebe gab es eine gewerkschaftliche Interessenvertretung, alle anderen hatten gar kein Vertretungsgremium. Und in dem Ausnahmefall war das Gremium besetzt mit Repräsentanten aus der Vor-Wendezeit. Es besaß keine Akzeptanz bei den Beschäftigten. Die befragten Arbeiter antworteten auf die Frage, was die Gewerkschaftsvertreter tun: „Sie okkupieren Sitze.“ (S. 282) Der vorherrschende Eindruck von Kotthoff/Matthäi war, dass die Vertretungssituation in Tschechien nicht mit der in irgendeinem west-europäischen Land – und schon gar nicht mit der in Ost-Deutschland – vergleichbar ist.

Wenn auch keine dieser Veröffentlichungen die Delegation und Integration von EBR-Mitgliedern aus den Beitrittsländern thematisiert, so lassen sich aus ihnen doch indirekt wichtige Erkenntnisse erschließen für unser Thema. Sie können uns sensibilisieren für und vorbereiten auf die Aufgaben, die auf den EBR zukommen. Aus meiner Sicht sind dies folgende Erkenntnisse:

1. Das Modell Betriebsrat ist in den Beitrittsländern (außer Slowenien) fremd, auch in Tschechien und der Slowakei, wo aktuell Betriebsräte per Gesetz eingeführt werden. Der EBR ist selbst noch eine fragile Institution, die – wenn überhaupt – wohl am ehesten über die dialogischen Handlungsprinzipien dieses Modells wirksam werden kann.
2. Unter den west-europäischen EBR-Mitgliedern grassiert die Angst, die Arbeitnehmervertreter in den osteuropäischen Konzernniederlassungen – und auch die EBR-Mitglieder von dort – könnten gemeinsame Sache mit ihrem lokalen Management machen und einen Standortpakt gegen die Stammwerke in Westeuropa schließen. Diese Angst findet in der Klientelismus-These von Hopfmann reichlich Nahrung.
3. Wenn die Strukturen von Gewerkschaften und die Ablehnung von Betriebsräten Hindernisse auf den Weg der Beteiligung im EBR legen, dann ruht ein großer Teil der Hoffnung für die Problemlösung auf den in den Niederlassungen deutscher Konzerne als Werksleiter eingesetzten Managern. Im Betriebsratsmodell sozialisiert und erfahren, ausgestattet mit Wirkungsmacht am Standort, und die besten Kenner der lokalen und konkreten Interessenvertretungsverhältnisse, könnten sie wichtige Stützen bei der Bewältigung des Delegationsproblems sein. Jedoch, der Beitrag von Kluge ist geeignet, uns diese Hoffnung zu rauben. Die Konzernmanager vor Ort haben danach kein Interesse, sich mit Fragen von „Vertretungskörpern“ (Kluge, S. 157) zu befassen und auf die Vertretungsstrukturen am Standort Einfluss zu nehmen.

## c) EBR-Ost: Zahlen

Nur eine Veröffentlichung beschäftigt sich mit dem Problem der Delegation von Arbeitnehmervertretern aus den Beitrittsländern in den EBR. Kerckhofs (2003) ermittelt, dass es 547 EBR-pflichtige westliche Unternehmen gibt, die mindestens eine Niederlassung in einem Beitrittsland haben. Das sind 29 % von allen EBR-pflichtigen Unternehmen. Von diesen haben 323 (59 %) auch tatsächlich einen EBR. Und in 84 dieser EBR (= 26 %) gab es bereits 2003 – auf freiwilliger Basis – mindestens einen Delegierten aus einem Beitrittsland. In den übrigen 239 EBRs steht die Delegation jetzt obligatorisch an. Diese 239 Fälle bilden die potentielle Grundgesamtheit auf die sich die Thematik dieses Forschungsberichts bezieht.

## 1.3 Methode

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine zeitlich begrenzte Kurzrecherche, nicht um eine breit angelegte Studie. Zur Erforschung des aufgezeigten Gegenstandes habe ich Interviews in den 12 Konzernen durchgeführt, die bereits in meiner Studie „Lehrjahre des europäischen Betriebsrats“ (Kotthoff 2005) ein Jahr vorher untersucht worden waren. Zusätzlich wurden zwei weitere Konzerne aus dem Metallsektor einbezogen, so dass die Gesamtzahl der Untersuchungsfälle 14 beträgt. Unter methodischen Blickwinkel ist dies die Erforschung einer organisatorisch-technischen Detailfrage, nämlich die Abwicklung der Nominierung von EBR-Delegierten, in enger Anknüpfung an die vorausgegangene breiter angelegte Erstuntersuchung.

In jedem dieser 14 Konzerne habe ich ein Interview (Leitfadengespräch) mit dem EBR-Vorsitzenden (und in zwei Fällen mit dem Sekretär des EBR) durchgeführt. Der Zugang war unproblematisch, weil ja in 12 Fällen bereits der Kontakt durch die Erstuntersuchung bestand.

Zusätzlich habe ich auf einer achttägigen Forschungsreise in sechs mittel-ost-europäische Standorte von fünf dieser Konzerne jeweils eine(n) mittel-ost-europäische(n) EBR-Delegierte(n) interviewt. Zwei dieser Standorte sind in Tschechien (Prag, Süd-Ost-Mähren) und vier in der Slowakei (Region Bratislava und Mittel-Slowakei zwischen Karpaten und Hoher Fatra). In zwei Fällen kam auch ein (nicht vorgesehene) Gespräch mit dem Werksleiter zustande. Meine west-europäischen Gesprächspartner hatten fast keine oder nur sehr rudimentäre Kenntnisse über die betrieblichen Verhältnisse in den Niederlassungen ihrer Konzerne in den Beitrittsländern. So waren es vor allem diese Gespräche mit den mittel-ost-europäischen Interviewpartnern sowie die Eindrücke während der Forschungsreise, die mir Einblicke in die Interessenvertretungs-, Betriebs-, und Arbeitsrealität in den beiden Ländern gewährten.

In zwei Fällen verlief die Verständigung über eine(n) Dolmetscher(in). Ein Interviewpartner sprach Deutsch. Und drei Interviews fanden auf Englisch statt.

Von den 14 untersuchten Konzernen sind 8 deutsche und 6 nicht-deutsche, und zwar haben 3 ihren Stammsitz in den USA, 2 in Großbritannien, und 1 in Frankreich.

Bezogen auf ihre deutschen Standorte gehören 5 Konzerne zum Zuständigkeitsbereich der IG Metall, 3 der IG BCE, 3 von ver.di, 2 der NGG, und 1 von IG BCE und IG Metall.

Ein großer Vorteil bei der Analyse des Materials war, dass durch die Erstuntersuchung vieles über den EBR und die Struktur und Organisation der einzelnen Konzerne bekannt war. Ein Hauptteil der Erstuntersuchung ist die Analyse der Vertretungswirksamkeit der EBR anhand einer EBR-Typologie. Diese Typologie ist freilich auch für die Auswertung der vorliegenden Kurzrecherche ein Orientierungspunkt.

Von den 14 EBR gehören

- 4 zum Typ I „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“
- 3 zum Typ II „Der EBR als Fürsprecher der Diaspora“
- 1 zum Typ III „Der EBR als Informationsanalytiker“
- 4 zum Typ IV „Der EBR im Leerlauf“
- 2 zum Typ V „Der marginalisierte EBR“

Die untersuchten Konzerne sind

- A. Deutscher Automobilzulieferer (Chemie- und Metallsektor)
- B. Deutscher Chemiekonzern
- C. Deutscher Automobilzulieferer (Metallsektor)
- D. Lebensmittelkonzern mit Teil-Sitz in Großbritannien
- E. IT-Konzern mit Sitz in den USA
- F. IT- und elektrotechnischer Konzern mit Sitz in Frankreich
- G. Deutscher medizintechnischer Konzern
- H. Automobilzuliefererkonzern mit Sitz in USA
- I. Deutscher Versicherungskonzern
- J. Deutscher Chemie- und Pharmakonzern
- K. Stahlkonzern mit Sitz in Großbritannien
- L. Deutscher Automobilzuliefererkonzern (Metallsektor)
- M. Lebensmittelkonzern mit Sitz in den USA
- N. Deutsche Großbank

In Tschechien habe ich je einen Standort der Konzerne A. und E. besucht;

In der Slowakei je einen Standort der Konzerne A., B., C.; und D.

## 2. Nominierungskategorien und ihre Verteilung

Der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe leuchtet sofort ein. Es geht darum, ein Verfahren zu organisieren, durch das aus mehreren mittel- und osteuropäischen Ländern Delegierte für den EBR nominiert werden, und zwar auf demokratisch legitimierte Weise. Als Akteur stellen wir uns den aus einem westeuropäischen Land kommenden EBR-Vorsitzenden bzw. den Lenkungsausschuss des EBR vor und versetzen uns ins seine Lage. Er kennt die relevanten rechtlichen Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Beitritt der ost-europäischen Länder. Er hat sich erkundigt, dass der Gesetzgeber in den Beitrittsländern die Durchführungsverordnungen für die Entsendung von Delegierten in den EBR beschlossen hat, er kennt die EBR-Vereinbarung seines Konzerns, in der u.a. die Anzahl der zu vergebenden Plätze festgelegt ist, er kennt die Anzahl, den Ort, und die Beschäftigtenzahl der Niederlassungen. Er kennt aber keine einzige Person dort, war noch nie da, und er hat keinen Kontakt zu den Organisationen der Arbeitnehmervertretung. Er betritt absolutes Neuland. Wie soll er da vorgehen? Es gibt „theoretisch“ wenigstens drei unterschiedliche Wege.

- a) Man geht den Weg über die *Gewerkschaftsorganisation*, und zwar entweder über die Europäische Branchengewerkschaft in Brüssel, von der man ja annehmen kann, dass sie als Experte für Internationales bereits gute Kontakte zu den nationalen Verbänden in den osteuropäischen Ländern hat, oder über den eigenen nationalen Verband, also – bezogen auf die hier untersuchten Konzerne – die IG Metall, IG BCE, NGG und ver.di, die jeweils internationale Abteilungen haben, und von denen bekannt ist, dass sie bereits Kontakte zu ihren Schwesterorganisationen in den Ländern unterhalten. Zwar wird man wohl nicht erwarten können, dass diese Verbandskontakte bis in die jeweiligen Niederlassungen hinunter reichen. Aber der Verband könnte möglicherweise ein guter Lotse auf dem Weg zur Niederlassung sein. Vermutlich würde er auf der regionalen Ebene einen Vermittler benennen und der wiederum würde – so könnte man hoffen – eine Adresse im konkreten Betrieb ausfindig machen, die dann per E-Mail angeschrieben wird.
- b) Ein anderer Weg geht über das *lokale Management*, den Werksleiter. Der EBR-Vorsitzende lässt sich von der Konzernzentrale Namen und Telefonnummer der Werksleiter geben und wendet sich an diese mit der Bitte um Unterstützung. Dabei erfährt er, ob es überhaupt eine Arbeitnehmervertretung an dem Standort gibt, und er erhält Namen und E-Mail-Adresse eines Ansprechpartners. Im bilateralen Kontakt mit diesem erfolgt dann die Aufforderung zur Nominierung. Dieser Weg kann ggf. erweitert werden durch einen Besuch des EBR-Vorsitzenden in der Niederlassung, bei dem er Sinn und Zweck des EBR erläutert und das Vorgehen bei der Nominierung abspricht.
- c) Ein dritter Weg geht über das *zentrale Konzernmanagement*. Der EBR appelliert an die Verantwortung des Konzernmanagements, in dieser Frage initiativ und aktiv zu werden. Die Nominierung verläuft dann in Absprache mit dem EBR über den offiziellen Dienstweg im Konzern „von oben herunter“. Der Konzern-Personalchef bestimmt in jedem osteuropäischen Land einen Länderbeauftragten für die Durchführung des Nominierungsverfahrens bzw. einen Beauftragten für mehrere osteuropäische Länder. Falls es lokale Arbeitnehmervertretungen gibt, werden diese aufgefordert, einen Delegierten zu wählen. Falls es keine lokale Vertretung gibt, wird eine Urwahl der Belegschaft organisiert. Dies ist ein transparentes und effektives bürokratisches Verfahren, hinter dem die Autorität des Top-Managements steht. Es setzt daher als wichtigste Bedingung das Interesse und die Kooperationsbereitschaft des Top-Managements voraus. Alle Schwierigkeiten, die auftreten können bei dem Nominierungsverfahren, z.B. zwischen-gewerkschaftliche Konflikte um Delegationsplätze, „ordentliche“ Wahlverfahren, Einhalten von Terminen, und die Koordination des Ablaufs in mehreren Niederlassungen innerhalb eines Landes werden unter der Aufsicht des verantwortlichen Managements bearbeitet.

Die Aufgabe der empirischen Untersuchung bestand nun darin, die Nominierungspraxis nach Kategorien der eingeschlagenen Wege zu ordnen. Und da zeigt sich in der Tat, dass die drei aufgezeigten „theoretischen“ Varianten in der Wirklichkeit auch alle gewählt wurden. Hinzu kommt allerdings noch eine Mischform. So finden wir real folgende vier Nominierungs-Kategorien vor:

1. Über die Gewerkschaft (wurde eingeschlagen in 4 Konzernen)
2. Über das lokale Management (wurde eingeschlagen in 4 Konzernen)
3. Über das zentrale Konzernmanagement (wurde eingeschlagen in 5 Konzernen)
4. Zweigleisig: über das zentrale Management und die Gewerkschaft (wurde eingeschlagen in 1 Konzern)

Zunächst ist festzustellen, dass alle 14 Konzerne Niederlassungen in einem oder mehreren MOE-Ländern haben. Und in allen Fällen ist die Beschäftigtenzahl in diesen Ländern auch so hoch, dass mindestens ein Delegierter in den EBR nominiert werden muss. Sämtliche untersuchten Konzerne sind also „nominierungspflichtig“. Und alle 14 EBR haben tatsächlich auch einen dieser vier Wege eingeschlagen, d.h. alle sind in der Nominierungsfrage aktiv geworden. *Jedoch 4 ohne jeglichen Erfolg. In diesen 4 EBRs (= 30 %) gibt es bis zum heutigen Tag keinen Delegierten aus einem MOE-Land.*

Von diesen vier erfolglosen Nominierungsfällen haben 2 den Weg „über die Gewerkschaft“, 1 den Weg „über das lokale Management“ und 1 den Weg „über das zentrale Management“ eingeschlagen. Die Erfolgsquote beim 1. Weg beträgt demnach 50 %, beim 2. Weg 75 %, und beim 3. Weg 80 %. Da der 4. Weg nur von einem EBR gewählt wurde, wäre es unzulässig, eine Erfolgsquote anzugeben.

Es besteht eine überraschend starke Korrelation zwischen diesen Nominierungskategorien und den EBR-Typen meiner Erstuntersuchung (Kotthoff 2005).

Die erfolgreichste 3. Nominierungskategorie (zentrales Management) setzt sich aus Konzernen zusammen, die in der Erstuntersuchung zum EBR-Typ „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“ zählen, welcher der vertretungswirksamste EBR-Typ ist. Das bedeutet also: die generell erfolgreichsten und einflussreichsten EBR sind auch in der organisatorischen Detailfrage der Nominierung von osteuropäischen Delegierten die erfolgreichsten. Bei diesen Konzernen handelt es sich um sogenannte euro-companies. Sie haben Europa als eine einheitliche Organisationsebene abgebildet, d.h. sie haben alle europäischen Länder „gleichgeschaltet“. Keiner dieser Konzerne hat seinen Sitz in Deutschland.

Die 2. Nominierungskategorie (lokales Management), die auch die zweit-erfolgreichste ist, setzt sich aus Konzernen zusammen, die in der Erstuntersuchung zum EBR-Typ „Der EBR im Leerlauf“ gehören. Diese EBRs sind intern gut organisiert, beschäftigen sich aber kaum mit den „heißen“ Themen im Konzern und sind insofern kaum vertretungswirksam. Der relativ gute Erfolg bei der Nominierung ist ein weiterer Beleg für ihre interne Organisationsfähigkeit.

Die 1. Nominierungskategorie (über die Gewerkschaft) setzt sich aus zwei verschiedenen Arten von Konzernen zusammen. Die einen sind solche Konzerne, die in der Erstuntersuchung zum EBR-Typ „Der EBR als Fürsprecher der Diaspora“ gehören. Das sind EBR deutscher Konzerne, die den ausländischen Niederlassungen bei Bedarf helfen wollen und dazu auch die Unterstützung der Gewerkschaft erwarten. Die anderen sind Konzerne, in deren EBR die französischen Delegierten tonangebend sind. Diese verstehen sich nach meinen Erkenntnissen stärker als ihre deutschen Kollegen auch im EBR als Gewerkschaftsvertreter.

Da es sich hier nicht um eine repräsentative Befragung handelt, lassen sich diese Verteilungen nicht umstandslos auf andere Gesamtheiten hochrechnen.

Bei der Herangehensweise der westlichen EBR-Mitglieder an die gesamte Problematik der Nominierung spielen zwei Gesichtspunkte eine wichtige Rolle. Der eine ist das grundlegende Gefühl einer kulturellen Barriere, das mehr oder weniger offen in allen untersuchten Fällen wirksam ist. Die Akteure aus den westlichen Ländern gehen davon aus, dass sie „letztlich“ nicht wissen und auch nie wissen werden, wie die Kandidatenaufstellung und Nominierung wirklich verläuft, welche Machtspielchen,

Absprachen, und Einflüsse im Hintergrund wirken. Sie geben sich daher mit einer „optischen“ Korrektheit zufrieden. Die meisten sagen, genau wüssten sie es nicht und wollten es auch nicht wissen. Und der zweite Punkt ist, dass man beim Beitritt der südeuropäischen Länder auch nicht so genau hingeschaut habe und teilweise bis heute nicht wisse, wie dort die Nominierung verlaufen sei. Und daher sei es weder angebracht, noch gerecht, die Delegierten aus den MOE-Ländern kritischer zu betrachten als die Kollegen aus den südeuropäischen Ländern. Das praktische Nahziel der meisten EBR-Vorsitzenden am 1. Mai 2004 war, dass bei der nächsten EBR-Sitzung überhaupt Personen aus den osteuropäischen Beitrittsländer dabei sind, und dass aus deren Heimatländern keine manifesten Fragezeichen hinsichtlich deren Legitimation gemacht werden.





## **3. Fallschilderungen der Nominierungskategorien**

### **3.1 Über die Gewerkschaft**

#### **3.1.1 Mit Erfolg**

Hier handelt es sich um den US-amerikanischen H., der ein Automobilzulieferer ist. Der EBR gehört zum Typus „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“, dem effektivsten aller Typen. Seine Merkmale sind, dass er sich nicht nur auf Information und Konsultation beschränkt, sondern sich auf die Rolle eines Verhandlungsgremiums zubewegt und es partiell bereits schon ist.

Der deutsche EBR-Vorsitzende und sein Sekretär sind im Sommer 2004 in der Nominierungsfrage aktiv geworden. Ihr Ziel war, dass zur EBR-Jahressitzung im November alle osteuropäischen Länder, die einen Anspruch haben, ihre(n) Delegierten pünktlich schicken. Das ist gelungen. Zur Sitzung erschienen zwei Delegierte aus Tschechien, einer aus Polen und einer aus Ungarn. Der Vorsitzende kann knapp feststellen: „Es ist gut gelaufen.“

Über welchen Weg ist es gut gelaufen? Der Vorsitzende hat sich an den EMB in Brüssel gewandt, und zwar an einen bestimmten Kollegen dort, den man gut kennt, und von dem man weiß, dass er gute Kontakte zu polnischen und tschechischen Gewerkschaften hat. Dieser vermittelte in jedem der beiden Länder den Namen eines Gewerkschaftsfunktionärs auf der nationalen Ebene. Zu diesen beiden Personen entstand ein enger Kontakt, dessen Ergebnis war, dass diese Gewerkschafter eigenständig den gesamten Prozess der Nominierung in den Standorten von H. in Gang gesetzt haben. „Die haben das durchgezogen für uns, die haben die Nominierung in den Werken gemacht. Wir haben dann nur die Namen mitgeteilt bekommen. Und diese Delegierten kamen dann auch zur Sitzung. Was dazwischen war, wie das lief, das weiß ich nicht. Ich glaube, in Polen haben die wählen lassen.“ In Ungarn lief es zwar nicht ganz so glatt, aber auch erfolgreich. Mein Eindruck ist, dass diese teilweise kritische Einschätzung des Vorsitzenden daher rührt, dass der ungarische Delegierte seinen Vorstellungen nicht so sehr entspricht.

Erstaunlich ist hier, dass der EBR selbst keinen Kontakt aufnimmt zu der Arbeitnehmervertretung in den osteuropäischen Fabriken des Konzerns. Eingefädelt durch den EMB handelt ein Funktionär einer Landes-Gewerkschaft nicht nur vermittelnd und unterstützend, sondern stellvertretend für den EBR-Vorsitzenden. Dies ist der einzige Fall seiner Art.

#### **3.1.2 Ohne Erfolg**

F. ist ein französischer Konzern, der auch eine größere Niederlassung in Deutschland hat. Der EBR entsprach in der Hauptuntersuchung dem Typus „Der EBR als Informationsanalytiker“. In deutschen Konzernen ist dieser Typus fremd. Er basiert auf einer großen Distanz zwischen Management und Arbeitnehmervertretung.

F. hat in drei MOE-Ländern je eine Niederlassung in der Slowakei, in Tschechien und in Polen. Interviewpartner war der freigestellte Sekretär des EBR, der selber EBR-Mitglied und Vorsitzender der CFDT an seinem Standort ist. Das Interview fand im Herbst 2004, also ca. ein halbes Jahr nach dem Beitrittsdatum statt. Eine Nominierung von Delegierten aus diesen Ländern hatte noch nicht stattgefunden und war auch noch nicht konkret in die Wege geleitet. Nach der EBR-Vereinbarung waren schon vor dem 1. Mai 2004 osteuropäische Delegierte mit Beobachterstatus im EBR vorgesehen. Aber davon war kein Gebrauch gemacht worden, es gab keine Beobachter. Es bestehen bis dato keinerlei Kontakte des EBR zu den Arbeitnehmervertretungen an diesen Standorten. Weder der Sekretär, noch sonst ein EBR-Mitglied hat Informationen über die Situation der Arbeitnehmervertretung dort. Der Sekretär vermutet,

dass an dem slowakischen Standort keine Gewerkschaft existiert, sondern „nur“ ein Betriebsrat, der vom Arbeitgeber initiiert worden sei.

Dieser EBR ist stärker als die EBRs aus deutschen Untersuchungskonzernen nach gewerkschaftlichen Kategorien strukturiert. Er begreift sich quasi als ein transnationaler Gewerkschaftsrat. Sein Ziel ist, auch aus den osteuropäischen Standorten nur Delegierte aufzunehmen, die Mitglieder einer Gewerkschaft sind, die mit der Europäischen Branchengewerkschaft in Brüssel, dem EMB, kooperiert. Darum ist der Sekretär kurz nach dem 1. Mai 2004 an den EMB herangetreten mit der Bitte, die Vertretungssituation in den drei Standorten zu eruieren und Ansprechpartner für das Nominierungsverfahren ausfindig zu machen. „Dann haben wir eine ganz negative Antwort vom EMB bekommen, dass es offiziell in allen drei Werken keine Gewerkschaft gibt. Das ist schon sehr komisch für uns. Und ich habe gesagt, wir müssen irgend etwas machen. Dann hatten wir ein Gespräch mit unserem Arbeitgeber in Paris und der sagte, es gäbe keine Arbeitnehmervertretung an diesen Standorten, aber er wäre bereit bei der Nominierung zu helfen, wenn wir das Repräsentationsverhältnis von 150 Arbeitnehmern, wie es in unserer Vereinbarung steht, auf 300 Arbeitnehmer heraufzusetzen. Da haben wir gesagt, nein, das geht nicht, wir müssen erst mal sehen, ob der EMB seine Arbeit richtig gemacht hat, ob wirklich keine Gewerkschaften dort sind. Für uns ist es wichtig, dass Vertreter von den Gewerkschaften in den EBR kommen.“ (Nach dem Vorschlag des Arbeitgebers hätte sich die Zahl der Delegierten von vier auf zwei reduziert.)

Der Sekretär ist sichtlich unzufrieden mit der Arbeit des EMB. Er glaubt, der habe nicht sorgfältig genug recherchiert. Der EBR hat ein französisches Mitglied, das als offizielles Verbindungsglied zum EMB fungiert, beauftragt, noch einmal – und dieses Mal energischer – beim EMB nachzufragen.

Offensichtlich wehrt sich der Sekretär gegen die Vorstellung, dass der EMB ihm nicht weiterhelfen kann. Dieser EBR verfolgte nicht die Strategie, sich auf dem Dienstweg vom Management unterstützen zu lassen. „Nein, wir wollen über die europäische Gewerkschaft, die die Verantwortung dafür hat, gehen. Normalerweise sollen in unserem EBR nur Delegierte sein, die zu einer Gewerkschaft gehören, die auch im EMB ist.“ Aber er realisiert nun, dass dieser Weg nicht zum Erfolg führt. „Ja, ja, die Europäische Gewerkschaft hat wenig Ressourcen. Deswegen müssen wir jetzt andere Wege gehen, indirekt.“ Auf die Frage, warum er seine nationale Gewerkschaft, die CFDT, nicht einschalte, antwortet er: „Nein, die haben keine Kontakte in die Ostländer. Die haben schon schwierige Kontakte mit Brüssel.“

Kurze Zeit bevor das Interview stattfand hat der Sekretär seine Fühler ausgestreckt nach anderen Wegen. Er hat von einem Gewerkschaftskollegen am Standort erfahren, dass dieser einen privaten Bekannten an dem slowakischen Standort hat, der sogar französisch spricht. „Und den soll ich jetzt mal anrufen, um wirklich rauszukriegen gibt es einen richtigen Betriebsrat oder sind das nur Leute, die der Arbeitgeber bestimmt hat. Gibt es Leute, die interessiert sind an einem solchen Amt als EBR-Delegierter? Und an dem Punkt sind wir jetzt in dem Moment.“

Es besteht aktuell also erst ein winziger virtueller Kontakt, und nur zu einem Standort. Zu Polen und Tschechien gibt es noch gar nichts.

Dieser EBR hat die Sache erst sehr spät in Angriff genommen, nämlich erst nach dem Beitrittsdatum. Er hat sich dann ganz auf die „Zuständigkeiten“ in der Arbeitsteilung der Gewerkschaften verlassen und ist enttäuscht darüber, dass der zuständige Verband nicht weiterhelfen kann. Von seiner eigenen nationalen Gewerkschaft, der er sehr verbunden ist, nimmt er an, dass sie in dieser Frage weder zuständig, noch kompetent ist. Und dem eigenen Konzernmanagement misstraut er. Die Vorstellung, es könne in einer Frage der Organisation von Arbeitnehmervertretung unterstützend wirken, ist hier gänzlich fremd. Wie unsere Hauptuntersuchung herausgefunden hat, herrscht im Konzern eine Gegnerkultur. Im Augenblick sieht es so aus, als würde die Organisation einer Nominierung scheitern. Das halte ich aber dennoch für nicht wahrscheinlich. Denn dagegen spricht das Interesse am Thema Osteuropa im EBR, das in den letzten Monaten rapide gewachsen ist, seitdem bedeutende Teile der Produktion von Frankreich in diese Länder verlagert worden sind. „Die Ostländer sind wichtig, um als EBR zu sehen, was der Konzern da vorhat. Wir haben Angst, dass noch mehr Produktion nach Osten geht.“

Aus diesem Grund wird wohl irgendwann eine Nominierung stattfinden. Aber bis dahin ist es ein unheimlich schwieriger und nebulöser Prozess.

Im Fall des britischen Konzerns K., der zur Metallindustrie gehört, ist der deutsche EBR-Vorsitzende ebenfalls den Weg über die Gewerkschaft gegangen, konkret über die Vorstandsverwaltung der IG-Metall. Die Bemühungen der IG Metall sind noch nicht abgeschlossen, so dass der Ausgang noch offen ist. Aber bis Ende März 2005 gab es noch keinen osteuropäischen Delegierten. Die gewerkschaftliche Situation an den osteuropäischen Standorten sei sehr unübersichtlich und schwierig. Man wisse noch gar nicht, ob die dortigen betrieblichen Gewerkschaftskollegen überhaupt in den EBR kommen wollen. Hier gibt's also bereits reale Kontakte und Gespräche, aber deren Ausgang stellt sich viel komplizierter dar als man erwartet hatte. Wenn hier die Nominierung auf Dauer scheitert, dann nicht an der Namenlosigkeit der östlichen Partner, sondern an deren Entschluss, nicht mitmachen zu wollen.

### **3.1.3 Gewachsene „private“ Kontakte unter Gewerkschaftskollegen**

Der deutsche Automobilzulieferkonzern A. hat Produktionsstandorte in Tschechien, der Slowakei, Ungarn und Rumänien, und zwar in jedem Land einen großen Standort. Obwohl Rumänien kein EU-Mitglied ist, wird es im EBR bereits wie eines behandelt. Der EBR des Konzerns entspricht dem Typ „Der EBR als Fürsprecher der Diaspora“. Das ist der zweit-effektivste Typ. Der EBR ist kein wirklich transnationales Organ, aber der einflussreiche Betriebsrat am Standort der deutschen Konzernzentrale fungiert bei Bedarf als Sprachrohr und Fürsprecher für die ausländischen Standorte beim Konzern-Management.

Die Geschichte der Osterweiterung hat in diesem Konzern bereits früh, nämlich 1993 schon, mit der Übernahme eines großen und traditionsreichen Produktionswerkes mit ausgeprägter Industriekultur in Tschechien begonnen. Damals wurden zwischen dem Betriebsrat des größten deutschen Werks des Konzerns und dem Betriebsgewerkschafts-Komitee des neu erworbenen tschechischen Werks bilaterale Kontakte geknüpft. Es handelt sich dabei um *kollegiale Gewerkschaftskontakte auf der lokalen Ebene*. Das gewerkschaftliche Selbstverständnis ist beiden Seiten wichtig dabei. Aber die jeweiligen Gewerkschaftsverbände sind nicht bzw. nur am Rande involviert. Daher bezeichnen beide diese Kontakte auch als „private“ Begegnungen.

Dieser transnationale „private“ Kontakt war auch einer der Gründe dafür, dass schon sehr früh, nämlich bereits 1994, also vor der Verabschiedung der EBR-Richtlinie, ein EBR auf freiwilliger Basis gegründet wurde. Und die beiden tschechischen Delegierten waren von Anfang an als Vollmitglieder dabei. Der bilaterale Kontakt weitete sich danach aus auf die Arbeitnehmervertretung aller größeren europäischen Standorte derselben Sparte im Konzern. 1998 kaufte der Konzern auch in der Slowakei eine Fabrik in derselben Sparte. Der Vorsitzende des Betriebsgewerkschafts-Komitees dieses Standortes wurde sogleich in den „privaten Club“ integriert. Heute gehören dazu zwei deutsche Standorte, ein französischer, ein belgischer, ein österreichischer sowie der tschechische und der slowakische. Die Betriebsratsvorsitzenden dieser Standorte bezeichnen sich stolz nach dem Produkt als „die XY-Leute“ im Konzern. Ihre Kontakte haben einen produktbezogenen und zugleich einen gewerkschaftlichen Kern. Sie besuchen sich mindestens zweimal im Jahr an einem Standort. „Wir sind schon damals hingefahren und dann hat sich das automatisch weiter ausgebaut.“ (Deutscher EBR-Vorsitzender) Der Kontakt zwischen dem EBR-Vorsitzenden und dem Vorsitzenden des großen tschechischen Werks ist besonders eng. Zwar wird bei den Besuchen auch die jeweilige Werksleitung kontaktiert. Aber es sind dennoch keine offiziellen repräsentativen Firmenkontakte oder von der Leitung lancierte Kontakte, sondern von Ablauf und emotionalem Gehalt wechselseitige Respektbeweise großbetrieblicher Interessenvertreter. Der Vergleich und die Bewertung der Vertretungserfolge gehört wie die fachkundige Produktionsbesichtigung zum Ritual dieser Treffen. Inzwischen gibt es sogar bereits Pensionärstreffen ehemaliger Mitglieder dieses „Clubs“.

Etwas später baute der Konzern ein ungarisches und ein großes rumänisches greenfield auf. Der EBR-Vorsitzende war inzwischen so ost-erfahren, dass die Kontaktaufnahme und die Nominierung von je

einem Delegierten für den EBR aus diesen Standorten keine Schwierigkeiten bereitete. Die konkrete Naharbeit dazu leistete der Vorsitzende des tschechischen Betriebsgewerkschafts-Komitees. Diese Neulinge wurden jedoch nicht in den „privaten Club“ aufgenommen. Der Grund ist einfach: in beiden greenfields gibt es keine gewerkschaftliche Organisation, so dass auch die Delegierten keine Gewerkschaftler sind. Sie haben nicht den Stallgeruch, der Voraussetzung für die Club-Mitgliedschaft ist. In Ungarn erfolgte die Nominierung des Delegierten durch eine Urwahl der Belegschaft. Der Gewählte ist ein Hochqualifizierter Angestellter, von dem angenommen wird, er stehe mehr auf Seiten des Arbeitgebers. Allein das verhindert schon seine Aufnahme in das Club-Netzwerk. Im Fall des rumänischen Standort vermutet der EBR-Vorsitzende, dass der Delegierte von der Werksleitung bestimmt worden sei. Dieser Standort gilt auch deswegen als problematisch, weil die Werksleitung die Entstehung einer gewerkschaftlichen Organisation aktiv behindert. „Wir haben wenig Kontakt zu denen. Die haben zwar einen Betriebsrat gewählt, aber der ist mehr eingesetzt seitens des Managements und unter der Kontrolle des Managements.“ Die Vertretungssituation der beiden greenfields in Ungarn und Rumänien passt nicht zum Selbstverständnis des privaten Clubs.

Der Club ist heute eine Institution und damit alles andere als privat. Das Ausgrenzende des Adjektivs „privat“ richtet sich jetzt gegen EBR-Mitglieder und nationale Arbeitnehmervertreter aus anderen Sparten im Konzern. Die Sparten-Konkurrenz im Konzern ist deshalb so heftig, weil der traditionell allein mit Chemieprodukten operierende Konzern in letzter Zeit völlig andere Produktarten integriert hat, vor allem solche, die zur Metallindustrie zählen. Und diese Konkurrenz Chemie-Metall hat sich ganz ungefiltert auf die gewerkschaftliche Situation im Konzern übertragen.

Anlässlich des Beitrittsdatums 1. Mai 2004 hat sich im EBR von A. nichts verändert. Die Delegierten aus den osteuropäischen Ländern waren ja schon Vollmitglieder. Die Integration war bereits vorweggenommen.

Eines der beiden tschechischen EBR-Mitglieder, und zwar der Vorsitzende des betrieblichen Gewerkschaftskomitees, ist auch Mitglied des Lenkungsausschusses und nimmt an jeder Sitzung teil.

Außer dem EBR-Vorsitzenden wurden auch dieser tschechische sowie der slowakische Delegierte befragt. Interessant ist wie der tschechische Delegierte, der nun schon elf Jahre dabei ist, sich an die Anfänge erinnert. Für ihn war es die Angst der westlichen Kollegen vor dem Osten, die diese hierher geführt hat zu häufigen Besuchen. „Die wollten die Übersicht haben, was hier los ist, damit sie nicht überrascht werden.“ Darum ist die Besichtigung der Produktion, die anschauliche Wahrnehmung von Produktivitätsfortschritten, Qualitätsverbesserungen und Neuinvestitionen so wichtig. Bemerkenswert auch, wie der tschechische Delegierte die Frage „Was hat sich am 1. Mai 2004 verändert bei Ihnen“ versteht. Er antwortet: „Nichts hat sich geändert. Nein, nein, wir haben das andere System.“ Er bezieht die Frage gar nicht auf den EBR, sondern auf die mögliche Einführung des „Systems Betriebsrat“, wonach aber nicht gefragt war. Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass er sich von westeuropäischer Seite unter einem „Betriebsratsdruck“ sieht. Dagegen setzt er sich reflexartig zur Wehr, wie fast alle Gesprächspartner in Tschechien und in der Slowakei.

Zu der Hauptkategorie der Nominierung „Über die Gewerkschaft“ gehören insgesamt vier Konzerne.

## **3.2 Über das lokale Management**

### **3.2.1 Mit Erfolg**

#### **„Ach Herr Kaiser, alles klar!“**

Der EBR des Konzerns B. gehört nach den Erkenntnissen der Erstuntersuchung zum EBR-Typ „Der EBR im Leerlauf“. Der EBR ist intern gut organisiert, er wird vorbehaltlos vom Management akzeptiert, aber er beschäftigt sich kaum mit den „heißen“ Problemen im Konzern, sondern primär mit sich selbst. Er dreht sich im Kreis.

Die problemlose interne Organisation dieses EBR zeigt sich auch bei der Nominierungsfrage. Der Kernsatz zum Verständnis des hier eingeschlagenen Weges ist der Ausspruch des EBR-Vorsitzenden: „Es liegt auch daran, ich sag’s salopp, ich bin im Konzern bekannt wie ein bunter Hund.“ Er ist seit vielen Jahren der BR-Vorsitzende der Hauptverwaltung, wo er es ständig mit den Führungskräften zu tun hat. Durch diese große persönliche Nähe zum Management kennt er viele der Personen, die jetzt Leitungsposten in anderen Ländern haben.

Im Sommer 2003 lässt er sich vom Vorstand eine Liste der Werksleiter in den Beitrittsländern geben. „Und da hab ich gesehen Slowakei, Herr Krämer. Da hab ich überlegt, Krämer, Krämer, Krämer, dann macht man sich irgendein Bild, und dann kann man den anrufen. Und der sagt: ach Herr Kaiser (Name des EBR-Vors.), alles klar! Also, es ging relativ einfach. Wir haben natürlich auch die Kontakte über die EMCEF gehabt. Ich habe Angebote auch von der IG BCE gekriegt. Aber wir haben die nicht benutzen müssen, weil es ganz einfach auf bilateraler Ebene unter uns ging. Wir hatten keine Probleme. Es ist ganz gut gelaufen.“

Im ersten Telefonkontakt mit dem Werksleiter hat der EBR-Vorsitzende sofort einen Besuchstermin in dem Standort festgemacht. Er und ein weiteres Mitglied des Lenkungsausschusses besuchten dann kurze Zeit später den Werksleiter in der Slowakei, um mit ihm die Organisation der Nominierung vor Ort abzusprechen. Die lokale Arbeitnehmervertretung wurde während des Besuchs hinzugezogen. Der Dreh- und Angelpunkt dieses Vorgehens ist, dass der EBR-Vorsitzende die Organisation der Nominierung über das lokale Management abwickelt. Er möchte so auch erreichen, dass die Werksleiter persönlich in den EBR-Prozess integriert werden. Sie werden auch zu den Jahressitzungen eingeladen und die meisten erscheinen auch. Der EBR-Vorsitzende verfolgt damit die Absicht, dass den Delegierten keine Ressourcenschwierigkeiten (Reisen, Freistellung, Dolmetschen, E-Mail-Zugang usw.) durch die Werksleiter gemacht werden. „Ich möchte dadurch erreichen, dass die Kollegen in den Ländern, die ja relativ allein da stehen, den Rücken frei haben und die Diskussion nicht immer wieder anfängt: muss die Tagung sein, muss ich die Kosten übernehmen? Wir laden die Werksleiter zur Jahressitzung ein, damit die auch sehen wenn der Vorstand berichtet, wie gehen wir miteinander um.“

Als Vorbereitung für den Besuch hat der EBR-Vorsitzende die EBR-Grundlagentexte (Richtlinie, Vereinbarung) und die Protokolle der letzten Jahressitzungen sowie weitere Unterlagen in die Landessprache übersetzen lassen und dem Werksleiter und der Arbeitnehmervertretung als Vorbereitung zugeschickt.

So ist der EBR-Vorsitzende vorgegangen im Fall der Slowakei, Tschechien, Polen und Ungarn.

Der Vorsitzende schildert diesen ganzen Weg zusammenhängend so: „Wir haben das Verfahren ausführlich vorbereitet, weil wir gesagt haben, die können nicht einfach ins kalte Wasser springen. Wir haben alle Unterlagen jetzt in die osteuropäischen Sprachen übersetzt, und das haben wir ihnen im Vorfeld schon zugeschickt. Dann habe ich telefoniert. In der Slowakei z.B. sitzt ein deutscher Werksleiter mit dem konnte ich mich in deutsch unterhalten, und da war meine erste Frage: Hast Du eine Arbeitnehmervertretung? Ja, habe ich. Dann wollen wir den zu der Einführungsveranstaltung hinzuziehen. Dann haben wir den auch angeschrieben und eingeladen. Das heißt, es war eine gemeinsame Veranstaltung. Wir binden die Werksleiter deshalb als erste mit ein, weil wir zeigen wollen, es ist eine gemeinsame Sache dieser EBR, und wir brauchen deine Hilfe als Werksleiter, um notfalls auch die Strukturen aufzubauen und die Arbeitnehmervertreter zu ermuntern. Dann habe ich Termine ausgemacht und wir sind mit einer kleinen Delegation in die Slowakei gefahren, nach Tschechien und auch nach Polen und Ungarn. Wir haben uns dort mit dem Werksleiter und auch mit der Arbeitnehmervertretung zusammengesetzt und haben den EBR vorgestellt: wie setzen wir uns zusammen, wie sieht die Stafelung der Delegationen aus, Rechte und Pflichten, und haben eine schöne Diskussion gehabt, so dass die am 1. Mai gut vorbereitet in den EBR gekommen sind. Und als sie dann da waren bei der ersten Sitzung, da haben wir sie noch mal beiseite genommen: Hast’e noch Fragen? Können wir dir helfen? So dass ich denke, unsere Vorbereitung war so ‘ne schöne Kaskade, wo wir unsere Leute an die Hand genommen haben, ähnlich wie man vielleicht sagen würde ein Pate, und ja, haben die in den EBR reingebracht.“



Wie die Nominierung dann konkret durchgeführt wurde entzieht sich der Kenntnis des EBR-Vorsitzenden. Er verlässt sich auf die Aussagen der Werksleiter, die ihm erklärten: „Das sind irgendwie Arbeitnehmervertreter, Vertrauensleute, die meisten haben ein Gewerkschaftsmandat, also es ist ein Mischmasch zwischen Mitarbeitern, die nicht organisiert sind, und Gewerkschaftsmitgliedern. (...) Ich habe deutlich gesagt, wir mischen uns von Deutschland aus da nicht ein. Ihr seid in der Verantwortung euch zu organisieren. Die hatten ein Vierteljahr Zeit, und die haben mir dann ihren Delegierten gemeldet. Die haben das alle geschafft, und da bin ich stolz drauf. Die haben sich untereinander geeinigt. Und ich habe auch keine kritischen Stimmen vom corporate management gehört.“

Auch hier wird die Nominierung in den osteuropäischen Ländern nicht als ein Sonderfall wahrgenommen. Es ist generell ganz wenig bekannt über die Situation der Arbeitnehmervertretungen und ihrer Strukturen und Probleme in den Niederlassungen, und auch wenig über die Situation der nationalen Gewerkschaften. Es herrscht der Grundsatz: da mischt sich der EBR nicht ein; das ist eine rein lokale/nationale Angelegenheit. Besonders hervorzuheben ist, dass der EBR über die lokale Standortvertretung in keinerlei Berührung mit einer nationalen Gewerkschaft kommt. Konzern-internes und konzern-externes Geschehen sind scharf getrennt. Wie schon in den vorausgegangenen Fällen kommt auch dieser EBR-Vorsitzende in dem Zusammenhang sofort auf ein west-europäisches Land zu sprechen, wo ähnliche Probleme vermutet werden können. „Wir haben dieselben Probleme ja auch anderswo gehabt, wo es hieß: wir kommen nicht weiter, Deutschland entscheide du!. Wir hatten den Fall eines Kollegen aus Frankreich, der das Gefühl hatte, er wird zu Hause von Kollegen aus anderen Gewerkschaften benachteiligt, weil er im EBR ist, sogar im Lenkungsausschuss. Die haben ihm ständig vorgeworfen: du bist zu oft unterwegs. Da hab ich auch gesagt, das ist nicht mein Job, Lösungen immer erst vor Ort.“

In diesem Konzern wurde auch die Delegierte aus dem slowakischen Standort interviewt. Sie bestätigt den Ablauf der Nominierung wie der EBR-Vorsitzende ihn geschildert hat. „Im Oktober 2003 ist Herr Kaiser zusammen mit Herrn V. aus Österreich hierhergekommen in unsere Firma, und zuerst kontaktierte er unseren Direktor. Das war damals Dr. Krämer. Und weil klar war, dass die Slowakei zum 1. Mai 2004 Mitglied der EU wird, wurden wir schon vorher aufgefordert wir sollten einen Vertreter bestimmen. In unserer Firma sind zwei Drittel gewerkschaftlich organisiert. Und der Herr Direktor sagte, wir werden keine neue Wahl machen für den Delegierten des EBR, sondern der soll aus den gewählten Gewerkschaftsrepräsentanten bestimmt werden. Und weil ich die Vorsitzende bin, war der Vorschlag, dass ich es mache. Und so hat das Betriebskomitee mich gewählt.“

### **3.2.2 Ohne Erfolg**

Der EBR des Chemie- und Pharmazieunternehmens J. entspricht ebenfalls wie der von Konzern B. dem Typus „Der EBR im Leerlauf“.

Der Konzern hat eine größere Niederlassung in Polen, und ein kleines Vertriebsbüro in Tschechien. Der polnische Standort hat Anspruch auf einen Delegierten im EBR. Aber die Nominierung ist bisher gescheitert. Der EBR-Vorsitzende hat mit Unterstützung des Lenkungsausschusses im Jahr 2004 zwei Vorstöße unternommen. Jedes Mal über den Werksleiter in Polen. „Der hat dann gesagt: die sind noch nicht soweit, es gäbe noch keinen Bedarf dafür. Woran es liegt wissen wir nicht. Wir vermuten, es liegt an den Gewerkschaften, die sich gegenseitig beharken. Der Werksleiter hat uns eine Kontaktadresse eines Gewerkschaftlers an dem Standort vermittelt. Die haben wir angeschrieben. Keine Antwort.“ Darauf hat man dieselbe Prozedur noch mal wiederholt. Hier ist also immerhin ein wesentlicher Schritt nach vorn erfolgt, nämlich die Vermittlung eines konkreten Ansprechpartners. Aber dieser Ansprechpartner war nicht ansprechbar. Er blieb stumm. Ein realer Kontakt ist noch nicht zustande gekommen. Daraufhin hat der EBR-Vorsitzende die Gewerkschaft (IG BCE) angefragt, und zwar den zuständigen Konzernbetreuer, der sich auch bemüht hat. „Aber das ging auch nicht weiter. Das ist eine richtige Blockade.“ (EBR-Vors.) Der Vorsitzende will aber noch nicht aufgeben. „Wir haben auf der letzten Sit-

zung im Gremium darüber gesprochen. Wir werden weiter am Ball bleiben. Wir werden sie immer wieder anschreiben bis einer kommt.“

Insgesamt zählen zu der Hauptkategorie „Über das lokale Management“ vier EBR.

## **3.3 Über das zentrale Management**

### **3.3.1 Mit Erfolg**

Der EBR von Konzern D. zählt in der Erstuntersuchung zum Typ „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“. Dies ist der effektivste Typ. Alle Konzerne, die dazu gehören, sind amerikanische oder britische, die Europa als eine eigne Managementebene ausgebildet haben, d.h. es gibt ein Europa-Management, und das auch für den Personalbereich. (eurocompanies) Das corporate management ist daran interessiert, einen gesamt-europäischen Ansprechpartner zu haben. Für die Herausbildung einer supranationalen Interessenvertretung ist dies ein ausgesprochen günstiger Boden. In diesen Konzernen – und nur in ihnen – hat der EBR bereits heute faktisch einen Stellenwert erreicht, der dem des deutschen Konzern-Betriebsrat nicht unähnlich ist, denn er geht erkennbar über die Funktion Information und Konsultation hinaus in Richtung Verhandlungsgremium.

Die Initiierung des Nominierungsverfahrens ist bei D. einfach und problemlos verlaufen. Der Lenkungsausschuss des EBR hat sich im Frühjahr 2003 mit der Konzernleitung verständigt, dass die Konzernleitung, konkret das zentrale europäische Personalmanagement, den Prozess in die Wege leitet. Der gesamteuropäische Personalmanager hat dann einen Personalmanager aus den Beitrittsländern, und zwar den in Polen, zum Nominierungsbeauftragten für alle Beitrittsländer gemacht. Betroffen sind Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn. Ferner auch alle drei baltischen Staaten, deren Niederlassungen aber zu klein sind, um einen eigenen Delegiertensitz beanspruchen zu können. Sie werden von Polen mitvertreten. Von diesem polnischen Personalmanager wird von meinen osteuropäischen Interviewpartnern berichtet, dass er ein intimer Kenner der Gewerkschaftsszene nicht nur in Polen, sondern auch in Tschechien und der Slowakei ist. Ein Hauptproblem war – wie auch schon in anderen Fällen, die berichtet wurden – die Vernetzung von mehreren Standorten innerhalb eines Landes bzw. von mehreren Standorten in benachbarten Ländern („Regionalvertreter“). In Polen hat D. sechs Produktionsstandorte plus einen Verwaltungsstandort. In Tschechien drei Standorte und in der Slowakei zwei. Entsprechend der Größenverhältnisse fallen auf Polen (plus Baltische Staaten) zwei Delegierte, auf Tschechien und Slowakei zusammen nur einer, und auf Ungarn einer. In den meisten polnischen Standorten gibt es mehrere Konkurrenzgewerkschaften. In den beiden tschechischen Produktionsstandorten ist zwar jeweils nur eine, aber nicht dieselbe Gewerkschaft vertreten, in der tschechischen Hauptverwaltung dagegen gar keine. In dem slowakischen Produktionsstandort, einem greenfield, ist keine Gewerkschaft vertreten. Dort ist der ganz seltene Fall, dass entsprechend einem neuen Landesgesetz ein Betriebsrat gegründet wurde. Und in der Verwaltung in Bratislava ist keine Gewerkschaft und kein Betriebsrat. Im Fall von Tschechien und Slowakei kommt die Schwierigkeit hinzu, dass die Nominierung eines gemeinsamen Kandidaten alte nationale Rivalitäten hochkommen ließ.

In diesem schwierigen Umfeld hat der Nominierungsbeauftragte gute Arbeit geleistet. Er hat in jedem Land sämtliche existierenden betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und das jeweilige Personalmanagement zu einer Veranstaltung geladen, zu der der deutsche EBR-Vorsitzende bzw. ein anderes Mitglied des Lenkungsausschusses angereist kam, und dort Sinn und Zweck des EBR und die Zahl der zu nominierenden Plätze erläutert hat. Dann wurde ein Zeitraum von einem Vierteljahr für die Nominierung festgesetzt. Was innerhalb dieses Zeitraums im Einzelnen geschah, weiß der EBR-Vorsitzende nicht, und es wird auch hier – wie in den anderen EBR – ausdrücklich vermerkt, dass man es auch nicht wissen wolle. Allerdings gibt es Vermutungen darüber. „In Polen war eine völlig neue Situation. Die Gewerkschaften waren gegeneinander. Aber es muss eine Wahl, ein Urwahl der Belegschaften gegeben haben, denn einer kommt von der Chemie-Gewerkschaft und der andere von der Solidarnosc. In Tschechien und der Slowakei bin ich mir nicht sicher, wie das gelaufen ist. Es kommen Leute von denen

man nicht genau weiß, sind es Manager, Halbmanager, die alle prima Englisch sprechen, und die engagiert mit dabei sind, muss ich sagen. Manchmal weiß man am Anfang nicht, wie soll man sie einordnen.“

Der EBR-Vorsitzende betont, die Vertretungssituation in den einzelnen Ländern sei so difizil, dass man dort als Außenstehender nur Porzellan zerschlagen könne. Als die erste Sitzung mit den neuen Delegierten stattfand, haben einige westeuropäische Kollegen Fragen zur Legitimation der Nominierten gestellt. Der Vorsitzende hat dies sofort unterbunden: „In Polen und in Tschechien hat das zu Konflikten geführt. Da kommt etwas, da können wir gar nicht mitreden. Das muss man akzeptieren. Aber wie die Wahl stattgefunden hat, das weiß keiner. Kollegen haben später nachgefragt, aber ich habe das unterbunden, weil wir fragen auch nicht die anderen danach. Wir haben auch aus anderen Ländern Leute dabei, die im deutschen Sinne z.B. zum Management gehören. [Interviewer: Die konkreten lokalen Verhältnisse sind nicht so bekannt?] Nee, die sind nicht so bekannt wie hier. Im Osten weiß man es nicht. Kraut und Rüben.“

Den letzten Satz muss man relativieren, denn der Vorsitzende hatte das gesamte Interview eingeleitet mit dem Kommentar: „Das muss ich gleich vorwegschicken, dass wir ja auch bei den südeuropäischen Ländern Spanien, Portugal, Italien usw. nichts wissen über die lokalen Verhältnisse der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen und uns auch nicht darum kümmern. Das ist ne sehr landesspezifische Sache. Die Richtlinie sagt: das muss in den Ländern umgesetzt werden. In Deutschland macht das der Gesamt-Betriebsrat. Wir haben nicht in Frankreich, nicht in Spanien, nirgendwo gefragt, wer das ist. Aber wir haben jetzt sehr kritisch nach Osten geguckt, dass wir das nur ja demokratisch hinkriegen.“ Das Diktum „Kraut und Rüben“ ist demnach auch auf einige westeuropäische Regionen auszudehnen.

Obwohl dieser EBR gute Kontakte zur europäischen Branchengewerkschaft in Brüssel und vor allem zu der betroffenen deutschen Gewerkschaft NGG hat, hat er diese für das Nominierungsverfahren nicht in Anspruch genommen, nicht einmal kontaktiert. Der Vorsitzende sagt mit Blick auf die Gewerkschaftskonkurrenz in einigen Ländern: „Nein, das wäre auch schief gegangen. Wir haben auch nicht über die NGG Kontakte gesucht zu den Gewerkschaften in den Ländern.“ Man ist so verfahren, obwohl der deutsche Konzern-Betriebsrat von D. seit Jahren bilateral einen guten Kontakt zu einer der polnischen Gewerkschaften pflegt. Den Kontakt hat er nicht für die Nominierung genutzt, gerade wegen der Konkurrenzsituation.

Dieses Nominierungsverfahren gleicht einem zentralen generalstabsmäßig geplanten Vorgehen. Der Konzern selbst nimmt die Dinge in die Hand und organisiert den Ablauf „von oben herunter“. Er beauftragt einen Experten und Insider damit. Dieser Weg funktioniert freilich nur, wenn das Konzernmanagement ein großes Eigeninteresse an dem EBR hat. Der EBR-Vorsitzende stellt fest: „Das Management hat ein Interesse daran, dass eine Betriebsratsstruktur da entsteht.“

Ich greife noch mal den Satz des EBR-Vorsitzenden auf: „Im Osten weiß man es nicht so genau.“ Doch, etwas genauer wissen wir es schon in diesem Fall, denn ich habe eine Betroffene dazu interviewt, die gemeinsame Delegierte für Tschechien und Slowakei. In der Tat gab es Konflikte im Nominierungsverfahren. Die Delegierte stellt aber als Grund dafür weniger nationale Animositäten der beiden betroffenen Länder heraus, sondern die konkrete Vertretungssituation in den einzelnen Standorten. In jedem Standort ist eine andere Gewerkschaft, und die haben sich bei der Nominierung gegenseitig blockiert. Aber ein weiterer Grund war noch relevanter. Die zu vertretende Gesamtbelegschaft hat 1.500 Arbeitnehmer. Davon sind nur knapp 10 % gewerkschaftlich organisiert. Die Gesetze in beiden Ländern nehmen auf das Repräsentationsverhältnis keine Rücksicht, sie begünstigen stark die Gewerkschaften: nur eine Gewerkschaft kann bei Kollektivverhandlungen Arbeitnehmer vertreten, und eine Gewerkschaft kann bereits von drei Arbeitnehmern im Betrieb gegründet werden. Demnach kann eine verschwindend kleine Minderheit die legitime Vertreterin der großen Majorität sein. Dieses Prinzip steht bei vielen tschechischen und slowakischen Beschäftigten in der Kritik, insbesondere bei den Angestellten.

Auf diesem Hintergrund wurde eine „neutrale“ Kandidatin, eine gewerkschaftlich nicht organisierte Hochqualifizierte Angestellte in der slowakischen Hauptverwaltung des Konzerns, ins Gespräch



gebracht. Es gab noch zwei weitere Kandidaten. Aber nach internen Absprachen wurde sie als Kompromisskandidatin von den konkurrierenden Gewerkschaften unterstützt und setzte sich bei der Wahl durch. In den Standorten mit einer Arbeitnehmervertretung waren die Mitglieder des Gremiums die Wahlleute. In den Verwaltungsstandorten, die keine Arbeitnehmervertretung haben, wählte jede Abteilung eine Wahlperson. In einer gemeinsamen Versammlung aller Wahlleute wurde dann Frau S. als Delegierte gewählt. Als ihre wahlentscheidende Vorzüge stellt sie selbst ihre juristische Kompetenz, ihr perfektes Englisch, und vor allem ihre gewerkschaftspolitische Unabhängigkeit („Repräsentantin der Mehrheit“) heraus. Sie ist eine der Delegierten, die der EBR-Vorsitzende meinte, als er sagte, man weiß nicht ob es Manager sind. Frau S. kennt natürlich den Argwohn. Sie stellt im Interview klar, dass sie keine Managerin ist, sondern eine Expertin, nach deutschem Sprachgebrauch würde man sagen eine „Hochqualifizierte Angestellte ohne Personalverantwortung“.

Dieser Hintergrund ist vermutlich die Ursache dafür, dass die Nominierung hier besonders „modern“ verlief. Denn Frau S. hat eine Art Wahlkampf mit Ansätzen eines Wahlprogramms geführt: Neben ihren Kompetenzen hat sie mir dem Wahlversprechen geworben, vor den EBR-Sitzungen alle Standorte zu konsultieren und nachher alle zu informieren. Das ist faktisch nicht weniger als das Gründungsstatut eines Gesamt-Betriebsrats.

Das Konzernmanagement unterstützt die Integration der osteuropäischen Delegierten in den EBR deshalb so stark, weil es hofft, auf diesem Wege gesamtbetriebsrats-ähnliche Strukturen in den Standorten dieser Länder einführen zu können. Der EBR-Vorsitzende stellt diesen Punkt sogar als den zentralen heraus. Das Modell Betriebsrat ist in den mittel-osteuropäischen Ländern ohne Tradition. Es wird von den Gewerkschaften, insbesondere auch von den betrieblichen Gewerkschaftskomitees, als eine potentielle Konkurrenz heftig abgelehnt, und es hat auch in der Mentalität der Arbeitnehmer keine Anknüpfungspunkte. Die Osteuropäer sehen sich von westlicher Seite gedrängt, Betriebsratsstrukturen aufzubauen. Sie wehren sich aber dagegen oder stellen sich taub. Sie beharren auf ihrer eigenen Tradition.

Der Konzern D. hat Erfahrung mit der Implementierung von Betriebsratsstrukturen in einem betriebsrat-fremden Umfeld, und zwar in Großbritannien. In den dortigen Standorten ist es über den EBR gelungen, eine betriebsrats-ähnliche Vertretungsstruktur aufzubauen. „Das Management hat ein Interesse daran, dass eine Betriebsratsstruktur da entsteht. In England ist das doch auch gelungen. Die hatten ja auch keinen Betriebsrat. Dort ist es so, dass sich die Vertreter aus den Fabriken zwei Mal im Jahr zusammensetzen. So, das ist doch schon was. Das brauchen wir hier im Osten auch. Ich war selbst mal Gast in England. Das Management steht dahinter, und da bereiten die sich vor in den einzelnen Fabriken, was können wir in die nächste EBR-Sitzung hineinbringen? Und wenn die Delegierten von der Sitzung wiederkommen, gibt's in den Fabriken eine Feedback-Sitzung: das und das ist gewesen. Das ist gut, wie die das machen. Und das passiert in England alles ohne gesetzliche Grundlage.“

Die modellhafte Überlegung ist dabei diese: es gibt in diesen Ländern keine gemeinsame Vertretung aller Standorte, nichts was dem deutschen Gesamt-Betriebsrat entspräche. Der EBR-Delegierte, der ja alle vertreten sollte, hängt isoliert an seinem eigenen Standort in der Luft. „Der braucht ja Input, wenn er in die Sitzung geht. Und wenn er wieder kommt, muss er die Kommunikation in Gang setzen, was ist dort gesagt und beschlossen worden. Sonst ist das ja Unsinn.“ (EBR-Vorsitzender) Zur Vorbereitung und Nachbereitung der EBR-Sitzungen sind in England zwischen den EBR-Delegierten und den einzelnen Fabriken kontinuierliche Kommunikationsstrukturen entstanden, die quasi die Funktion eines Gesamt-Betriebsrats erfüllen. Im Kontext der Interessenvertretung im Konzern ist das faktisch eine neue Institution. Das ist in den Augen aller Beobachter eine überraschende Innovation der bisherigen EBR-Geschichte, nämlich die Einführung betriebsrats-ähnlicher Strukturen in einem Land, in dem diese sehr fremd sind. Das erhofft sich das Konzernmanagement als auch der Lenkungsausschuss des EBR für die osteuropäischen Länder auch. Der oberste europäische Personalmanager möchte den Elan, der durch den Nominierungsprozess entfacht wurde, nutzen, um weitere konkrete Schritte in diese Richtung zu gehen. Der EBR-Vorsitzende berichtet: „Mein Gegenüber auf der Managementseite hat zu mir gesagt, ‚da fahren wir bald mal gemeinsam hin und versuchen die Kommunikation in die Gänge zu

bringen'. Also, da ist man schon interessiert daran. Ich weiß nicht, ob das in anderen Unternehmen auch so ist."

Zu dem Typ „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“ gehören vier Konzerne. In drei davon ist das Verfahren zur Nominierung der mittel-osteuropäischen Delegierte ganz ähnlich abgelaufen wie bei D. Und der vierte Fall ist der bereits behandelte Konzern H., wo der EBR-Vorsitzende den Weg über die Gewerkschaft gegangen ist.

### **3.3.2 Ohne Erfolg**

Der EBR des großen deutschen Versicherungs-Konzerns I. gehört nach der Erstuntersuchung zum Typus „Der EBR als Fürsprecher der Diaspora“. Der Konzern hat in Polen eine große Niederlassung. Auf die Frage; sind dort schon osteuropäische Delegierte für den EBR nominiert worden? antwortet der deutsche EBR-Vorsitzende ziemlich aufgebracht: „Nee. Das ist eine Katastrophe. Ich habe es versucht, aber ich finde keine Ansprechpartner. Scheinbar gibt es da keine Arbeitnehmervertretung, obwohl eine Gewerkschaft schon aktiv da ist. Das ist das Malheur. Und das ist ein großer Laden, keine kleine Bude.“

Wie ist der Vorsitzende vorgegangen? Er hat sich an das zentrale Management gewandt, und zwar direkt an das für die ausländischen Niederlassungen zuständige „Kontakt-Management“. „Aber die sind nicht weit gekommen. Die haben zurückgemeldet: es gibt keine Arbeitnehmervertretung.“ Dieser Vorstoß im Jahr 2004 war dann für den EBR-Vorsitzenden das vorläufige Ende der Geschichte. Es gibt bis dato keinen osteuropäischen Delegierten im EBR. Der Vorsitzende will nun einen neuen Anlauf wagen, und zwar diesmal über die Gewerkschaft ver.di, die er bisher noch nicht eingeschaltet hatte. Er vermutet „die müsstet doch Kontakte dahin haben. Das Thema haben wir uns jetzt vorgenommen im Lenkungsausschuss.“ Nachdem das Konzernmanagement nicht helfen konnte, will er nun die Gewerkschaft in die Pflicht nehmen.

Bei dieser Geschichte bleibt letztlich offen, warum das Konzernmanagement nicht weiter gekommen ist. Wahrscheinlich hatte es selbst kein großes Eigeninteresse an der Sache und kein großes Engagement bei der Suche. Ein zweiter möglicher Grund ist der, dass der EBR-Vorsitzende die Flinte schnell ins Korn geworfen hat. Warum hat er nicht selber den Kontakt zum Standortmanagement in Polen gesucht? Auf die entsprechende Frage antwortet er, er habe befürchtet, dass dieses dann auch einen Einfluss auf die Nominierung ausübt, was er verhindern wolle. Der Hauptgrund aber ist vermutlich, dass es dem Vorsitzenden schwer fällt, sich auf die Situation der Interessenvertretung in Polen – also auf das, was der EBR-Vorsitzende von D. „Kraut und Rüben“ nannte – einzustellen. Er hat eine feste Vorstellung von Interessenvertretung, und die ist fixiert auf die Institution Betriebsrat. Er nimmt es den Polen quasi übel, dass sie keinen Betriebsrat haben. „Nein, einen Betriebsrat kennen die nicht. Das sind kommunistische Gewerkschaftler. Die glauben das brauchen sie nicht.“

Dieser Fall zeigt, dass der Weg über das zentrale Management nicht per se erfolgreich ist, sondern an Voraussetzungen geknüpft ist.

Insgesamt zählen zur Hauptkategorie „Über das zentrale Management“ 5 der 14 untersuchten EBR. 4 hatten Erfolg damit, einer nicht.

## **3.4 Zweigleisig: Über den Gewerkschaftsverband und das zentrale Management**

Der EBR des deutschen Konzern G. gehört nach den Erkenntnissen der Hauptstudie zum Typus „Der EBR-Vorsitzende als Fürsprecher der Diaspora“. Die Konzernleitung hat eine legalistische Haltung gegenüber dem EBR: Sie kooperiert mit ihm, aber nur so weit sie „muss“. Sie ist sehr darauf bedacht, die Kosten des EBR, vor allem die Übersetzungskosten, gering zu halten.

Der EBR-Vorsitzende hatte Anfang 2003 über gewerkschaftliche Publikationen Einzelheiten über den Beitritt der osteuropäischen Länder erfahren. Daraufhin wurde er initiativ und fragte in der Konzern-

zentrale nach den Standorten und der Anzahl der Beschäftigten in den Beitrittsländern. Der Arbeitsdirektor verwies ihn an eine Personalreferentin, die in allen mit der Nominierung zusammenhängenden Fragen seine Ansprechpartnerin sein sollte. „Nur, die hat gedacht, so schnell müssen wir das nicht klären, da kommt ja nur Arbeit auf uns zu und Kosten, dann machen wir das mal schön langsam. Und dann habe ich Fragen gestellt per E-Mail und per Telefon und habe ganz komische Antworten zurückbekommen. Und dann habe ich natürlich nicht nachgegeben, und dann wurde mir detailliert gesagt, wie viel Leute wir dort haben. Ich wollte aber noch mehr wissen. Vor allem, wer ist der jeweilige Geschäftsbereichsleiter für das Land. Und die hab ich per E-Mail gefragt, wer ist der Ansprechpartner in der Arbeitnehmervertretung. Aber wenn der Geschäftsbereichsleiter noch nie was von Gewerkschaft und von EBR gehört hat, konnte er mir wenig sagen. Deshalb habe ich auch z.T. die IG BCE gefragt, und zwar unseren Betreuer des Konzernbetriebsrats, der im Aufsichtsrat ist, und der hat mir in Hannover Ansprechpartner genannt, die mit der Gewerkschaft in dem jeweiligen Land kooperieren, und dann wurde mir dort wieder einer genannt von der nationalen Gewerkschaft, z.B. die Solidarnosc in Polen. Und der hat mich dann weiter geleitet an einen regionalen Gewerkschafter, und der hat wieder versucht Kontakt zur Gewerkschaft in unseren Niederlassungen aufzunehmen wo die Solidarnosc drinnen ist. Das ging über 3, 4 Personen bis mir dann ein sogenannter Betriebsrat in Führungszeichen genannt wurde. Nur derjenige konnte nur Polnisch und hatte keinen E-Mail-Zugang. So ging das über ein paar Ecken, der musste den ansprechen über seinen regionalen Gewerkschaftsmann, übersetzen lassen. Das ist schon aufwendig. So war es in Polen.“

Auffallend ist auch hier die große Unsicherheit hinsichtlich der osteuropäischen Vertretungsverhältnisse. Der französische EBR-Sekretär des Konzerns F. (Kp.3.1) in der ersten Kategorie hatte Zweifel ob es ein „richtiger Betriebsrat“ ist. Die Formulierung „Sogenannter Betriebsrat in Führungszeichen“ dieses EBR-Vorsitzenden ist sogar eine doppelte Infragestellung.

Bemerkenswert ist, dass der EBR-Vorsitzende nicht den Werksleiter des jeweiligen Standortes direkt kontaktiert hat, sondern lediglich den in der deutschen Zentrale residierenden Geschäftsbereichsleiter. Der Grund ist, dass das wenig geholfen hätte, weil G. in Polen mehrere kleine Standorte hat, von denen keiner einen eigenen Delegierten schicken kann, aber alle zusammen zwei. Das Problem liegt also von Anfang an in der Koordinierung der Arbeitnehmervertretungen der Standorte auf einem Gesamtbetriebsrats-ähnlichem Niveau. Auf diese Weise drang immerhin die Botschaft, zwei Delegierte zu nominieren, bis zu den lokalen Arbeitnehmervertretungen in Polen durch, und bald darauf wurden auch die Namen von zwei Delegierten nach Deutschland gemeldet. Der Prozess dazwischen ist dem EBR-Vorsitzenden jedoch nicht bekannt.

Diese beiden Gemeldeten wurden zur EBR-Sitzung im Herbst 2003 als Gäste eingeladen. Aber das gestaltete sich als ein kleines Abenteuer. Der Vorsitzende beantragt bei der Zentrale einen offiziellen Dolmetscher für Polnisch. Das wurde mit Hinweis auf den Nur-Gaststatus der Polen verweigert. Die Polen sollten einen deutsch-sprechenden Firmenangehörigen als Dolmetscher mitbringen, für den Übernachtung und Verpflegung bezahlt würde, aber keine Übersetzungskosten. So geschah es dann auch. Aber es kamen zur Sitzung nicht zwei Delegierte plus Übersetzer-Kollege, sondern drei. Der regionale Solidarnosc-Funktionär, der einige Kontakte vermittelt hatte, kam gleich selber mit. Diesen Überraschungsgast noch bei den Kosten mit unterzubringen, stellte den EBR-Vorsitzenden vor neue Probleme. Aber es habe geklappt, sagt er.

Im Fall von Ungarn verlief die Vermittlung nur über den Kontakt zum Geschäftsbereichsleiter, nicht über die Gewerkschaft. Sehr zügig wurde auf diesem Wege der Name einer „Betriebsratsvorsitzenden“ als EBR-Delegierte zurückgemeldet, die jedoch ebenfalls weder Deutsch, noch Englisch spricht. Auch sie wurde gebeten, einen Firmenangehörigen als Übersetzer-Kollegen mitzubringen. Diese Person ist die Assistentin des Werksleiters in Ungarn, was dem EBR-Vorsitzenden peinlich ist. Aber er wischt es mit der Bemerkung beiseite: „Ist zwar die andere Seite, aber wir sind ja kein Geheimnisgremium.“

Die Nominierung der polnischen und ungarischen Delegierten hat den Vorsitzenden über das ganze Jahr 2003 zeitlich so in Anspruch genommen, dass er gar nicht dazu kam, mit Tschechien und der Slo-

wakei, die ebenfalls Anspruch auf Delegierte haben, fortzufahren. Die Delegierten für diese Länder sind bis heute noch nicht nominiert, und es sind auch noch keine Schritte dazu in die Wege geleitet. Ob es dort überhaupt eine Arbeitnehmervertretung in den G.-Standorten gibt, ist dem Vorsitzenden nicht bekannt. Die Prozedur für die beiden ersten Länder war so aufreibend, dass der EBR-Vorsitzende das Limit seiner Belastbarkeit erreicht sieht. Vor allem um die Bewältigung der zusätzlichen Sprachprobleme macht er sich Sorgen.

Nach dem Beitrittsdatum (1. Mai 2004) wurden die beiden Gastdelegierten aus Polen und Ungarn ohne einen weiteren formellen Akt der Legitimation zu Vollmitgliedern erklärt. Das geschah auf die Weise, dass der EBR-Vorsitzende einen Antrag auf Gleichbehandlung der neuen Delegierten beim Dolmetschen stellte, also offizielle Dolmetscher für Polnisch und Ungarisch forderte. Das wurde von der Konzernleitung verweigert mit Hinweis „wir hätten schon genug Sprachen und ich solle Leute finden die Englisch sprechen. Also die Zentrale möchte, dass ich als EBR-Vorsitzender die Leute aussuche in den Ländern, die Englisch sprechen. Ist natürlich ein Schwachsinn, das müssen die Länder selber wählen und die wählen nicht nach Sprache.“ So bleibt es bei der Praxis, dass die Delegierten aus dem Osten ihre inoffiziellen Übersetzer-Kollegen mitbringen, die dann während der Sitzung nicht in Dolmetscherkabinen arbeiten, sondern am Tisch direkt neben ihrem Mandanten sitzen.

Während oder durch dieses Nominierungsverfahren hat der EBR-Vorsitzende keine konkreten Kenntnisse gewonnen über die Situation der Arbeitnehmervertretung bzw. der Gewerkschaft(en) in den Standorten von G. Dieser gesamte Bereich wird von beiden Seiten nicht thematisiert. Die westeuropäischen Kollegen stellen keine Fragen, und die ost-europäischen erzählen nicht aus eigenem Antrieb darüber. Es scheint die Regel zu gelten: nicht daran rühren; das geht uns nichts an. Das Thema lokale/nationale Interessenorganisation wird regelrecht ausgeklammert. In der Fallschilderung des EBR-Vorsitzenden fällt auf, dass die Umstände und Vorgänge der eigentlichen Wahl der Delegierten nicht erwähnt wurden. Auf die Frage, ob er darüber nichts wisse, antwortet er: „Ob und wie die gewählt wurden, das wissen wir nicht. Von dem Ungarn weiß ich aber auf jeden Fall dass er kein Manager ist, der hat uns erklärt, welche Arbeit er macht und hat auch gesagt, er wäre von seinem Gremium gewählt worden. Ob und wie er gewählt wurde, das weiß ich ja auch nicht von den westeuropäischen Ländern. In Polen weiß ich genau, die Solidarnosc, dieser Regionalchef von denen, der war Ansprechpartner und hat viel gemacht für den EBR. Da kann ich mich drauf verlassen, denke ich, dass die schon eruieren, wer ist der richtige, das wird schon sein, ja. Bei den Ungarn weiß ich es nicht. Die 'ham gesagt, es wird gewählt bei ihnen und dass im Gremium gefragt wurde, hast du Lust nach Deutschland zu fahren. Mehr kann ich nicht machen. Und die Assistentin vom Chef, dass die übersetzt und alle Unterlagen von mir kriegt, das ist so, ich kann's nicht ändern. Warum muss ich jetzt so viel misstrauisch sein.“ Auf der nächsten Plenumsitzung will der Vorsitzende diese Frage aber zu einem Thema machen: „Wie seid ihr gewählt worden? Für wie lange? Wie bei den Franzosen nur für zwei Jahre?“

Während dieses gesamten holprigen In-die-Wege-Leitens eines Nominierungsverfahrens hatte der Vorsitzende selbst keinen Kontakt mit den lokalen Arbeitnehmervertretungen. „Überhaupt nicht. Die Schwierigkeit ist, die Leute sprechen nur ihre Heimatsprache und haben keine E-Mail-Adresse. Da fängst ja schon an. Telefonieren kann ich auch nicht. Fax ging auch nicht. Ich könnt einen Brief schreiben, hab ich mal gemacht, der Brief ist fünfmal zurückgekommen. Das ist problematisch. Jetzt hab ich einen Mittelsmann, der das weitergibt, das ist die Assistentin vom Chef, das spielt für mich jetzt erst mal keine Rolle, der schicke ich alle Unterlagen zum Weiterreichen.“

Zur EBR-Praxis des EBR-Vorsitzenden von G. gehören, wie aus der Erststudie bekannt ist, gelegentliche Besuche von ausländischen Standorten. Ein naheliegender Weg das Nominierungsproblem unkomplizierter zu lösen, hätte ja „theoretisch“ ein Kontakt- und Kennenlernbesuch bei den osteuropäischen Standorten, zumindest den wichtigsten, sein können. Auf die entsprechende Frage antwortet der Vorsitzende, dass mit dem Management vereinbart sei, dass er mit dem Lenkungsausschuss nur zwei, höchstens drei Auslandsreisen pro Jahr machen könne, und die seien bereits für andere Besuchsziele vergeben gewesen.

Ein Großteil der Schwierigkeiten bei diesem Weg zur Nominierung rührt daher, dass das Konzernmanagement den EBR-Vorsitzenden dabei nicht unterstützt hat, sondern sich hinhaltend und ausweichend verhalten hat. „Die machen gar nichts in der Sache. Nur auf Nachfrage. Ist schon traurig, dass man sagen muss, es gibt ein Gesetz und das ist zu erfüllen. Und das jetzt noch, 8 Jahre nachdem der EBR gegründet worden ist.“

Nominierungsschwierigkeiten und undurchsichtige Nominierungssituationen sind nicht nur beschränkt auf die mittel- und osteuropäische Delegierten. Wie bereits angeklungen ist, war das bei anderen, vor allem bei den südeuropäischen ähnlich. Und es war nicht nur so, sondern es ist teilweise heute immer noch so. Mitten im Gespräch sagt der EBR-Vorsitzende von G. überraschend: „Übrigens, die Franzosen kommen in zwei Wochen nicht zu der Sitzung. [Interviewer: Warum nicht?] Der Delegierte geht in Rente, hat mich angeschrieben vor ein paar Tagen, es gibt keinen Nachfolger. Keiner ist gewillt oder hat Ambitionen in den EBR zu gehen. Das ist so ein Problem, da muss ich mit dem Lenkungsausschuss mal hinfahren. [Interviewer: Was mag der Grund sein?] Die haben mehrere Gewerkschaften in Betrieb, und die sind sich nicht grün. Aber einer müsste doch interessiert sein. Ich habe denen geschrieben. Zum Glück habe ich hier nebenan im Übersetzungsbüro ein paar nette Kolleginnen die mir das in Französisch übersetzt haben. [Interviewer: Was wollen Sie machen, Frankreich ist ein großer Standort?] Ja, die hätten Anspruch sogar auf zwei Sitze. Am Anfang waren es auch zwei. Aber der eine kommt schon länger nicht mehr. Warum weiß ich nicht. Das liegt an denen selber. Ich schreibe eine E-Mail und erwarte eine Antwort. Aus allen Ländern kommt ne Antwort. Die letzte kommt aus Frankreich, oder auch gar nicht.“ Hier fällt ein großes Gründungsland der EU mit mehreren Niederlassungen aktuell komplett aus, weil die Nominierung nicht klappt.

Zu dieser Kategorie der Nominierung zählt außer dem EBR von G. kein weiterer.





## 4. Integration der mittel-osteuropäischen Delegierten in den EBR

### 4.1 Die erste Sitzung

Das Thema Integration der mittel-osteuropäischen Delegierten in den EBR ist beherrscht von der übergreifenden generellen Problematik, dass die westeuropäische Delegierten in ihren neuen osteuropäischen Kollegen primär Konkurrenten sehen, die ihnen die Arbeitsplätze wegnehmen. Wie angesichts dieser objektiv gegebenen unterschiedlichen Interessenlage ein Integration zustande kommt, ist die eigentliche Frage. Die Freude über die erweiterte europäische Gemeinschaft wird spürbar getrübt durch die Tatsache, dass die neuen „Brüder“ alle aus Niedriglohnländern kommen. Symptomatisch ist die Feststellung des deutschen Delegierten von Konzern M. „Das war erst mal ein großes Abtasten. Da kommen jetzt die aus dem Osten, die nur so machen (Geste des Handaufhaltens).“

Darum ist es eine spannende Frage, wie die Begegnung zwischen Ost und West auf der ersten Plenumsitzung, an der die neuen Delegierten teilnahmen, war. Der allererste Eindruck der Westeuropäer von den Osteuropäern war, dass sie in der offiziellen Sitzung sehr zurückhaltend und vorsichtig aufgetreten sind. „Die waren sehr zurückhaltend, die haben sich in der Diskussion nur auf Aufforderung geäußert. Aber dann haben sie gute Statements gemacht. Also, das war zurückhaltend. Mein erster Eindruck war: Mensch, die trauen sich nicht.“ Die osteuropäischen Delegierten beschreiben ihre seelische Verfassung bei der ersten Begegnung genauso. „Ich hatte vor allen einen großen Respekt.“ (Slowakische Delegierte Konzern B.) Sie fühlten sich unsicher auf dem neuen Parkett. Sie sagen, sie hätten sich vorgenommen, auf der ersten Sitzung sich nicht zu Wort zu melden, sondern nur zu beobachten und abzuwarten. Typisch ist die Aussage dieser Delegierten aus der Slowakei: „Ich ging dahin mit dem Vorsatz, nur zu beobachten wie das funktioniert. Ich habe nicht damit gerechnet, dass ich was sage.“ Dieser Satz ist schon so aufgebaut, dass man ein „aber“ erwartet. Und in der Tat berichten auch die meisten von einem solchen „aber“. Sobald nämlich der offizielle Teil der Jahressitzung beendet war und der inoffizielle begann, hat sich die Stimmung gelöst. Die gerade zitierte Delegierte aus der Slowakei fährt z.B. direkt fort: „Aber da saß ich auf einmal neben dem Herrn X. (Vorstandsvorsitzender des Konzerns) und er fragte mich, welche Probleme gibt es in unserer Firma in der Slowakei?“ Und da musste sie antworten, und dabei ist sie aufgetaut. So ähnlich verlief es in allen Fällen. Generalisierend lässt sich die Situation so beschreiben: beide Seiten begegneten sich auf der dominanten Hintergrundfolie einer gefährlichen West-Ost-Konkurrenz. Beide Seiten gingen mit einer großen Beklemmung zu der ersten gemeinsamen Sitzung. Gerade weil die Situation angespannt war, haben sich beide bemüht, sich von ihrer freundlichen Seite zu zeigen.

Auf die Frage, wie sie die Westeuropäer im ersten Moment wahrgenommen haben, antworten die Osteuropäer einheitlich: „freundlich und nett“. Und auch die Antworten der Westeuropäer auf dieselbe Frage sind stereotyp so: im offiziellen Teil waren sie zurückhaltend. Und dann kommt das „aber“: „Dann haben sie ihren Schnaps mitgebracht. Also die waren richtig aufgeräumt. Man sitzt da abends schön bunt gemischt zusammen und dann geht's mit Händen und Füßen. Beim Abendessen mit den Managern sind sie noch nicht so, aber wenn man aus dem Offiziellen heraus ist, wenn mal ein Bier getrunken ist, dann wird gelacht. Die sind offen. Das geht als wenn wir uns ewig schon gekannt hätten. Das war für mich ein überraschendes Ding. Man kann auch mal über den alten Kommunismus mit denen reden. Mein Eindruck ist, dass die unheimlich offen sind.“ (Deutscher EBR-Vors.).

Der Beitrag der Osteuropäer zum Gelingen der ersten Begegnung liegt neben ihrer sprichwörtlichen Geselligkeit und „Offenheit“ darin, dass sie ihre Rolle eindeutig als Novizen definieren. Sie treten nicht bestimmend, fordernd oder dominant auf. Sie schlüpfen in der Rolle des Schülers. „Wir wollen lernen.“ Dieser Ausspruch eines Delegierten aus Prag könnte als Motto auch über den Aussagen der anderen osteuropäischen Delegierten stehen. Und ihr zweiter wesentlicher Beitrag zum Gelingen der Begeg-

nung besteht darin, dass sie den westeuropäischen Kollegen direkt sagen: fürchtet euch nicht, wir wollen euch nichts wegnehmen!. Ihr erstes offizielles Statement, sozusagen ihr Entre, war der Satz: „Die Verlagerungen machen nicht wir, die macht der Arbeitgeber wie er will. Wir haben auch darüber gesprochen, sie müsstest keine Angst vor uns haben, dass die Leute aus der Slowakei nach Österreich gehen oder nach Deutschland.“ (Delegierte aus der Slowakei). Wortgleich antwortet ein anderer slowakischer Delegierter: „Die Verlagerungen macht die Firma wie sie will. Das hat mit uns nichts zu tun.“ Die Angst vor dem Osten nehmen, das war also der Beitrag der Mittel-Osteuropäer zum Gelingen der Begegnung.

So geschah es, dass die erste Begegnung von beiden Seiten als überraschend gut erlebt wurde. „Ich war überrascht, dass wir trotz kultureller und sprachlicher Barrieren ins Gespräch kamen.“ (Deutscher Delegierter Konzern D.) „Ich habe nicht bemerkt, da ist Westeuropa, hier Osteuropa. Das war ein positives Treffen. Jeder war freundlich.“ (Slowakische Delegierte Konzern B.)

In zwei Fällen gab es allerdings einen Fauxpas. Die allgemeine Stimmung auf dem Treffen war wie bei den anderen EBR auch. Aber einige Delegierte, deren Standorte gerade vorher durch Verlagerungen nach Osten sehr negativ betroffen waren, fielen aus der Rolle. Sie griffen den Delegierten aus dem entsprechenden osteuropäischen Land frontal persönlich an. „Das war so scharf, was die Österreicher uns vorgeworfen haben. Der Konflikt war so zugespitzt, dass der Vorstandsvorsitzende aufgestanden ist und hat diese Kollegen scharf kritisiert, sie sollten nicht so böse mit uns umgehen.“ In einem anderen Konzern war es ein dänischer Delegierter: „Der war stinkig ohne Ende. Der ist richtig massiv gegen die aus dem Osten angegangen. Er sei enttäuscht, weil sie den Kodex nicht eingehalten hätten und so weiter. Aber später musste er feststellen, dass nicht die aus dem Osten dahintersteckten, sondern die Schweden. Die haben ein falsches Spiel gemacht. Da haben wir uns alle gewundert.“ (Deutsches EBR-Mitgl. Konzern F.)

## 4.2 Die Bearbeitung des Themas West-Ost-Konkurrenz im EBR

Die West-Ost-Konkurrenz beschränkt sich freilich nicht auf die Gestaltung und das Erlebnis der ersten Begegnung. Sie ist das prägende Dauerthema im Umgang mit den Delegierten aus den MOE-Ländern. Sie ist in der Tat eine starke Gefahr für die Integration des Gremiums. „Das steckt immer im Hinterkopf, wenn auch nicht in der persönlichen Beziehung.“ Diese Aussagen des EBR-Vorsitzenden von C. ist sehr treffend, denn sie gibt in knapper Form bereits die Antwort auf die Frage: man versucht das strukturelle Problem von der persönlichen Beziehung nach Kräften zu trennen. Die westeuropäischen Kollegen im EBR werden vom Vorsitzenden und dem Lenkungsausschuss eingeschworen auf die Formel: an dem Dilemma sind nicht die osteuropäischen Kollegen schuld, sondern die Konzernleitung.

Diese Trennung zwischen objektiv und subjektiv, zwischen Struktur und Person, gelingt jedoch nicht immer. Ein deutscher Delegierter erzählt folgende Begebenheit: Bei einer Plenumsitzung in England sitzen alle Delegierten morgens beim Frühstück. Da kommt die Nachricht vom Hochwasser in Tschechien. „Unser tschechischer Standort sei abgesoffen. Den Tschechen fiel vor Schreck der Löffel aus der Hand, und auf unserer Seite wurde geschmunzelt und gewitzelt. Einigen Kollegen hat man die Schadenfreude richtig angesehen.“ (Deutscher EBR-Vors. Konzern A).

Die an sich große Sprengkraft der Ost-West-Konkurrenz wird durch einen historischen Zufall gemindert. Der Zufall ist, dass zeitgleich mit dem Kommen der osteuropäischen Delegierten in den EBR, sich mehr und mehr die Nachricht verbreitet, dass die Konzerne bereits Standorte in den Beitrittsländern wieder schließen und weiter nach Osten verlagern. *Die Karawane zieht weiter*. Tatsächlich haben auch drei der untersuchten Konzerne bereits Standorte in den Beitrittsländern geschlossen und sind nach Rumänien und in die Ukraine weitergezogen. Diese Nachricht verfestigte sich zu einem politischen Bild, das dann umgehend zu einem Rettungsseil für die EBR-Integration geflochten wird. Die erlösende Formel lautet: die im Osten haben mittlerweile dieselben Probleme wie wir! Dieses Denk- und Sprach-



muster durchzieht die Wahrnehmung und Berichterstattung sämtlicher Befragter. Es vereint die westeuropäischen mit den osteuropäischen Delegierten. „Die Westeuropäer haben Angst vor Verlagerungen. Eigenartigerweise haben die im Osten genauso Angst, weil die Konzerne jetzt schon weiterziehen. Das waren die drei Hauptpunkte in unseren Gesprächen mit den Kollegen aus dem Osten.“(EBR-Vors. Konzern D.) „Ich sagte Ihnen gleich dass wir auch Angst haben, dass sie Fabriken bei uns schließen.“ (slowakische Delegierte bei D.) Das ist die Beruhigungsspiel.

Die Fabriken ziehen weiter, weil in manchen Regionen die Löhne besonders schnell gewachsen sind, so vor allem in den Regionen Budapest und Prag. Die meisten meiner Gesprächspartner vertreten die Ansicht, dass diese Regionen für nach Niedriglohn Ausschau haltende Konzernchefs schon nicht mehr attraktiv seien. Die Lohnfrage ist der Hauptgrund der West-Ostkonzurrenz und damit der Knackpunkt der Integration des EBR.

### **4.3 Der Umgang mit der Lohnfrage**

#### **„Es dürfen Tropfen sein, aber der Honig darf nicht fließen.“**

Die meisten westlichen Delegierten erwarten von ihren östlichen Kollegen, dass sie zu Hause eine offensive Lohnpolitik betreiben, damit die Lohnunterschiede möglichst schnell verringert werden, und somit der Verlagerungssog in diese Länder geringer wird. Die Integrationsbereitschaft der östlichen Kollegen wird an ihrer heimischen Lohnpolitik gemessen. Freilich ist dies „objektiv“ betrachtet keine vorausschauende Sichtweise, denn sie unterschlägt, dass bei einer Lohnangleichung die Arbeitsplätze nicht nach Westeuropa zurückkommen, sondern weiter nach Osten wandern werden. Die östlichen Kollegen dagegen sind in der Lohnfrage hin- und hergerissen. Zunächst muss man sehen, dass sie im Unterschied zu den meisten westlichen EBR-Mitgliedern selbst die Lohnverhandlungen in ihrem Betrieb führen. Sie sind in einem viel engeren Sinne als die meisten westeuropäischen Delegierten Akteure des Lohns. Keiner der untersuchten osteuropäischen Konzernstandorte ist tarifgebunden, so dass nicht der sogenannte „Höhere Kollektivvertrag“ gilt, den die Gewerkschaft(en) auf nationaler Ebene aushandeln. Die Lohnverhandlungen finden jährlich auf betrieblicher Ebene statt. Und die Aufmerksamkeit ihrer Wähler, also der Belegschaften, ist ganz und gar auf den Lohn fixiert. Der Lohn ist das beherrschende Thema zu Hause, hinter dem fast alles andere zweitrangig wird. Als zweites Faktum muss man in Betracht ziehen, dass die Löhne in den meisten der untersuchten östlichen Standorte in den letzten Jahren steil angestiegen sind. In drei Konzernen ist der Lohn sogar doppelt (!) so hoch wie der vergleichbare Landes-Durchschnittslohn in der Branche. Nur ein deutscher Automobilzulieferer hat sich bisher allen Verlockungen, den Lohnforderungen nachzugeben, verweigert und zahlt strikt den landesüblichen Durchschnittslohn, also ca. die Hälfte dessen, was andere Multis im Lande zahlen. Natürlich wollen die Belegschaften unbedingt noch mehr. Aber den betrieblichen Verhandlungsführern sitzt angesichts der Nachrichten über die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Rumänien, Ukraine und China die Angst im Nacken. Sie haben sich in letzter Zeit fast alle in engagierte Verfechter eines moderaten Lohnkurses gewandelt. Die Darlegung und Begründung ihrer Lohnstrategie machen sie im Interview daher zu einem spontanen Thema.

„Die Frage ist, wie lange bleibt die Produktion bei uns, wenn wir mit den Löhnen hochfahren? 10 Jahre, 15, dann geht's weiter nach Osten. Es ist eine Kostenfrage und Kosten werden immer unter der Lupe studiert bei uns. Ich bin im Kontakt mit unserer Abteilung Industrial Engineering, immer wieder beobachten wir genau die Kosten der Standorte, die uns bedrohen könnten, das ist M. in Rumänien und T. in Portugal. Wenn wir niedrige Kosten haben, dann brauchen wir keine Angst zu haben. Im Rahmen der tschechischen Industrie haben wir heute zusammen mit Skoda-VW die höchsten Löhne. Man muss sehr vorsichtig sein und sich langsam bewegen. Ich sage immer: es dürfen Tropfen fallen, aber der Honig darf nicht fließen.“ (tschechischer EBR-Delegierter bei Konzern A.). Sein Kollege aus dem slowakischen Werk desselben Konzerns: „Ich garantiere den Mitarbeitern in der Produktion, dass sie nicht die Arbeit verlieren. Die haben Beschäftigung noch 20 Jahre. Ich sage denen immer, Lohn ist wichtig, aber weit wichtiger ist der Arbeitsplatz. Meine Kol-

legen verstehen mich jetzt mehr und mehr. Wir haben eine anonyme Umfrage gemacht. Der Lohn kam erst an dritter Stelle ihrer Wünsche. Die Leute sind vernünftig.“

Diese Philosophie den Kollegen zu vermitteln war eine schwierige Arbeit für den Betroffenen. Er hat sehr darunter gelitten, denn es hätte ihn fast sein Wahlamt gekostet. Er hat sich dadurch nämlich den Ruf eines zahmen Interessenvertreters erworben. Was ihm hier anscheinend so geläufig über die Lippen kommt, beschäftigt ihn in Wahrheit innerlich schwer. Diesem inneren Druck verschafft er ein kleines Ventil, wenn er die gerade zitierte Sentenz auf den ersten Blick völlig unverständlich und unangebracht mit einem Seitenhieb auf die westeuropäischen Interessenvertretungskollegen verbindet. Denn er fährt fort: „... Die Leute sind vernünftig. Das ist der Unterschied zu den westlichen Standorten.“ Er drückt unverblümt aus, was die anderen nur im stillen Kämmerlein denken, nämlich dass die westeuropäischen Hochlohnländer selbst Schuld an Verlagerung und West-Ost-Konkurrenz seien, weil sie in den vergangenen Jahrzehnten die Lohnzurückhaltung, die die Osteuropäer jetzt praktizierten, nicht praktiziert hätten. Im Klartext lautet das Argument so: eigentlich müssten wir für dieselbe Arbeit dasselbe verdienen wie ihr in Westeuropa. Aber weil ihr nicht vernünftig ward, müssen wir es „ausbaden“. Man weiß in den MOE-Ländern sehr genau, was z.B. in Deutschland und Frankreich verdient wird. Und es gibt noch kein moralisches Argument, das ihnen erklärt, warum sie im selben Konzern nicht dasselbe verdienen dürfen. Daher stellen sie den Niedriglohn moralisch als Bescheidenheit, freiwillige Zurückhaltung, und sogar als Unterstützung für die Westeuropäer dar. Moralisch drehen sie den Spieß von Helfen und Geholfenwerden um. Sie denken: wir unterstützen Westeuropa, und nicht umgekehrt.

Die Gewichtsverschiebungen im „Maß der Gerechtigkeit“ zeigen sich auch in folgendem Fall. Der Konzern B. beschloss aufgrund einer guten Ertragslage einen einmaligen Bonus von 1.500 € an alle Beschäftigten zu zahlen. Erst im Nachgang wurde der Betrag für die MOE-Länder auf 750 € festgesetzt. Einige Betriebsgewerkschafts-Komitees beschwerten sich darüber. Als Begründung wurde ihnen dann natürlich das unterschiedliche Niveau der Lebenshaltungskosten genannt. (Danach hätte der Bonus aber „gerechterweise“ nur 300 € betragen dürfen). Dagegen hielten sie ein Produktivitäts-orientiertes Argument: an der Generierung der guten Ertragslage seien sie mindestens ebenso beteiligt gewesen wie die Westeuropäer.

Im Konzern F. kam es zu einem Lohn-Eklat. Die westeuropäischen Delegierten hatten ihre osteuropäischen noch in der Zeit, als letztere mit Beobachterstatus im EBR waren, eine Lohnformel mit auf den Weg gegeben: Inflationsausgleich plus Prozentzahl der durchschnittlichen Lohnsteigerung in den westlichen Standorten des Konzerns sollte das effektive Ergebnis der Verhandlungen sein. Als der aus westeuropäischen Delegierten zusammengesetzte Lenkungsausschuss in Erfahrung brachte, dass das gewerkschaftliche Betriebskomitee in einem polnischen Werk des Konzerns sich nicht an diese Formel gehalten hatte, sondern – sozusagen eigenwillig – eine Nullrunde gefahren ist, obwohl das Werk ein Umsatzwachstum von 8 % in dem Jahr hatte, da waren die westlichen Delegierten enttäuscht und stark verärgert. „Das war für uns eine Breitseite. Da ham wir gesagt: Freunde, wir unterstützen euch in allen Richtungen, dann könnt ihr nicht hergehen, ohne uns zu informieren, bei Null stehen bleiben, bloß weil euch der Arbeitgeber erzählt, wenn ihr mehr fordert geht's euch wie den Ungarn.“ In Ungarn hatte der Konzern kurz zuvor ein Werk geschlossen.

Im Konzern A. steht der deutsche EBR-Vorsitzende in der Kritik mancher westeuropäischer EBR-Kollegen, weil er in dem tschechischen Werk über Jahre den „falschen Gewerkschaftsmann“ unterstützt habe. Dort befehden sich der bis heute tonangebende ältere Gewerkschaftsführer, der als zu zahm gilt in der Lohnfrage, mit einem jüngeren Konkurrenten, der eine offensivere Lohnpolitik fordert. Der deutsche EBR-Vorsitzende hat bisher den älteren unterstützt. Im Interview räsoniert er, vielleicht habe er zu dieser Person wegen derselben Generationszugehörigkeit eine größere Nähe gehabt.

Lohnforderungen stellen ist eine Sache. Effektive Lohnverhandlungen führen eine andere. In einigen untersuchten osteuropäischen Fabriken gibt es gegenwärtig eine Bereitschaft, die Strategie und Taktik der Lohnverhandlungen derjenigen der westeuropäischen Standorte anzupassen. Dazu erhalten sie von westeuropäischen Kollegen ein Lohnverhandlungstraining.

Das ist in zwei der vier eurocompanies und in den Konzernen mit dem größten Verlagerungsdruck (2 Automobilzulieferer-Konzerne). Hier ist eine supra-nationale Angleichung der Lohnstrategie das Ziel. D.h. eine vereinheitlichte Konzern-Lohnstrategie. Der Vorteil besteht für beide Seiten der Arbeitnehmervertreter, die westeuropäische wie die osteuropäische, vor allem im Aufbau von Transparenz und Vertrauen. Die Westeuropäer argwöhnen, dass ihre osteuropäischen Kollegen mit ihrem Standortmanagement einen Lohnverzichtspakt schließen könnten, der den Lohnunterschied zementiert. Die Osteuropäer befürchten, dass die westeuropäischen Kollegen bei den Standort- und Investitionsentscheidungen viel näher am Konzernmanagement sitzen und dort ihren Einfluss gegen sie nutzen könnten. Gewiss wird der eklatante Lohnunterschied, der z.B. im Vergleich Slowakei zu Deutschland 1 : 5 beträgt auch nicht durch eine parallelisierte Lohnstrategie im Konzern in absehbarer Zeit zum Verschwinden gebracht. Das wissen beide Seiten. Daher geht es im Kern nicht um die effektive Lohnhöhe, sondern um Psychologie, genauer um das Gefühl, nicht getäuscht zu werden, um den Aufbau von Vertrauen. Beide wissen, dass die Forderung nach Solidarität in diesem Punkt eine zu hohe und daher unrealistische Erwartung ist. Aber offene Information, Transparenz, nicht Hintergangenerwerden, keine falschen Spiele, das ist die konkrete Erwartung, an der das Verhalten der anderen Seite hart geprüft wird. Die verheimlichte Nullrunde im polnischen Werk von Konzern F. war daher für die westeuropäischen Delegierten im EBR wirklich eine „Breitseite“, die eine unmittelbare Sanktion herausgefordert hat.

#### **4.4 Die Mitarbeit der mittel-osteuropäischen Delegierten im EBR**

Inzwischen haben die osteuropäischen Delegierten an zwei oder drei Sitzungen des EBR teilgenommen. In der Art ihrer Mitarbeit unterscheiden sie sich kaum noch von den westeuropäischen Kollegen. Jedenfalls machen letztere keine Unterscheidung mehr. Sie würden engagiert mitstreiten und seien gut vorbereitet. Auf die Frage, ob sie schon einmal spezifische Probleme ihres osteuropäischen Standorts im EBR zum Thema gemacht hätten, antworten die meisten mit nein. Als Grund geben sie an, sie hätten ja im Unterschied zu den westeuropäischen Standorten keine Probleme, denn sie hätten Arbeit genug. Um diese Antwort zu verstehen muss man wissen, dass unter „Problemen“, mit denen sich der EBR beschäftigt, fast immer Standortschließungen und Verlagerungen gemeint sind. Ein deutscher Delegierter drückt diese thematische Zentrierung so aus: „Die Diskussionen sind immer beherrscht von den letzten Standortschließungen. Es war immer die Frage nach der Solidarität der anderen und wo ist denn das Ende der Schraube. Das war immer das Hauptthema.“

In drei Konzernen ist ein osteuropäischer Delegierter Mitglied des Lenkungsausschusses, jedoch in zwei dieser Fälle in einer atypischen Form. In einem Konzern rotiert das osteuropäische Mitglied von Sitzung zu Sitzung. Es kommt jedes Mal ein Delegierter aus einem anderen Land. Der erklärte Grund dafür ist, dass alle Länder die Arbeit im EBR näher kennenlernen sollen. Der offensichtliche Nachteil mangelnder Kontinuität wird dabei in Kauf genommen. Der eigentliche Grund scheint mir aber die Angst vor Rivalitäten unter den verschiedenen MOE-Ländern um diese Position zu sein. In einem anderen Konzern gibt es offiziell zwar keinen osteuropäischen Delegierten im Lenkungsausschuss. Aber der Delegierte aus dem größten und wichtigsten osteuropäischen Standort wird als Person zu jeder Ausschusssitzung eingeladen und kommt auch. Wie weit diese auf den ersten Blick unverständliche Bevorzugung zu Misstimmungen unter den anderen MOE-Delegierten führt, konnte ich nicht in Erfahrung bringen.

Im Fall der slowakischen Delegierten im Konzern D. geht die Art der Mitarbeit im EBR erheblich über das Gesagte hinaus. Diese Delegierte stürzt sich richtig in die Arbeit für den EBR. Sie hat auch einen gravierenden Grund dafür. Denn im Rahmen einer Restrukturierungsmaßnahme wird ein Werk in der Slowakei aktuell geschlossen und ein tschechische Werk, für das sie auch zuständig ist, wird mit einem anderen zusammengelegt. Ihr großes Thema ist daher die Verhandlung eines Sozialplans – eine völlig neue Aufgabe, da Sozialpläne in einheimischen Unternehmen in den beiden Ländern unüblich sind und in dortigen Niederlassungen westlicher Konzerne noch nicht vorgekommen sind. Interessant ist

zunächst, dass das Konzernmanagement, das in den westeuropäischen Standorten mitbestimmungsfreundlich agiert, die Maßnahmen in den osteuropäischen Ländern ohne jegliche Konsultation durchgeführt hat. Sie wurden verkündet und gleich danach exekutiert. Die EBR-Delegierte hat den EBR-Vorsitzenden benachrichtigt und um Hilfe gebeten, und sie hat auf der nächsten EBR-Sitzung dieses Problem zum Thema gemacht und auch dort um Hilfe gebeten. Mehrere westeuropäische Delegierte haben ihr eigene Sozialpläne und weiteres Material zukommen lassen. Sie hat sich intensiv in die gesamte Problematik eingearbeitet. Aber aus westlichen Sozialplänen lassen sich keine Ansatzpunkte für die im Osten anzuwendenden Geldfaktoren ableiten. Daher wird in Kürze auf ihre Bitte hin der EBR-Vorsitzende in die Slowakei kommen, um bei den Verhandlungen zu helfen. Ein sehr schwieriger Punkt in diesem Verhandlungskomplex ist der Zeitpunkt. Für die westlichen Standorte gibt es schriftliche Vereinbarungen, dass Schließungen und Verlagerung erst dann durchgeführt werden, wenn ein Sozialplan ausgehandelt wurde. In den beiden betroffenen Ländern will das Management diese Regel nicht gelten lassen, sondern hält sich strikt an die nationalen Gesetze, die das nicht vorschreiben. Um hier weiterzukommen bemüht sich die Delegierte um ein gemeinsames Statement aller fünf osteuropäischen EBR-Delegierten im Konzern. Diese Delegierte unterscheidet sich auch in anderen Punkten von den anderen Delegierten. Sie nimmt ihren standortübergreifenden Repräsentationsauftrag sehr ernst, d.h. sie vertritt nicht nur den Standort, in dem sie selbst arbeitet, sondern alle Konzernstandorte in den beiden Ländern. Daher fragt sie die Arbeitnehmervertretungen aller Standorte vor einer EBR-Sitzung, welche Probleme sie im EBR vorbringen soll. Eines ihrer Ziele ist die Vereinigung aller fünf osteuropäischen Delegierten des EBR zu einer Regionalgruppe, die sich regelmäßig trifft und im EBR mit einer Stimme spricht. Eine solche Regionalgruppe haben die skandinavischen Delegierten gebildet. Diese hat sie sich daher zum Vorbild und Lehrer auserkoren.

Wie wichtig die Frage der standortübergreifenden Repräsentation ist, zeigt sich an Folgendem. Alle befragten osteuropäischen Delegierten berichten nach der EBR-Sitzung zu Hause über Inhalt, Ablauf, und Ergebnis der Sitzung. Wenn der Delegierte nur seinen eigenen Standort vertritt, was bei den großen Werken der Fall ist, dann ist kein besonderes Problem damit verbunden. Wenn der Delegierte jedoch mehrere Standorte im Land, oder wie im Konzern E. sogar länderübergreifend (Tschechien und Slowakei) vertritt, dann ist das ein eminentes Problem, denn es gibt keine standortübergreifende Zusammenarbeit der lokalen Arbeitnehmervertretungen. Ein Beispiel dafür ist der slowakische Delegierte im EBR des Automobilzulieferkonzerns C. Er ist für zwei slowakische Standorte zuständig. Er hält es mit der Information über die EBR-Sitzung so: er informiert ausführlich das Betriebsgewerkschaftskomitee des Standortes, an dem er selbst arbeitet. Die Arbeitnehmervertretung an dem zweiten Standort erhält lediglich eine E-Mail. Dieser zweite Standort liegt nur zehn Kilometer von dem anderen entfernt. Aber zwischen den Arbeitnehmervertretungen besteht kein Kontakt.

Die Informierung der lokalen osteuropäischen Arbeitnehmervertretungen über das Geschehen im EBR funktioniert am besten in den Konzernen, die eurocompanies sind. Dasselbe gilt aber auch für die westeuropäischen Standorte der eurocompanies. Die osteuropäischen Delegierten nehmen sich die Praxis der westeuropäischen Kollegen zum Vorbild, sie imitieren es. Ich habe bereits erwähnt, dass die osteuropäischen Delegierten sich als Lernende definieren. Sie lernen das, was sich an EBR-Praxis im Konzern herausgebildet hat. Und das ist bei jedem EBR-Typ (vgl. Kotthoff 2005) etwas anderes. Ein tschechischer Delegierter im IT-Konzern E. berichtet z.B. nach der EBR-Sitzung der gesamten Belegschaft. Diese Institution wird in dem US-Konzern als „townhall“ bezeichnet. Die townhall ist eine Erfindung der westeuropäischen EBR-Delegierten. Sie wird von dem MOE-Delegierten kopiert.

## **4.5 Der Mehrwert des EBR für die mittel-osteuropäischen Delegierten**

Die Antworten der osteuropäischen Delegierten auf die Frage, welches der Vorteil des EBR für die Arbeitnehmervertretungen an den osteuropäischen Standorten ist, lassen sich in drei Kategorien unterteilen. Eine Gruppe sagt: der EBR hat keinen Vorteil für uns. Der Delegierte vom Konzern C. antwortet:

„Vorteil? Keinen. Wir haben keine Probleme, wir haben Arbeit, wir können die westlichen Standorte unterstützen.“ Gleichlautend antwortet der Delegierte vom tschechischen Standort A-1. „Der EBR bringt mir fast nichts. Es werden vor allem Informationen dort ausgetauscht, welche Produktion wohin umgezogen ist. Und ich weiß doch vorher, dass sie zu uns umgezogen ist.“ Diese Delegierten sehen sich als die Gewinner des europäischen Konzernspiels. Einige von ihnen sehen dennoch einen kleinen Vorteil des EBR darin, dass er dafür sorgen kann, dass trotz dieses winner-looser-Verhältnisses die Beziehung zu den loosern friedlich bleibt. Einer dieser Delegierten sagt: „Der Vorteil ist der Kontakt mit Europa, das Verständnis, wir sind nicht ihr Problem und sie nicht unser.“ Dies ist die Beschwichtigungsstrategie.

Eine zweite Kategorie bilden diejenigen, bei denen im Hinterkopf die Angst um das „Weiterziehen der Karawane“ spukt. Für sie liegt der Vorteil des EBR darin, frühzeitig Hinweise zu bekommen, wohin der Wind weht. Sie wollen den EBR wie ein Horoskop nutzen. Der slowakische Delegierte von A-2. sagt: „Dann kann man sich ein Bild machen, wie sieht es aus.“ Dieser Befragte antwortet auf die Frage: ist es nicht auch ein Vorteil des EBR, mit dem Boss selber sprechen zu können? interessanterweise so: „Das tun nur die, die keine Angst mehr haben, weil sie wissen, dass sie geschlossen werden. Die haben nichts mehr zu verlieren. Die stellen scharfe Fragen im EBR.“ Die Angst vor Verlagerung, die Angst Objekt der Konzernstrategie zu werden, beherrscht hier das Antwortverhalten.

Die dritte Antwortkategorie kommt in den eurocompanies vor. Diesen Delegierten ist die Entwicklung von Dialog, Partnerschaft und Kommunikation ein Herzensanliegen. In dieser Hinsicht ist ihnen der EBR ein Zeichen für einen völlig anderen Umgang zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als er in ihrem Land bisher üblich war. „Der EBR ist wichtig, weil da einer ist, der in einen Dialog mit dem Management involviert ist und der als Partner akzeptiert ist. Sie können eine Diskussion haben, aber Sie haben das Gefühl, dass Sie nicht als Partner zählen. Sie sind wie ein Schüler, der Unterricht bekommt. Und das ist in unserer Firma nicht so.“ (tschech. Delegierter Konzern E.)

„Die Haltung des Managements hat sich geändert. Es hängt alles an der Beziehung zum Management und wie es den Delegierten respektiert. Respekt ist nicht leicht zu bekommen. Wir müssen alles tun, dass wir einen guten Partner haben, mit dem wir reden können.“ (Slowakische Delegierte Konzern D.) Nicht mehr als Schüler geschurigelt zu werden, sondern als Partner akzeptiert zu werden, das ist hier die hoch-emotionale Erwartung der Delegierten an den EBR. Für sie sendet diese neue Institution die befreiende Botschaft aus: Respekt, Anerkennung, etwas zählen. Vermutlich ist es nicht zufällig, dass beide zitierten Delegierten hochqualifizierte Angestellte sind, der eine Informatiker, die andere promovierte Juristin. Beide sind im Unterschied zu allen anderen Befragten keine Gewerkschaftsmitglieder. Für sie ist der EBR ein Stück Glasnost.





## 5. Praxis der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in den tschechischen und slowakischen Standorten

Bei den deutschen Beobachtern spielt der Begriff „Betriebsrat“ im Kontext dieser Thematik eine dominante Rolle. Die Autoren klammern sich daran fest, dass es in beiden Ländern inzwischen eine Gesetzgebung gibt, die die Errichtung eines Vertretungsgremiums mit dieser Bezeichnung möglich macht. Dabei werden aber leicht zwei Dinge übersehen.

Zum einen, dass die gesetzlich-institutionelle Konstitution dieses Organ nicht mit dem deutschen Betriebsrat innerhalb des dualen System der Interessenvertretung vergleichbar ist. In Tschechien wie in der Slowakei bestimmt das entsprechende Gesetz, dass es in einem Betrieb *entweder* eine gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung gibt oder einen „Betriebsrat“. Der Betriebsrat hat arbeitspolitisch betrachtet lediglich die Funktion eines Lückenbüßers: er soll als eine Option von Arbeitnehmervertretung möglich sein, solange es in einem Betrieb (noch) kein Betriebsgewerkschafts-Komitee gibt. Jedoch ist alles auf eine gewerkschaftliche Organisation hin ausgerichtet, denn die Gründung eines Betriebsgewerkschafts-Komitees wird sehr leicht gemacht. Unabhängig vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Betrieb reichen drei Gewerkschaftsmitglieder aus, um ein solches Vertretungsorgan zu gründen. Dieses Organ ist dann in Betrieben, deren Arbeitgeber nicht im Arbeitgeberverband ist, der exklusive Verhandlungspartner für alle Kollektivverträge, insbesondere für die Aushandlung der Löhne. Das trifft auf alle untersuchten Standorte zu, da keiner im Arbeitgeberverband ist. Und diese Aussage ist verallgemeinerbar auf die osteuropäischen Standorte multinationaler Konzerne. Die vom Betriebsgewerkschafts-Komitee ausgehandelten Kollektivverträge haben Allgemeingültigkeit für sämtliche Arbeitnehmer in dem betreffenden Betrieb. Das alternativ mögliche Organ „Betriebsrat“ kann dagegen nicht Vertragspartner für Kollektivverträge sein (das ist äußerlich betrachtet die Gemeinsamkeit mit dem deutschen Betriebsrat). Vor allem aber gilt, dass die Existenz eines bestehenden Betriebsrat automatisch erlischt, sobald in dem Betrieb ein Betriebsgewerkschaftskomitee errichtet wird. Es gibt nur dieses Entweder-Oder und nicht die Dualität. Und alle rechtlichen und institutionellen Vorteile liegen bei dem Gewerkschaftsorgan. Die Vorstellung, Betriebsrat und Gewerkschaft zusammen zu denken, und die Strategie einer Vergewerkschaftlichung des Betriebsrätewesens existieren hier nicht. Statt Dualität herrscht Polarität.

Die Gewerkschaftsvertreter werden abteilungsweise gewählt. Derjenige mit den meisten Stimmen in der Abteilung ist automatisch Mitglied des Betriebsgewerkschaftskomitees. Darum bemisst sich die Größe des Gremiums (auch) nach der Organisationsstruktur eines Betriebes.

Die Institution Betriebsrat hat keine Verankerung im Denken und in der Orientierung irgendeiner der betroffenen Seiten, weder bei den Arbeitnehmern, noch bei den heimischen Arbeitgebern und zuletzt bei den Gewerkschaften. In der Wahrnehmung der Gewerkschaften und der gewerkschaftlich orientierten Arbeitnehmer ist Betriebsrat identisch mit: keine Rechte, arbeitgeberhörig, und Schwächung der Gewerkschaften. Das Modell Betriebsgewerkschafts-Komitee hat eindeutig die Vorfahrt. Darum gibt es auch nur ganz wenige Betriebsräte bisher. Von einer einzigen Ausnahme abgesehen, wußte keiner meiner mittel-osteuropäischen Gesprächspartner von der Existenz auch nur eines Betriebsrats im Lande. Die Ausnahme ist die EBR-Delegierte des Konzerns D., der mehrere Niederlassungen in der Slowakei hat, und darunter auch ein kleines greenfield mit ca. 60 weiblichen Beschäftigten, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind, und wo auf Ermunterung des west-europäischen Werksleiters ein Betriebsrat gegründet worden ist. In einem IT-Büro des Konzern E. in Prag mit ca. 100 hochqualifizierten Angestellten, wo es ebenfalls keine gewerkschaftliche Organisation gibt, ist vor fünf Jahren ein Betriebsobmann gewählt worden. Als er jedoch die Stelle gewechselt hat und den Betrieb verließ, wurde kein Nachfolger gewählt, weil nach Ansicht der Beschäftigten kein Bedarf für eine Inte-

ressenvertretung bestand. Wir können deshalb feststellen, dass die Institution Betriebsrat in beiden Ländern systemfremd ist.

Dennoch vermute ich, dass im Bereich extrem schwacher gewerkschaftlicher Organisation in nächster Zeit damit mehr und mehr experimentiert wird. Denn das vorherrschende Betriebsgewerkschaftsmodell hat eine Achillesferse: Das ist die Bevorzugung der Gewerkschaften durch das „ungerechte“ Repräsentationsverhältnis. Die Betriebsgewerkschaft spricht und verhandelt selbst dort für alle über alles, wo sie nur einen verschwindend kleinen Teil der Belegschaft repräsentiert. Von gewerkschaftlich nicht gebundenen oder gar anti-gewerkschaftlichen Beschäftigten wird dies als Demokratielücke empfunden. Auf diesem gewerkschafts-skeptischen Boden könnten möglicherweise Betriebsräte entstehen, die aber taktisch leicht „gekippt“ werden können von den sprichwörtlichen „Drei Gründungs-Gewerkschaftern“.

Die osteuropäischen Gewerkschafter spüren von westlicher Seite den Wunsch, ja Druck, in ihrem Land Betriebsratsstrukturen aufzubauen. Sie stemmen sich jedoch dagegen. Und sie sind bereits recht versiert und eloquent bei diesem Abwehrmanöver. „Nein, nein! Wir haben *das andere System*. In Deutschland stehen die Gewerkschaften außerhalb (gemeint ist: des Betriebes), bei uns sind die inside. Wenn drei Leute eine Gewerkschaft gründen im Betrieb, dann vertreten die vom Gesetz her alle Mitarbeiter. Wir vertreten alle Mitarbeiter hier. Da machen wir keinen Unterschied Arbeiter-Angestellte.“ (Delegierter A-1) Das eigene System wird als überlegen, als Qualitätsmerkmal dargestellt, ganz analog zu ‚Intel inside‘.

Ein zweites wesentliches Strukturmerkmal der industriellen Beziehung in beiden Ländern ist, dass die *lokale betriebliche* Gewerkschaftsorganisation Kern und Schwerpunkt der Interessenvertretung ist. Der *nationale* Gewerkschaftsverband ist dagegen vergleichsweise schwach, und regionale Zwischenebenen gibt es kaum. Die Befragten verdeutlichen den Unterschied im Einfluss gern anhand der Finanzen. In beiden Ländern beträgt der Mitgliedsbeitrag für die Gewerkschaft 1 % vom Bruttolohn. Der Beitrag wird vom Betriebsgewerkschafts-Komitee erhoben. 60 % der Beitragssumme verbleibt beim Betriebsgewerkschafts-Komitee, 40 % werden an den Verband abgeführt (im Fall der größten untersuchten tschechischen Fabrik A-1 beträgt das Verhältnis sogar 70 %: 30 %). Die bei der betrieblichen Organisationsebene verbliebenen Gelder werden im Wesentlichen für soziale Einrichtungen verwendet, allen voran für Organisation und Unterstützung von Urlaubs-/Erholungsreisen, Landhaus-Ferien für Kinder, Weihnachtsgeschenke, und für das Sponsoring lokaler Sportvereine. Zwar ist Kritik am alten sozialistischen Gewerkschaftsmodell überall obligatorisch, aber es kann kein Zweifel daran bestehen, dass eine Hauptfunktion des alten Systems auf diese Weise fortgesetzt wird. Vermutlich wird es von den Mitgliedern auch so erwartet.

An dem größten untersuchten Standort sind drei Mitglieder des Betriebsgewerkschafts-Komitees ganz von der Arbeit freigestellt. Sie werden aus dem 70 %-Topf der Beitragsgelder bezahlt. In allen anderen Standorten sind die Mitglieder des Betriebsgewerkschaftskomitees nicht freigestellt. Freilich werden auch die laufenden Organisationskosten daraus bezahlt, wie z.B. Reisekosten für gewerkschaftliche Veranstaltungen.

Dieses System der Finanzierung verleiht den lokalen Gewerkschaftsvertretern ein starkes Selbstbewusstsein. Einige meiner Gesprächspartner schauen mitleidig auf ihre deutschen Betriebsratskollegen herab, weil die keinen eigenen Reisekostenetat haben, sondern beim Arbeitsdirektor um Reisegeld betteln müssen. Einer verrät gar, dass, wenn der Konzernbetriebsratsvorsitzende aus Deutschland nach Bratislava komme, die Übernachtungs- und Verpflegungskosten aus der Betriebsgewerkschaftskasse bezahlt werden. Die Botschaft lautet: die armen Brüder aus Deutschland! „Wir sind nicht finanziell abhängig vom Unternehmen. Die Deutschen haben die schwierigste Situation, die haben nicht genug Finanzmittel. Wenn die Kollegen aus Deutschland hierher kommen bezahlen wir alles. Und wenn wir nach Deutschland kommen, müssen wir die Übernachtung selbst zahlen, und die laden uns nur zum Abendessen ein.“ (Vors. des Betriebsgewerkschaftskomitees Konzern A.)



Die Bedeutung der nationalen Ebene des Gewerkschaftsverbandes steht gewiss auch im Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sobald man hier beim Fragen etwas tiefer bohrt, kann man Erstaunliches erfahren. In der Zentrale der tschechischen Chemiegewerkschaft arbeiten nur neun Personen. Zwei davon sind gewählte Vertreter (wir würden wahrscheinlich „Vorstand“ dazu sagen) und sieben angestellte Sekretäre. Von denen sind zwei für Arbeitssicherheit zuständig, zwei sind Arbeitsjuristen, und zwei sind für die Betreuung der Regionen zuständig. Die wesentliche Aufgabe der Zentrale ist der Kontakt zu Regierung und Parlament, d.h die Beteiligung an der Gesetzgebung im Rahmen des landesüblichen Tripartismus. Die zweite Funktion ist die des Verhandlungspartners des Arbeitgeberverbandes beim sogenannten „Höheren Kollektivvertrag“. Der gilt nur für die im Verband organisierten Unternehmen. Sämtliche größeren Unternehmen sind nicht im Arbeitgeberverband. In der Slowakei gibt es nach Aussage des slowakischen Delegierten von A-2 54 Chemiebetriebe, in denen es ein Betriebsgewerkschaftskomitee gibt. Nur für 18 davon gilt der „Höhere Kollektivvertrag“. In allen anderen Fällen verhandelt das Betriebsgewerkschaftskomitee den betrieblichen Kollektivvertrag aus. „Alle Kollektivverträge machen wir alleine, auch für die outgesourceten Firmen hier. Wir schließen für fünf Jahre ab. Und Löhne und Sozialleistungen werden jedes Jahr angepasst. Wir interessieren uns gar nicht für den Höheren Kollektivvertrag, weil der bringt gar nichts. Unser Kollektivvertrag bringt viel mehr.“ Neben dem betrieblichen Kollektivvertrag und dem Höheren Kollektivvertrag spielt der gesetzlich festgelegte Mindestlohn eine Rolle in beiden Ländern. Hier ein Vergleich der drei Versionen für Tschechien: der betriebliche Monatslohn am tschechischen Standort vom Konzern B. beträgt 700 €, der gültige Chemie-Kollektivvertrag in der Region beträgt 380 €, der gesetzliche Mindestlohn (der nach meinen Informationen für einen bedeutenden Teil der Beschäftigten der Reallohn ist) 180 €. Eine dritte Funktion des nationalen Gewerkschaftsverbandes ist die Rechtsberatung. In jeder größeren Stadt gibt es einen von der Gewerkschaftsverband bezahlten Anwalt für Arbeitsrecht.

So kann der Vorsitzende des Betriebsgewerkschaftskomitees an einem tschechischen Standort mit stolzeschwellter Brust sagen: „Wir brauchen Prag nicht oft. Nur für Kontakte zum Parlament. [Interviewer: Wer macht die Strategie für die Gewerkschaft, wer steuert das Schiff?] Das macht die untere Ebene. Das steuern wir. Als uns der Vorsitzende in Prag nicht mehr gefiel, da haben wir hier mit Vertretern in anderen Fabriken telefoniert und der Vorsitzende musste ein paar Tage später seinen Hut nehmen. Alle drei Monate muss der Vorsitzende in die Region kommen zu einem Treffen mit uns. Für Südost-Mähren ist das Treffen immer hier bei uns am Ort. Da kommt die Leitung aus Prag zu uns und wir diskutieren die Probleme und informieren uns.“

Das Betriebsgewerkschafts-Komitee in A-1 hat sogar ein 13. Monatsgehalt und Urlaubsgeld in der Höhe von 85 % eines Monatslohns ausgehandelt. Der Neuigkeitswert dabei ist in den Augen der Aktivistinnen dieser: „Und jetzt kann jeder den Urlaub machen wo er will.“ Denselben Emanzipationseffekt hat auch der 13. Monatslohn, der Weihnachten ausgezahlt wird: „Vor Weihnachten bekommt jeder Weihnachtsgeld. So müssen wir keine Geschenke mehr für die Leute organisieren.“ Wie umfangreich die Sozialaktivitäten des Komitees sind, lässt diese Aussage erahnen: „Und ich organisiere hier Ausflüge, Fahrten nach Italien, auch für Pensionisten, und Kinderrecreation, das alles machen wir hier. Die Firma unterstützt uns z.B. für Fahrtkosten zur Arbeit, das haben wir alles im Kollektivvertrag. Aber wir sind die Organisatoren. Wir organisieren Sportveranstaltungen, z.B. Fußball, Leichtathletik, wir vermieten auch die Turnhallen für Volleyball und Tennis.“

Das Gewerkschaftskomitee bekommt keine vom Betrieb bezahlte Freistellung. In Betrieb B. konnte das Komitee im Kollektivvertrag 24 Freistellungs-Stunden pro Jahr für die Vorsitzende aushandeln, plus zwei Tage Schulung. Die Komitees haben – außer bei A-1 – keinen eigenen Raum, auch keinen Aktenschrank. Sie haben aber alle eine E-Mail-Adresse zugestanden bekommen, und das Komitee bei B. darf das Kopiergerät der Firma benutzen.

Die Betriebsgewerkschaftskomitees ohne Freistellungen sind also keine kontinuierlich arbeitenden Gremien. Neben den Sozialen Aufgaben besteht die Arbeit vor allem darin, Sprachrohr für Beschwerden zu sein. Die Vorsitzende im Standort von Konzern B.. z.B. hat keine Sprechstunden, sondern ist über Telefon erreichbar. Der typische Fall ist, dass ein Mitarbeiter Beschwerden über den direkten Vorge-

setzten hat. In allen Standorten wurde darauf verwiesen, dass die Mitarbeiter Angst haben, selber Beschwerden nach oben zu tragen. „... weil es immer noch viele Leute bei uns gibt, die Angst haben, sich zu äußern und eigene Ideen vorzutragen.“ (Vors. Komitee B.) Der unauffällige Telefonanruf bei der Vorsitzenden wird deshalb auch als ein dem sichtbaren Sprechstundenbesuch überlegener Weg gesehen. Die Vorsitzende sammelt die Beschwerden und trägt sie jeden zweiten Montag dem Direktor vor. Ähnlich wird im slowakischen Standort des Automobilzulieferers C. verfahren. Hier gibt es einen Kummerkasten, in den die Beschwerden schriftlich abgelegt werden. Jeden Freitag nach der Nachmittagschicht ist Komiteesitzung. Und die Hauptaufgabe ist die Leerung und Sichtung des Kummerkastens und die Weiterleitung der Beschwerden an den Werksleiter.

Bei den Betriebsgewerkschafts-Komitees handelt es sich nach diesen Beobachtungen um eine „elementare“ Form der Interessenvertretung. Sie haben im Wesentlichen die vier Aufgaben der Lohnverhandlung, des Sprachrohrs für Beschwerden, der Organisation von Erholung, und der Unterstützung der Leitung in Fragen der Arbeitssicherheit. Dagegen sind sie kaum strategisch-politische Akteure, weder im Sinne von Co-Management, noch im Sinne von Gegenmacht. Nur das Komitee von A-1 hat einige Merkmale des Co-Managements.

Das Verhältnis zwischen betrieblicher Arbeitnehmervertretung und lokalem Management ist in den untersuchten Standorten unterschiedlich. An dem großen tschechischen Standort A-1 mit den freigestellten Gewerkschaftern ist es eng und vertrauensvoll. Der Vorsitzende des Gewerkschafts-Komitees bezeichnet sich selbst mehrmals als „Mitglied des erweiterten Managements.“ Er nimmt regelmäßig an der Sitzung der Abteilungsleiter teil. Ihm wird ein persönlich enges Verhältnis zum Werksleiter nachgesagt. In zwei slowakischen Produktionsstandorten ist das Verhältnis ebenfalls konstruktiv, aber keineswegs so exklusiv wie im ersten Fall. Die Werksleiter sind Einheimische, die mehrere Jahre lang in Deutschland für ihre jetzige Tätigkeit trainiert wurden. Sie kennen die deutsche Mitbestimmung. Sie bemühen sich um ein korrektes reibungsloses Verhältnis. Aber sie schenken der Arbeitnehmervertretung nichts. Am slowakischen Standort des deutschen Automobilzulieferers C. ist das Verhältnis dagegen gespannt. Der Werksleiter ist restriktiv, vor allem beim Lohn, dem zentralen Thema im Betrieb. Er weigert sich, Lohnzugeständnisse zu machen, die deutlich über den Durchschnittslohn hinausgehen. Im Betrieb herrscht ein Klima der Angst. „Die Verhandlungen sind sehr schwer bei uns. Da ist Spannung. Der Direktor hat Macht. Wir können nicht streiken. Die Leute haben Angst, die Arbeit zu verlieren. (Interviewer: In Deutschland ist die Firma bekannt für ein entspanntes Verhältnis) Ja, ja. Aber der Werksleiter ist so: wir sind die besten im X-Bereich (Sparte im Konzern). Wir machen Gewinne und das Geld geht nach Deutschland. Und wenn wir mehr Lohn möchten, dann ist es schlimm. Wir verdienen zwischen 2 und 3 € im Durchschnitt bei uns. (Interviewer: ist die Gewerkschaft eine Macht im Betrieb?) Nein, nur eine kleine.“ Diese Verhärtung hat das Gewerkschaftskomitee „scharf“ gemacht. In der aktuellen Lohnrunde fordert es 10 % Lohnerhöhung. Der Befragte, der selbst Gewerkschaftsmitglied, aber nicht im Betriebsgewerkschafts-Komitee ist, hält das für unklug.

In zwei untersuchten Standorten gibt es keine betriebliche Arbeitnehmervertretung. In beiden Fällen handelt es sich um Verwaltungs- und Vertriebsstandorte in den Hauptstädten, wo keine gewerblichen Arbeitnehmer beschäftigt sind. Die dort beschäftigten EBR-Delegierten übernehmen bei Bedarf die Funktion einer lokalen Interessenvertretung. Jedoch der Bedarf ist gering. Das Verhältnis zwischen dem Management und den Beschäftigten ist in beiden Fällen gut. Die Leiter bemühen sich um eine entspannte offene Beziehung und experimentieren auch mit modernen unkonventionellen Führungsmethoden, die hier vorher ganz unbekannt waren. In einem Prager Standort ist es die Einrichtung der townhall, also ein Stück „direkter Demokratie“. Die Leitung in Bratislava hat die Institution eines Arbeitsfrühstücks mit der zweiten und dritten Führungsebene eingeführt. Sie besucht auch hin und wieder die Produktionsstandorte und setzt sich in der Kantine mit den Arbeitern und Arbeiterinnen an einen Tisch zur Aussprache.

Angesprochen auf das Thema Gewerkschaft und politische Wende antworten alle Befragten, dass es zumindest eine personelle Erneuerung im ihrem nationalen Gewerkschaftsverband gegeben habe. Von den alten Funktionären seien zwar noch etliche aktiv, aber nicht in der Gewerkschaft, sondern – wie

süffisant vermerkt wird – in der Regierung und im Parlament. Welche Veränderungen auf der zentralen Ebene tatsächlich stattgefunden haben, lässt sich aus unserer lokalen Perspektive heraus nicht rekonstruieren. Aber einige Befragte haben dazu sinnliche Eindrücke wiedergegeben. Ein Befragter hatte kurz vor dem Interview einen Gesprächstermin in der Zentrale seiner Gewerkschaft: „Letzte Woche war ich in Prag und traf Herrn X., den Chef unserer Gewerkschaft. Und als ich in das Gebäude kam, das war so ein Gefühl, als würde ich 15 Jahre zurückversetzt. Ich kann mir nicht helfen, aber es roch nach Kommunismus. Ich hatte so ein Gefühl, nichts hat sich verändert. Ich kann nicht behaupten, dass sie Kommunisten sind, ich kenne ihre persönliche Geschichte nicht. Jetzt müssen sie sich für ihre Rechte ins Zeug legen, jetzt kriegen sie keine Unterstützung mehr von der Partei.“



## 6. Beobachtungen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewusstsein

Eine Untersuchung der Arbeitsbedingungen war nicht das Ziel dieser Kurzrecherche. Die Gesprächspartner haben jedoch spontan einige Eindrücke dazu vermittelt, die ich deshalb wiedergeben will, weil über die Arbeitsbedingungen und die Arbeitskultur in den Niederlassungen der westlichen Multis in den ost-europäischen Ländern so wenig bekannt ist. Den Einstieg in das Thema finden die Befragten über zwei „Brücken“. Die eine Brücke war die Rechtfertigung des relativ hohen Lohnniveaus in ihrer Niederlassung – im Vergleich zu heimischen Firmen – mit den spezifischen Arbeitsbedingungen. Und die zweite Brücke war die Erläuterung der Bedeutung des westlichen Arbeitgebers auf dem Hintergrund des regionalen Arbeitsmarktes, d.h. einer relativ hohen Arbeitslosigkeit. Die Argumentationsfigur dabei ist: die Menschen hier strengen sich an, sie nehmen Opfer auf sich, um Arbeit zu bekommen und zu behalten. Die speziellen Arbeitsbedingungen werden von den Befragten Arbeitnehmervertretern als ein Fortschritt interpretiert und mit Zufriedenheit und sogar Stolz dargestellt.

Die Arbeitsbedingungen stehen unter dem harten Gebot der Einführung des „westlichen Systems“. Das oberste Ziel sind Modernisierungs- Produktivitäts- und Qualitätsfortschritte auf hohem westlichem Niveau zu den niedrigen Löhnen des Ostens. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Interviews, dass die Arbeitsbedingungen in den Niederlassungen der westlichen Firmen ganz anders sind als zur „alten Zeit“ und anders als gegenwärtig in den einheimischen Firmen. Die Hintergrundfolie zur Beurteilung der Multis als Arbeitgeber ist die Arbeitslosigkeit, die schlechten Erfahrungen mit der „ungerechten“ Privatisierung der eigenen Kombinate, und der verführerisch hohe Lohn bei den Multis. Ein Betriebsgewerkschaftsführer aus einer großen slowakischen Fabrik sagt: „Viele Firmen bei uns sind privatisiert, untertunnelt, ausgeraubt. Eine ganz ähnliche Situation wie in Tschechien auch. Volkswagen ist eine gute Fabrik für die Slowakei. Dann auch z.B. Slovnaf, die ungarische Ölfirma, auch die amerikanischen Stahlwerke in Kosice. Voriges Jahr war die Firma Orange die produktivste und erfolgreichste in der Slowakei und wurde ausgezeichnet. An zweiter Stelle kamen wir, und hinter uns kamen nur noch Banken, keine Industrie mehr. Es werden bei uns 700 € verdient. Das ist vielleicht für einen Deutschen zum Lachen, aber in der Slowakei ist der Durchschnittslohn 350 €. Unsere Firma stellt immer mehr Leute ein. Als wir zum 1. Januar 2005 fünfzig Stellen ausgeschrieben hatten, da haben sich 2.500 Leute gemeldet. Der Arbeitgeber kann die Besten aussuchen. Bei uns arbeiten nur Slowaken, die arbeiten wollen. Ansonsten kann er gehen.“

Auf genau dieselbe Weise bringt der Gewerkschaftsführer in der großen tschechischen Fabrik den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewusstsein auf den Punkt: „Wir haben hier in der Personalabteilung 1.700 Leute dauernd im Rechner, die warten auf die Möglichkeit hier zu arbeiten. Da wartet man, bis jemand in der Fabrik einen Fehler macht, dann wird er gekickt und dann wird ein neuer eingestellt. (...) Wir haben hier hundertprozentig Teamarbeit. Jeder Meister hat hier einen Teamsprecher, der gewählt wird, und der muss 50 % seiner Zeit arbeiten und den Rest hilft er dem Meister bei der Organisation, und das Team ist hier sehr streng und hart. Wenn jemand dem Team misfällt, wird er sofort, ... die Kollegen untereinander, die haben wenig Solidarität. [Interviewer: Ist keine Solidarität aus der alten Zeit geblieben?] Es ist eine Teamarbeit, und Team ist hart. Das Team hat Kompetenzen. Es entscheidet über Schichtwechsel, über Urlaub, über den Transport hierher, also die Fahrgemeinschaften. Die verhandeln das so: du kommst früher in die Schicht und dann werde ich mich revanchieren und so. Der Konzern ist eine übernationale Firma. Die bekommt die Erfahrungen von der ganzen Welt. Das, was erfolgreich ist, wird in allen Fabriken implementiert: Teamarbeit, Löhne. Die Fortschritte sind gewaltig.“

Und der Vorsitzende des Betriebsgewerkschafts-Komitees eines Standortes von Konzern A-2 in der Slowakei: „Als A zu uns in die Slowakei kam, lag die Produktion in den roten Zahlen. Es war geplant, nach fünf Jahren muss es schwarze Zahlen geben. Es hat nur zwei Jahre gedauert. Der Umbau der Fabrik geschah ohne dass die Produktion stillstand. Der Mann hat an der Maschine gearbeitet und

20 m daneben wurde gebaut. So was hatten wir uns vorher nicht vorstellen können. Es war ein Glück. Die Leute in der Slowakei wollen arbeiten. Die haben sich angepasst. Den Oberbefehlshaber haben wir von Tschechien bekommen. Das war ein Glück, denn der hat in Deutschland sein Fach gelernt.“

Die Arbeitsbedingungen haben aus westeuropäischer Sicht einige Besonderheiten, die ich kurz auflisten will. Die markanteste Besonderheit sind die Arbeitszeiten: an allen untersuchten Produktionsstandorten gilt die Konti-Schicht: sämtliche Arbeiter und Arbeiterinnen arbeiten rund um die Uhr im Vier-Schichtsystem, also regelmäßig auch Samstags und Sonntags. Die Schichten dauern acht Stunden. Sonntags gibt es zwei Schichten zu 12 Stunden. Die Samstags- und Sonntagsschichten werden durch Zuschläge entgolten. Der arbeitsfreie Sonntag ist in beiden Ländern längst passé. Der Lebensrhythmus der Bevölkerung hat sich verändert, was die Befragten aber von sich aus nicht zum Thema machen. Allein dieses ohne jeglichen Widerstand durchgeführte Arbeitszeitregime („Die Slowaken haben sich angepasst.“) ist für die Firmen ein Pluspunkt, der dem Niedriglohn vermutlich nicht nachsteht.

Dieses moderne, hoch-konzentrierte, laufend restrukturierte und kontinuierlich verbesserte Arbeitssystem wird als hektisch, anspannend und gesundheitsschädlich empfunden. Die Unterschiede sind am deutlichsten dort zu spüren, wo das „neue System“ und das alte auf engstem Raum nebeneinander existieren. Der slowakische Standort „Bios“ des deutschen Chemiekonzerns B. ist ein mittelgroßes „Filetstück“ aus dem bis dahin größten pharmazeutischen Unternehmens „Slowa“ des Landes. Slowa existiert immer noch als slowakisches Unternehmen mit heute ca. 2.000 Beschäftigten. Bios befindet sich auf demselben Gelände, innerhalb desselben Zauns, bewacht vom selben Sicherheitsdienst. Slowa geht es schlecht, es sucht einen westlichen Investor, aber ohne Erfolg. Bios geht es sehr gut. Der Lohn liegt bei 700 €, der Lohn bei Slowa bei 350 €. Auf meine naheliegende Frage an ein Mitglied der Betriebsgewerkschaft von Bios, ob die Leute von Slowa nicht neidisch seien, antwortet er: „Nein, neidisch sind die Leute nicht. Die Leute von Slowa wissen zwar, *dass wir doppelt so viel verdienen wie sie, aber sie wissen auch, dass wir doppelt so viel arbeiten wie sie*, und dass man bei uns eine ganz andere Haltung zur Arbeit haben muss als in anderen Firmen. [Interviewer: Welches ist der Unterschied?] Unsere Leute bemühen sich, die Arbeit zu behalten, weil der Lohn so hoch ist und sie ihre Familien gut durchbringen können. Und der Arbeiter kriegt hier sein Geld auf den Termin, auf den Tag genau. Aber er weiß auch, dass es immer Stress gibt, es gibt immer Änderungen, immer neue Sachen, auch die Arbeiter in der Produktion müssen immer neu geschult werden. Und die Leute, die das nicht beherrschen, die haben die Arbeit nicht lange hier.“

Hier wird eine moderne industrielle Armee geschmiedet. Das Engagement der westlichen Multis in Osteuropa ist eine Investition in ein Umerziehungsprogramm. Die Gewohnheiten, die Psyche, die Zeit, die Riten der Menschen werden verändert. Und die Menschen passen sich bereitwillig diesen Änderungen an. Darin besteht die große Attraktivität dieser Länder für die Konzerne. Zwischen den mitteleuropäischen Standorten ist ein Wettkampf um die größte Anpassungsfähigkeit gegenüber dem „neuen System“ entbrannt.

Die Tschechen fühlen sich auf diesem Gebiet den Slowaken überlegen. In der Tat waren sie bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts ein industrialisiertes Land. Der große tschechische Standort von Konzern A. fußt in dieser hoch entwickelten Industrietradition. Welches sind ihre Merkmale? Hören wir ein Mitglied des Betriebsgewerkschafts-Komitees am Standort A-1 „In den 30er Jahren hat der Unternehmer Yrneh Drov hier alles aufgebaut. Der hat sein System hier aufgebaut, das hat er bei der Firma Ford in Amerika studiert. Der hat hier 25.000 Leute beschäftigt (... ) Es gab früher hier bestimmte Gewohnheiten. Als die Kommunisten an die Macht kamen, haben sie das alles verdorben. Nach der Wende kam (der deutsche Konzern) A., der *musste hier nur ein bisschen Staub wegwischen*, und darunter glänzte das alte System. Es ist ganz egal, ob sie Samstag oder Sonntag, oder in der Nacht in die Produktion kommen, *überall herrscht Ordnung und Sauberkeit*. Das ist das alte System und A. konnte darauf aufbauen.“

Ein historischer Zufall ist, dass A. die Produktion von Österreich hierher verlagert hat. Alte Emotionen aus der Zeit der kuk-Monarchie leben in ungeahnter Frische wieder auf. Denn der Befragte setzt den



letzten Satz so fort: „Das haben die Österreicher unterschätzt. Die haben geglaubt, die Tschechen leben auf den Bäumen. Die haben vergessen, dass in der Zeit von Österreich-Ungarn die gesamte Industrie in Böhmen und in Mähren war und nicht in Österreich. Hier gab es Bergbau, Hüttenwerke, Autoherstellung, Traktoren. Der Yrneh Drov hatte hier in dieser Fabrik Flugzeuge gebaut. Das war ein Staat im Staate. Hier gab es einen zivilen Flughafen. Der hat Kanäle gebaut durch das Land und Kohle mit Schiffen hierher transportiert. Der hat Hunderte von Firmenwohnungen gebaut. Er hatte Milchfabriken, Schlachthöfe. Der war der Henry Ford von Tschechien (...) Als meine Eltern uns Kinder hierher schickten als Lehrlinge in diese Fabrik unter dem Namen „Roter Stern“, da haben alle gewusst, dass wir in drei Schichten arbeiten plus samstags. Früher war das kein Problem. Alle wissen, wir wissen heute, wenn die Heizpressen einmal geheizt werden, jedes Anfahren der Produktion hat riesige Probleme mit Qualität. Schauen Sie nur, es kommen zu mir Leute aus der Produktion und beschwerten sich, wenn sie nicht für Samstag und Sonntag eingeteilt wurden.“

Es geht hier offenkundig um die Weiterentwicklung der Produktion des disziplinierten und passgenauen Industriearbeiters.

Im ersten Interview stellte ich die harmlose arbeitsrechtliche Frage: „Wie lange beträgt die Kündigungsfrist?“ Darauf bekam ich ein verschmitztes Lächeln und zwei Worte zur Antwort: Eine Stunde! Daraufhin stellte ich dieselbe Frage in allen weiteren Interviews. Und jedes Mal bekam ich das verschmitzte Lächeln und dieselben zwei Worte: Eine Stunde! Diese Art der Reaktion hat sich offensichtlich als standardisierte Kurzformel für die Beschreibung des „neuen Systems“ herausgebildet. Auf Nachfragen bekommt man die etwas differenziertere Antwort, dass die gesetzliche Kündigungsfrist zwei Monate beträgt. Fristlose Kündigungen sind danach nur bei schweren Vergehen – wie z.B. Alkoholmissbrauch – möglich. Die Firmen nehmen aber in den Arbeitsvertrag bestimmte verhaltens- und qualitätsbezogene Merkmale als Grund für eine fristlose Kündigung auf. Verbreitete Praxis ist jedenfalls nach einhelliger Aussage, dass „schlechte Arbeiter“ schnell auf der Straße stehen, und dass es dagegen keine Möglichkeit des Widerstandes, auch nicht des gewerkschaftlichen, gäbe.

Ein Gewerkschafter am slowakischen Standort des Konzerns C. „Heute heißt es Flexibilität, Produktivität. Wer nicht arbeiten möchte kann gehen. Heute muss man den ganzen Tag laufen, laufen, und die Qualität muss stimmen. Wenn die Leistung nicht kommt, kommt der Meister, der sagt, du arbeitest schlecht, geh nach Hause. [Interviewer: Wird schnell gekündigt bei Ihnen?] Ja. Im Vertrag steht zwei Monate, aber es kann eine Stunde sein. [Interviewer: Wie verhält sich die Gewerkschaft?] Ja, sie kann ihn unterstützen, aber im Arbeitsvertrag steht, dass wir Arbeitspläne haben, und da wird erklärt was Qualität ist und wie gearbeitet werden soll.“

Ein Beispiel für das neue Umerziehungsprogramm ist der Umgang mit dem Alkoholproblem. Nicht dass Alkoholkonsum im Betrieb strikt untersagt ist, ist das Bemerkenswerte, sondern die Art der Kontrolle. Der Meister hat ein Alkohol-Prüfgerät und kann jederzeit einen Verdächtigen ins „Röhrchen pusten“ lassen. Falls er mehr als 0,0 Promille hat wird er auf der Stelle entlassen. (In der Slowakei gilt auch im Straßenverkehr 0,0 Promille) Der Gewerkschaftsführer im Betrieb C. führt aus: „Wir haben ein Problem gelöst, das war (!) der Alkoholismus. Bei uns wird das viel härter gelöst als in Westeuropa. Auch wir hier in der Firma haben ein Programm dafür: Stichproben, und wenn er was getrunken hat, wird er gleich rausgeschmissen. [Interviewer: Wie die Polizei im Straßenverkehr?] Ja. [Interviewer: Sofort entlassen?] Ja, ja. Und jetzt ist es passiert, dass ein Mitarbeiter zwar keinen Alkohol getrunken hat, aber er hat Alkohol mit in die Firma gebracht, und der wurde gleich entlassen. Wir als Gewerkschaft haben den Vorschlag gemacht, vorher ein Gespräch zu machen, aber die älteren Mitarbeiter wollen das nicht annehmen, weil sie das zu viel an früher erinnert. Da wurde wegen jeder Dummheit ein Gespräch vor dem Komitee gemacht, man musste seine Seele öffnen. Das wollen die Leute nicht mehr.“

Diese Praxis der Bestrafung von Alkoholsündern wurde auch von anderen Befragten berichtet.

Die meisten osteuropäischen Delegierten sehen die Zukunft und Chance ihres Landes darin, sich in der Anpassung an das „neue System“ zu profilieren und die westlichen Länder darin zu überflügeln. Sie haben die Herausforderung angenommen. Einige haben die Vision, dass langsam (fast) alle industriell-



le Produktionsarbeit nach Osten wandert, weil der Westen „zu fein“ dafür geworden sei. Ein Mitglied eines Betriebsgewerkschafts-Komitees spekuliert: „Das Ergebnis der Wirtschaft in Deutschland wird sein, dass die Industrie komplett nach Osten umzieht. In Deutschland wird mehr die Wissensproduktion gemacht und diese grobe schmutzige Produktion, die sogar negativen Einfluss auf die Gesundheit hat, wird langsam verlagert zu uns.“

Einige Befragte setzen das „neue System“ der Arbeit in eine Beziehung mit der Stimmung im Lande. Die wird vor allem in der Slowakei teilweise als seltsam bedrückt geschildert. Eine Tristesse habe um sich gegriffen. Beim Nachfragen kommen dann kulturkritische Töne: Individualismus, Verlust an Gemeinsamkeit, Konsumfixierung. Der Hintergrund solcher Klagen scheint mir ein schnell um sich greifendes instrumentelles Bewusstsein zu. Vielen Beobachtern fallen zwei Dinge in Kombination auf: die Reibungslosigkeit der Anpassung der Beschäftigten an das „neue System“ und die Fixierung auf den Lohn. Ein Befragter charakterisiert seine Landsleute so: „Die Slowaken sind so: die arbeiten und Ruhe. Die wollen nur Lohn. Die sind nicht mehr so zusammen wie früher. (...) Es geht ums Geld. Geld ist Geld. Geld ist alles. 5 Kronen mehr, und schon geht es.“

## 7. Schluss

Gegenstand dieser Kurzrecherche ist die Nominierung und Integration von Delegierten aus den mittel-osteuropäischen Niederlassungen westlicher Konzerne in den Europäischen Betriebsrat. Dabei wurde deutlich, dass diese auf den ersten Blick so einfache organisatorisch-technische Angelegenheit mit vielfältigen Schwierigkeiten verbunden ist. Wie in einem Brennglas zeigen sich bei dieser praktischen Aufgabe auf eine konkret fassbare Art die Unterschiede in den Traditionen und Kulturen der Interessenvertretungssysteme und die latenten Konflikte zwischen Hoch- und Niedriglohnländern.

Zur Untersuchung dieser Frage wurden die EBR-Vorsitzenden in 14 multinationalen Konzernen interviewt. In fünf dieser Konzerne wurde (in insgesamt 6 tschechischen und slowakischen Standorten) zusätzlich ein mittel-osteuropäischer Delegierter interviewt.

Die größte Schwierigkeit besteht darin, überhaupt einen Ansprechpartner in den mittel-osteuropäischen Standorten zu finden und einen West-Ost-Kontakt herzustellen. In allen untersuchten Konzernen gab es in den Monaten vor dem Beitrittsdatum 1. Mai 2004 Bemühungen dazu. Die Initiative ist in keinem Fall von der östlichen Seite ausgegangen, sondern immer von westlicher Seite, und zwar vom Vorsitzenden des EBR.

Ein wesentlicher Inhalt der Studie ist die Beschreibung und Analyse der Wege (Vorgehensweisen) zur Kontaktherstellung und Nominierung:

In 4 Konzernen ist der EBR-Vorsitzende den Weg über „seine“ nationale Gewerkschaft bzw. die europäische Branchengewerkschaft gegangen.

In 4 Fällen ist er den Weg über das lokale Management in den mittel-osteuropäischen Standorten gegangen.

In 5 Fällen ist er den Weg über das zentrale Konzernmanagement gegangen.

In 1 Konzern ist er zweigleisig vorgegangen: sowohl über die Gewerkschaft als auch über das zentrale Management.

In 4 der 14 Konzerne (30 %) sind die entsprechenden Bemühungen gescheitert. Dort gibt es bis heute keinen EBR-Delegierten aus den Beitrittsländern. Die Scheiternsquote liegt bei dem Weg über die Gewerkschaft höher (50 %) als bei dem über das Management, insbesondere bei dem über das zentrale Management (20 %). Dieses Ergebnis ist leicht nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass das Management den direktesten Kontakt zur Arbeitnehmervertretung an den einzelnen Standorten hat. Allerdings setzt dieser Weg die Motivation des Managements zur Unterstützung des EBR-Vorsitzenden in dieser Frage voraus. Und bei dem Weg über das zentrale Management geht es nicht nur um Unterstützung, sondern dort hat das Management den Prozess in Absprache mit dem EBR selbst durchgeführt. Dieser Weg kommt daher auch nur in solchen Konzernen vor, die nach den Ergebnissen meiner ersten EBR-Studie (Kotthoff 2005) zum Typus „Der EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium“ gehören. Dies ist der effektivste Typus. Der EBR beschränkt sich dort nicht nur auf Information und Konsultation, sondern er hat bereits Konturen eines Verhandlungsgremiums angenommen. Sein Schwerpunkt ist die transnationale Konzernpolitik und weniger einzelne Standorte und deren Probleme. Er hat daher auch weniger Kontakt zu dem lokalen Standortmanagement. Das Konzernmanagement ist an der Kooperation mit ihm interessiert. Dieser Typus kommt nur in den sogenannten eurocompanies vor. Das sind Konzerne, in denen kein einzelnes europäisches Land dominiert, sondern die Europa als eine Organisationseinheit abgebildet haben, in der alle Länder „gleichgeschaltet“ sind. Keiner dieser Konzerne hat seinen Stammsitz in Deutschland.

Den Weg über das lokale Management haben dagegen ausnahmslos EBR-Vorsitzenden von deutschen Konzernen gewählt, die zum EBR-Typus „Der EBR im Leerlauf“ gehören. Diese sind intern gut organisiert, beschäftigen sich aber (noch) wenig mit den „heißen“ Themen im Konzern. Es handelt sich daher

nicht um eine effektive Vertretung. Ihre recht hohe Erfolgsquote in der Nominierungsfrage ist ein weiterer Ausdruck ihrer guten internen Organisation.

Den Weg über die Gewerkschaft haben zwei Arten von EBR beschrrieben: zum einen die Mehrheit derer, die nach meiner Erstuntersuchung zum Typus „Der EBR als Fürsprecher der Diaspora“ zählen. Dies ist der EBR-Typ mit der zweit-höchsten Effektivität. Das sind EBR aus deutschen Konzernen, die sich um die lokalen Probleme der ausländischen Standorte kümmern und dazu partiell auch Unterstützung bei der Gewerkschaft suchen. Die zweite Art von EBR, die in der Nominierungsfrage den Weg über die Gewerkschaft gesucht haben, sind solche, in denen die französischen Delegierten eine tonangebende Rolle spielen.

Die Nominierungskategorien korrelieren überraschend stark mit den EBR-Typen der Erststudie und sind durch diese erst in einem breiteren Erklärungskontext interpretierbar.

Bei den Nominierungskategorien geht es um die Suche eines Ansprechpartners, um die Anbahnung eines persönlichen Kontaktes. Die Suche endet mit der Aufforderung des EBR-Vorsitzenden an den gefundenen Ansprechpartner: nominiert bitte bis dann und dann einen Delegierten. Was zwischen dieser Aufforderung und der späteren Meldung des Namens eines Delegierten geschieht, entzieht sich in allen untersuchten Konzernen der Kenntnis der EBR-Vorsitzenden. In dieser Phase agiert die betriebliche Arbeitnehmervertretung in dem jeweiligen Standort. Und deren Strukturen, Situationen und Zustände sind den westeuropäischen EBR-Mitgliedern einschließlich des Vorsitzenden unbekannt. Sie sind eine black box. Ob das Betriebsgewerkschafts-Komitee seinen Vorsitzenden schickt oder ein anderes Mitglied wählt, ob die Belegschaft in einer Urwahl den Delegierten wählt, ob die Wahlprozeduren westeuropäischen Standards entsprechen, wie die Kandidatenaufstellung erfolgt, ob einzelne Delegierte vom Werksleiter lanciert oder gar bestimmt werden, – das alles ist den EBR-Vorsitzenden nicht transparent. Manche haben dazu begründete Vermutungen, jedoch keine Informationen. Die meisten sagen, sie wollten es auch nicht wissen, weil sie befürchten durch Nachfragen und Zweifel an der Legitimität in ein Wespennest zu stoßen. Sie wissen oder ahnen, dass die Uhren der Arbeitnehmervertretung in den östlichen Standorten anders ticken. Die Unterschiede zwischen den Vertretungssystemen und die Unterschiede zwischen dem Selbstverständnis der Vertreter sind so groß, dass die EBR-Vorsitzenden die Sprengkraft einer Systemdebatte fürchten. Ihr Standardargument ist, dass dies kein osteuropa-spezifisches Problem ist, sondern auch die süd-europäischen Delegierten betrifft, von den man auch nicht wisse, wie sie nominiert worden seien.

Wenn die Nominierung eines mittel-osteuropäischen Delegierten erfolgreich abgeschlossen ist, dann beginnt die Aufgabe seiner Integration in das EBR-Gremium. Es gibt ein objektives Hindernis für die Integration. Das ist die grundsätzlich andere Interessenlage der west- und der ost-europäischen Delegierten. Um dieses Faktum hat sich kein Befragter herumgeredet. Die westeuropäischen Delegierten sehen in den osteuropäischen eine gefährliche Konkurrenz. Sie sind beherrscht von der Angst, dass diese ihnen Arbeitsplätze wegnehmen. Die Themen Produktionsverlagerung, Betriebschließungen und Niedriglohn beherrschen die wechselseitige Wahrnehmung. Die ost-europäischen Delegierten nehmen die Entwicklung der Verhältnisse genauso wahr, nur mit einer entgegengesetzten Bewertung: sie sehen sich als die Gewinner der Verlagerungsstrategien. Wie ist unter solchen Bedingungen eine Integration des EBR-Gremiums überhaupt möglich?

Sie wird möglich durch eine Reihe von mentalen und sozialen Konstrukten, die das Verbindende vergrößern und das Trennende verkleinern.

Eines dieser Konstrukte ist die Trennung von objektiver Lage und subjektiver Absicht, von Struktur und Person. Die Standardformel lautet: nicht die ost-europäischen EBR-Delegierten machen die Produktionsverlagerungen und Betriebsstillegungen, sondern das Konzernmanagement macht das wie es will. Die Arbeitnehmervertreter werden mental als Handelnde neutralisiert, aus dem Spiel genommen. Tief in ihrer Brust haben die westlichen Delegierten den Argwohn versteckt, dass die ost-europäischen Kollegen sich gerade nicht „neutral“ verhalten, sondern einen Verlagerungs-Pakt (Wettbewerbsvorteil-Pakt) mit ihrem lokalen Management schließen könnten oder würden. Aber für den offiziellen Umgang

im Gremium wird die Parole der Neutralisierung als Verhaltensnorm aufgestellt. Wer dagegen verstößt, wer die Pakt-Theorie laut äußert, wer manifest Misstrauen zeigt, der wird vom Vorsitzenden ermahnt. An diesem Konstrukt arbeiten die mittel-osteuropäischen Delegierten selber aktiv mit, indem sie deutlich ihrer Umwelt signalisieren: fürchtet euch nicht; wir sind es nicht, die euch etwas wegnehmen.

Ein anderes Konstrukt der Integrationsförderung ist die Rollendefinition der osteuropäischen Delegierten: sie definieren sich als Novizen, als die, die zum Lernen gekommen sind, die sich zurückhaltend und bescheiden verhalten und nicht in der Gewinnerpose auftrumpfen.

Ein weiteres Konstrukt ist die Herstellung eines Bewusstseins von Leidensgenossenschaft. Es hat bereits einige Fälle von Produktionsverlagerungen aus den Beitrittsländern nach Rumänien und in die Ukraine gegeben. Die Losung heißt: Die Karawane zieht weiter. Den mittel-osteuropäischen Kollegen geht es genauso wie den westlichen. Das ist das verbindende Element, das in den Gremien sehr zur Entspannung beiträgt

Die guten Absichten der mittel-osteuropäischen Kollegen werden von den westeuropäischen vor allem an dem Kriterium ihrer heimischen Lohnpolitik gemessen. Aufgrund der anderen Interessenvertreterungsstrukturen sind die meisten osteuropäischen EBR-Delegierten zu Hause die Akteure des Lohns, d.h. sie sind Verhandlungspartner in den betrieblichen kollektiven Lohnverhandlungen. Die Westeuropäer erwarten von ihnen eine offensive Lohnpolitik, damit der Sog des Niedriglohns möglichst schnell an Attraktivität bei den Konzernchefs einbüßt. Lohnforderungen, die von den westeuropäischen Delegierten als zu niedrig empfunden werden, stellen den inneren Frieden im Gremium auf eine harte Probe. Andererseits sehen sich die osteuropäischen Delegierten vermehrt unter dem Druck zur Lohnbescheidenheit, damit die Karawane nicht weiterzieht. Aus dieser Zwickmühle gibt es kein einfaches Entrinnen. Beiden Seiten ist klar, dass der „anstößige“ Niedriglohn nicht schnell beseitigt sein wird. Die meisten gehen davon aus, dass deshalb „Solidarität“ eine zu anspruchsvolle und unrealistische Verhaltensforderung sei, dass vielmehr „Offenheit und Ehrlichkeit“ im Sinne von lohnpolitischer Transparenz das Gebot der Stunde sei.

Die Interviews in den sechs besuchten tschechischen und slowakischen Standorten haben Einblicke in die Praxis der betrieblichen Interessenvertretung vermittelt. Die aus Sicht vor allem von deutschen Beobachtern wohl wichtigste Frage ist die nach den Chancen der Institution Betriebsrat. Die Ergebnisse dämpfen entsprechende Erwartungen. Das Vertretungsorgan mit der Bezeichnung „Betriebsrat“ ist zwar gesetzlich seit kurzem in beiden Ländern möglich, aber noch fast gar nicht verbreitet. Die befragten betrieblichen Gewerkschafter lehnen es kategorisch ab. Mit Betriebsrat assoziieren sie: keine Rechte, arbeitgeberhörig, und gewerkschaftsschädlich. Sie verbinden mit dem Begriff Betriebsrat keine Dualität der Interessenvertreterungsstruktur. Betriebsrat und Gewerkschaft gehen in ihren Köpfen nicht zusammen, sondern polar gegeneinander. Die Vorstellung einer „Vergewerkschaftlichung“ des Organs Betriebsrat hat keiner der Befragten ins Spiel gebracht. Die Befragten beharren auf der Andersartigkeit ihres „Systems“ und heben seine Überlegenheit z.B. gegenüber dem deutschen hervor.

Von den sechs besuchten Konzern-Standorten sind 4 ein „brownfield“ (aufgekaufte Fabriken mit einer Geschichte) und 2 ein „greenfield“ (Neugründungen). Von den 4 brownfields sind 3 gewerkschaftlich hoch organisiert (60 – 80 % Gewerkschaftsmitglieder), das vierte aber nur mäßig (ca.20 %). In allen vier Fabriken existiert ein Betriebsgewerkschafts-Komitee. Da kein untersuchter Standort im Arbeitgeberverband ist, werden alle Arbeitsbedingungen einschließlich der Lohnhöhe auf betrieblicher Ebene ausgehandelt. Die Hauptfunktion des Betriebsgewerkschafts-Komitees ist deshalb die des Kollektivvertragpartners. Weitere Aktivitätsschwerpunkte der Komitees sind: Sprachrohr für Beschwerden, Organisieren von Erholungs-/Freizeit-/Sport-Aktivitäten, und Arbeitssicherheit. Eine mitgestaltende Funktion bei der Betriebspolitik hatte nur ein Komitee, das deshalb dem Erscheinungsbild eines deutschen Betriebsrats in mancher Hinsicht nahe kommt.

Der relative Stellenwert der lokalen und der nationalen Ebene der Gewerkschaften lässt sich an der Verteilung der Finanzen ablesen. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 1% vom Bruttolohn. Das lokale Betriebsgewerkschafts-Komitee erhält davon 60 % (in einem Fall 70 %) und gibt 40 % an den natio-

nalen Verband ab. Die lokalen Vertreter nehmen ihre eigene Stellung als ausgesprochen autark und stark wahr. Die personelle Ausstattung der nationalen Verbandsebene in Prag und Bratislava ist nach Auskunft der befragten lokalen Gewerkschafter sehr dünn, schätzungsweise ca. 10 hauptamtliche Personen.

Bei den beiden greenfileds handelt es sich um Verwaltungs-, Steuerungs-, und Entwicklungsstandorte in den Landeshauptstädten mit einem hohen Anteil an qualifizierten Angestellten. Hier gibt es kein Betriebsgewerkschafts-Komitee und auch kein anderes Vertretungsorgan. Die durch die Parlamentsdebatten bekannte Institution Betriebsrat wird in beiden Fällen deutlich positiver beurteilt als in den brownfileds. Ein aktueller Bedarf nach einer solchen Institution wird aber in beiden Fällen nicht gesehen, zumal in beiden Fällen ein moderner offener Führungsstil mit Elementen einer direkten Belegschaftsbeteiligung praktiziert wird.

Alle Befragten betonen, dass die Arbeits- und Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen in den Standorten der multinationalen Konzerne größer seien als in vergleichbar großen einheimischen Unternehmen, und viel größer als in den kleinen und mittleren Unternehmen.

Obwohl die Arbeitsbedingungen in den tschechischen und slowakischen Standorten nicht Gegenstand der Kurzfrechere waren, gibt es doch einige Beobachtungen dazu. Die Befragten erleben die Arbeitsbedingungen bei den westlichen Arbeitgebern als sehr verschieden sowohl von der „alten Zeit“ als auch von den aktuellen Bedingungen in heimischen Unternehmen. Sie bezeichnen sie als „neues System“ oder als „westliches System“, das sie als hektisch und anspannend beschreiben. Das Auffälligste daran ist für sie das kontinuierliche Verbesserungsbemühen, die ständigen Änderungen, die Notwendigkeit, unablässig Neues zu lernen. Das Ziel der Konzerne sind Modernisierungs-, Produktivitäts- und Qualitätsfortschritte auf hohem westlichen Niveau zu den niedrigen Löhnen des Ostens. Die Befragten staunen einerseits über den bereits nach wenigen Jahren erreichten Grad an Rationalisierung und Produktivität, übersehen aber auf der anderen Seite nicht die Kosten auf Seiten der Beschäftigten. Diese Kosten, die geforderte und erbrachte Selbstkontrolle, Leistungsbereitschaft und Änderungsbereitschaft machen sie zum Ausgangspunkt ihrer Lohnforderungen.

Die markantesten Zeichen des „neuen Systems“ sind nach den Schilderungen der Befragten das Arbeitszeitregime und die Rigorosität der Selektionspraxis. In allen untersuchten Produktionsstandorten herrscht die Konti-Schicht. Es wird rund um die Uhr in drei Schichten gearbeitet. Samstag und Sonntag sind normale Arbeitstage, werden aber mit einem Zuschlag entgolten. Durch dieses Arbeitszeitregime hat sich das Alltagsleben und der Lebensrhythmus der Bevölkerung verändert. Und das andere markante Zeichen ist das, was mehrere Befragte mit dem Slogan „Kündigungsfrist eine Stunde“ kennzeichnen. Die Arbeit bei den West-Unternehmen ist stark nachgefragt, vor allem aufgrund der höheren Löhne. Die Unternehmen können es sich leisten, scharf zu selektieren und tun es auch. Der Kündigungsschutz ist nach Aussage der Befragten in der Praxis locker und flexibel. Wer nicht die geforderte Einstellung zum „neuen System“ hat und wer Fehler macht, steht schnell auf der Straße und der nächste nimmt seinen Platz ein.

# Literatur

- Deutscher Gewerkschaftsbund: Europäische Betriebsräte und EU-Erweiterung. Auswirkungen und Rechtslage, 2001.
- Frege, C.: Understanding Union effectiveness in Central Eastern Europe, in: European Journal of Industrial Relations 1/2002.
- Hopfmann, A.: Transformation zu einem mittelosteuropäischen Kapitalismus? in: Hopfmann, A., Wolf, M. (Hg), Transformation und Interdependenz: Beiträge zu Theorie und Empirie der mittel- und osteuropäischen Systemwechsel, Münster 1998.
- IG Metall: Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung in den neuen EU-Ländern, 2004 (Kontaktadressen von verwandten Branchen-Gewerkschaften und Grundinformationen zur Vertretungsstruktur in jedem Beitrittsland).
- IG Metall: EBRs go East. Anleitung zur EBR-Erweiterung, 2004.
- IG Metall: EU-Osterweiterung. Beitrittskandidaten, Auswirkungen, Politisch/soziale Gestaltung, 2001.
- Kluge, N.: By-passing organised worker participation – Management styles and worker participation in foreign companies in the EU acceding countries Poland, Czech Republic and Hungary, in: Transfer 1/2003.
- Kerckhofs, P.: Enlargement and European Work Councils, in: Transfer 1/2003.
- Kohl, H.; Platzer, H.-W.: Labour relations in central eastern Europe and the European social model, in: Transfer 1/2003.
- Kohl, H.; Platzer, H.-W.: Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich, Baden-Baden 2003.
- Kotthoff, H., Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung, HBS-Forschungsbericht, Dortmund 2005.
- Kotthoff, H.; Matthäi, I.: Vom Kombinat zum Kleinbetrieb. Die Entstehung einer mittelständischen Industrie. Ein deutsch-tschechischer Vergleich, Berlin 1999.
- Stanojevic, M.; Gradev, G.: Workers representation at company level in CEE countries, in: Transfer 1/2003.
- Tholen, J.; Hemmer, E.: Die neuen „Betriebsräte“ in Tschechien und der Slowakei, Forschungspapier Universität Bremen-IAW, August 2004.
- Tholen, J.; Hemmer, E.: Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-Ost-Europa, Forschungspapier Universität Bremen-IAW, August 2004.
- Trappmann, V.: Die Fesseln der Vergangenheit: lokale Bindungen transnationaler Gewerkschaftskooperationen in Osteuropa am Beispiel Polens und Russlands, in: Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg), Gewerkschaftskooperation. Erfahrungen und Forschungsfragen, sfs-Beiträge aus der Forschung, Dortmund 2003.
- Vitols, S. Management cultures in Europe: European works councils and human resource management in multinational enterprises, Final Report, Wissenschaftszentrum Berlin, May 2003.





## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

