

Rosenbohm, Sophie; Kaczynska, Jennifer

Research Report

Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften: Ein Blick auf das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 462

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rosenbohm, Sophie; Kaczynska, Jennifer (2021) : Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften: Ein Blick auf das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 462, ISBN 978-3-86593-379-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/236191>

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.



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

STUDY

Study 462 · Juli 2021

INTERESSENVERTRETUNG IN EUROPÄISCHEN AKTIENGESELLSCHAFTEN

Ein Blick auf das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten
und mitbestimmten Aufsichtsräten

Sophie Rosenbohm und Jennifer Kaczynska

Dieser Band erscheint als 462. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 462 · Juli 2021

INTERESSENVERTRETUNG IN EUROPÄISCHEN AKTIENGESELLSCHAFTEN

Ein Blick auf das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten
und mitbestimmten Aufsichtsräten

Sophie Rosenbohm und Jennifer Kaczynska

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften“ von Sophie Rosenbohm und Jennifer Kaczynska ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

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

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

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-379-9

INHALT

Zusammenfassung	7
1 Einleitung	9
2 Forschungsstand: Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft	14
3 Konzeptionelle Überlegungen: Artikulation der transnationalen Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften	22
3.1 Handlungsfelder der Interessenvertretung	22
3.2 Horizontale Artikulation zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten	26
4 Methoden und Vorgehen	29
4.1 Untersuchungsfeld	29
4.2 Fallstudien und Vorgehen	32
5 Empirische Ergebnisse	37
5.1 Handlungsfelder der Interessenvertretung	37
5.2 Kontextbedingungen der Artikulation	52
5.3 Horizontale Artikulation zwischen SE-Betriebsrat und der Mitbestimmung im Aufsichtsrat	69
5.4 Einordnung der Untersuchungsergebnisse	95
6 Fazit	98
7 Literaturverzeichnis	102
Autorinnen	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Horizontale Artikulation der Handlungsfelder der Interessenvertretung	27
Abbildung 2: Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat: Personelle Verknüpfungen zwischen SE-Aufsichtsrat und SE-Betriebsrat	70
Abbildung 3: Kombination von Handlungsressourcen	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Untersuchungssample	34
--------------------------------	----

ZUSAMMENFASSUNG

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und Produktionsprozessen gewinnt die Frage nach der Entstehung und Funktionsweise grenzüberschreitender Interessenvertretungen in multinationalen Unternehmen an Bedeutung.

Mit der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) steht den Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) erstmals eine supranationale Rechtsform zur Verfügung. Der Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft sind jahrzehntelange und sehr kontrovers geführte Diskussionen vorausgegangen, bei der es vor allem um die Frage der Arbeitnehmerbeteiligung ging. Eine Einigung zwischen den Mitgliedstaaten konnte schließlich erst durch eine Verhandlungslösung erzielt werden, bei der die Arbeitnehmerbeteiligung zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertreter*innen im Rahmen des SE-Gründungsprozesses ausgehandelt wird.

Die Arbeitnehmerbeteiligung in der SE kann sowohl die Information und Konsultation in grenzüberschreitenden Angelegenheiten (sogenannter SE-Betriebsrat) als auch die Mitbestimmung im Aufsichts- oder Verwaltungsrat der SE umfassen. Mit der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaften entstehen somit erstmals zwei genuin transnationale Handlungsfelder der Interessenvertretung auf der europäischen Unternehmensebene.

Mit der vorliegenden Studie werfen wir einen Blick auf diese neu geschaffene institutionelle Struktur von SE-Betriebsräten auf der einen und mitbestimmten SE-Aufsichtsräten auf der anderen Seite. Auf der Basis von sieben Fallstudien analysieren wir die Verbindungen und das Zusammenspiel dieser Handlungsfelder der Interessenvertretung und untersuchen, welche Bedeutung diese für die Interessenvertretung über nationalstaatliche Grenzen hinweg haben. Damit trägt die Studie zu einer Erweiterung des Wissens über die grenzüberschreitende Interessenvertretung bei; sie kann darüber hinaus auch Anknüpfungspunkte für die praktische Ausgestaltung der Interessenvertretungspraxis in Europäischen Aktiengesellschaften bieten.

Die Ergebnisse der Untersuchung unterstreichen, dass ein formaler Informationsaustausch – bspw. über Berichterstattungen im SE-Betriebsratsgremium – zwischen beiden Handlungsfeldern nur in einem begrenzten Ausmaß stattfindet. Es sind vielmehr die personellen Überschneidungen zwischen den Handlungsfeldern, die für die Verbindungen von Bedeutung sind.

Die Schlüsselakteure, die sowohl den SE-Betriebsräten als auch den SE-Aufsichtsräten angehören, befördern und stellen die horizontale Artikulation zwischen den Handlungsfeldern her und ermöglichen dadurch, dass Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern kombiniert und für die Interessenvertretungsarbeit nutzbar gemacht werden. Die von uns identifizierten Formen reichen dabei von einer „Antizipation von Veränderungen“, über „Agenda-setting“ und „Faktencheck“, „Reputation“ bis hin zu einer „Perspektiverweiterung“ oder einer „Eskalation“ bei strittigen Themen und unterstreichen die grundlegende Bedeutung der Verbindung dieser Handlungsfelder.

Damit wirft die Studie zugleich einen kritischen Blick auf die derzeit bestehende Situation, dass die Mehrheit der Europäischen Aktiengesellschaften keine Mitbestimmung in den Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten aufweist, und in denen daher die Grundlage für das Zusammenspiel dieser beiden Handlungsfelder und die Kombination der entsprechenden Ressourcen fehlt.

1 EINLEITUNG

Vor rund 20 Jahren hat der Europäische Rat mit der Verabschiedung der SE-Verordnung und SE-Richtlinie¹ die gesetzlichen Grundlagen für eine supranationale Unternehmensrechtsform geschaffen. Seit dem Inkrafttreten dieser Regelungen können sich Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) für die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) entscheiden. Die Europäische Aktiengesellschaft gilt als ein wesentlicher Baustein zur Vollendung des Europäischen Binnenmarktes.

Zentraler Leitgedanke für die Einführung dieser supranationalen Rechtsform war, dass die Standortwahl von Unternehmen im EWR nicht maßgeblich durch unterschiedliche gesellschaftsrechtliche Vorgaben in den Mitgliedstaaten beeinflusst werden soll. Vielmehr wurde angestrebt, möglichst einheitliche Bedingungen für gemeinschaftsweit tätige Unternehmen zu schaffen (vgl. für einen Überblick Rosenbohm 2014).

Auch aus der Perspektive der Arbeitsbeziehungen kommt der Europäischen Aktiengesellschaft eine bedeutende Rolle zu, da eine SE erst dann gegründet werden kann, wenn Management- und Arbeitnehmervertreter*innen in Verhandlungen über die Beteiligung der Beschäftigten eintreten. Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist, was diese verhandelten Formen der Arbeitnehmerbeteiligung für die Mitbestimmung heißen und welche Rückwirkungen sich daraus für die nationalen Institutionen der Mitbestimmung ergeben.

Der Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft ging eine jahrzehntelange und sehr kontrovers geführte Debatte zwischen den Mitgliedstaaten voran (Keller 2002; Rosenbohm 2014; Sorge 2006), die sich genau um diese Frage drehte. Erste Ideen für eine solche supranationale Unternehmensform gab es bereits seit der Unterzeichnung der Römischen Verträge Ende der 1950er Jahre (Blanquet 2002; Sanders 1966) und ein erster Entwurf für ein SE-Statut lag bereits 1970 dem Rat der Europäischen Gemeinschaften zur Entscheidung vor (Europäische Kommission 1970).

Letztlich dauerte es aber mehr als dreißig Jahre bis sich die Mitgliedstaaten im Jahr 2001 auf die Verabschiedung der SE-Verordnung und -Richtlinie

1 Die Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) und die Richtlinie 2001/86/EG zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer sind am 08. Oktober 2001 verabschiedet und im Jahr 2004 in Kraft getreten.

einigen konnten (Gold/Schwimbersky 2008; Keller 2002; Sorge 2006). Insbesondere die Frage, wie die Interessenvertretung der Beschäftigten in der Europäischen Aktiengesellschaft ausgestaltet werden soll, stand im Fokus der jahrzehntelangen Debatte (Gold/Schwimbersky 2008; Keller 2002; Rosenbohm 2014).

Hierbei ging es vor allem um den Aspekt der Unternehmensmitbestimmung – also den Einbezug von Arbeitnehmervertreter*innen in die Aufsichts- oder Verwaltungsräte² der Unternehmen – und die möglichen Rückwirkungen einer supranationalen Regelung auf nationalstaatliche Institutionen der Mitbestimmung in den Mitgliedstaaten. Die ausgeprägten institutionellen Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten – es gibt Länder mit bzw. ohne gesetzliche Bestimmungen zur Unternehmensmitbestimmung sowie unterschiedliche Ausgestaltungen im Hinblick auf Umfang und Reichweite (siehe hierzu ausführlich Waddington/Conchon 2016) – standen einer Einigung zwischen den Mitgliedstaaten lange Zeit entgegen.

Aufgrund der benötigten Einstimmigkeit im Rat war der Konsensbedarf zwischen den Mitgliedstaaten auf der einen Seite sehr hoch, auf der anderen Seite erhöhten sich mit jeder Erweiterungsrunde der EG bzw. EU die Divergenzen zwischen den Mitgliedstaaten. Erst die Einführung einer Verhandlungslösung, bei der die Beteiligung der Beschäftigten zwischen der Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter*innen im Rahmen des SE-Gründungsprozesses ausgehandelt wird, ermöglichte schließlich den politischen Kompromiss (Group of Experts 1997).

Demnach definiert die SE-Richtlinie zwar Bedingungen und Verfahrensregeln für die Verhandlungen, die konkrete Ausgestaltung der Beteiligungsnormen obliegt aber letztlich den Akteuren auf der Unternehmensebene. Die SE-Richtlinie reiht sich somit analog zur Richtlinie über Europäische Betriebsräte (EBR) in den prozedural ausgestalteten Regulierungsmodus europäischer Arbeitsbeziehungen ein (Müller/Platzer 2003; Rosenbohm 2014).

Die Zahl der Europäischen Aktiengesellschaften hat seit 2004 kontinuierlich zugenommen, so dass mittlerweile mehrere hunderttausend Beschäftigte im Europäischen Wirtschaftsraum von verhandelten Beteiligungsformen nach der SE-Richtlinie erfasst sind (ETUI 2020). Dabei zeigt sich, dass ein relevanter Anteil der SEs ihren Unternehmenssitz in Deutschland hat, so dass mit der SE auch neue Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmerbeteiligung in multinationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland entstehen.

2 Die SE-Verordnung sieht prinzipiell eine Wahlmöglichkeit zwischen einer dualistischen (Vorstand und Aufsichtsrat) und einer monistischen (Verwaltungsrat) Unternehmensverfassung vor.

Das besondere Charakteristikum der SE besteht darin, dass im Rahmen der SE-Gründung Management- und Arbeitnehmervertreter*innen sowohl über die Einrichtung eines Informations- und Konsultationsgremiums (sogeannter SE-Betriebsrat, SE-BR) als auch über die Mitbestimmung im Aufsicht- oder Verwaltungsrat der SE verhandeln können. Die Unternehmensmitbestimmung in der SE fußt daher nicht mehr auf nationalem Recht des jeweiligen Sitzlandes, sondern basiert – ebenso wie der SE-Betriebsrat – auf einer europäischen Unternehmensvereinbarung, die auf Grundlage der SE-Richtlinie und den nationalen Umsetzungsgesetzen abgeschlossen wird.

Mit der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaften entstehen somit erstmals zwei genuin *transnationale Handlungsfelder der Interessenvertretung* auf der europäischen Unternehmensebene: SE-Betriebsräte auf der einen und mitbestimmte Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte auf der anderen Seite. Die transnationale Interessenvertretungsebene fächert sich im Fall der Europäischen Aktiengesellschaften somit weiter auf und kann als „multi-level system within the transnational sphere“ (Aranea 2016, S. 141) begriffen werden. Zudem besteht im Rahmen der SE die institutionell verankerte Möglichkeit einer internationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

Die SE eröffnet somit die Möglichkeit, dass Arbeitnehmervertreter*innen aus verschiedenen Mitgliedstaaten nicht nur über grenzüberschreitende Angelegenheiten unterrichtet und angehört werden – wie es auch die Richtlinie über Europäische Betriebsräte (EBR) vorsieht –, sondern über ihre Präsenz in den SE-Aufsichts- oder Verwaltungsräten im Rahmen der Unternehmensmitbestimmung zugleich an strategischen Entscheidungen der europäischen Unternehmensspitze beteiligt werden bzw. diese mit kontrollieren können.

Dies ist insbesondere von Bedeutung, da Forschungsergebnisse zeigen, dass die Information und Konsultation in grenzüberschreitenden Angelegenheiten nicht immer rechtzeitig und umfassend erfolgt, so dass eine frühzeitige und koordinierte Einflussnahme auf transnationaler Ebene häufig nicht oder nur in begrenztem Maße möglich ist (vgl. u. a. Carley/Hall 2006; Voss 2016; Waddington 2011).

Die zentrale Frage unserer Untersuchung ist daher, welche Rolle die Verknüpfung von Informations- und Konsultationsrechten mit der unternehmerischen Mitbestimmung in den obersten Unternehmensorganen und dem damit verbundenen frühzeitigen Zugang zu strategischen Informationen spielt und wie dies in der Praxis gestaltet wird.

Trotz dieser grundlegenden Bedeutung ist die Frage der Verknüpfung von Informations- und Anhörungsrechten mit der unternehmerischen Mit-

bestimmung im Kontext der Forschung zur transnationalen Interessenvertretung bislang kaum erforscht. An diesem Forschungsdesiderat ansetzend, zielt die Studie darauf ab, auf Grundlage empirischer Erkenntnisse aus Fallstudien einen tieferen Einblick darin zugeben, wie Informations- und Konsultationsrechte mit der Unternehmensmitbestimmung in Europäischen Aktiengesellschaften verknüpft werden.

Die Studie ermöglicht damit neue Einsichten in das horizontale Zusammenspiel verschiedener Handlungsfelder der Interessenvertretung auf der europäischen Unternehmensebene und erweitert systematisch Forschungen zum vertikalen Zusammenspiel zwischen der lokalen, nationalen und europäischen Ebene (Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a; Müller/Platzer/Rüb 2004; Waddington 2011). Die Ergebnisse können zu einem besseren Verständnis des Mehrebenensystems europäischer Arbeitsbeziehungen (Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a; Keune/Marginson 2013; Müller/Platzer/Rüb 2004) beitragen.

Die Analyse folgt drei leitenden Forschungsfragen: *Erstens* steht die Frage im Zentrum, welche Artikulationsmuster sich zwischen den SE-Betriebsräten und den Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten identifizieren lassen. Ziel ist es, ein empirisch fundiertes Bild zu zeichnen, wie und auf welche Weise die beiden Handlungsfelder der Interessenvertretung miteinander verbunden sind.

Zweitens gilt es zu untersuchen, welche Bedingungen die Artikulation zwischen den SE-Betriebsräten und den Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten beeinflussen. Hierbei gilt es zu ermitteln, welche Faktoren die Artikulation zwischen den Handlungsfeldern befördern bzw. behindern.

Den *dritten* Schwerpunkt bildet schließlich die Frage nach den Auswirkungen dieses Zusammenspiels für die grenzüberschreitende Regulierung von Erwerbsarbeit und die Interessenvertretungschancen der Beschäftigten in den Unternehmen. Insbesondere ist zu untersuchen, ob sich durch die Verknüpfung von Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechten neue Handlungspotenziale für die Interessenvertretung der Beschäftigten auf transnationaler Ebene eröffnen.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Im Folgenden werden zunächst zentrale Forschungsergebnisse zur Arbeitnehmerbeteiligung in Europäischen Aktiengesellschaften und zum Zusammenspiel der unternehmerischen Mitbestimmung mit anderen Institutionen der Interessenvertretung diskutiert (Kapitel 2). Daran anknüpfend werden in Kapitel 3 die konzeptionellen Überlegungen der Untersuchung skizziert. Kapitel 4 beschreibt das methodi-

sche Vorgehen und die Datenbasis bevor in [Kapitel 5](#) Ergebnisse aus den Fallstudien dargestellt werden. Schließlich werden die Ergebnisse in einem Fazit resümiert und Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen aufgezeigt ([Kapitel 6](#)).

2 FORSCHUNGSSTAND: ARBEITNEHMERBETEILIGUNG IN DER EUROPÄISCHEN AKTIENGESELLSCHAFT

Die Forschung zu grenzüberschreitenden Formen der Interessenvertretung hat vielfältige Einsichten in die Strukturen, Arbeitsweisen und Einflusschancen von Akteuren und Institutionen generiert. Der Fokus vieler Studien lag dabei auf der Analyse von Europäischen Betriebsräten (EBR) als erste genuin grenzüberschreitende Institution der Interessenvertretung. Fallstudienbefunde und Ergebnisse quantitativer Breitenerhebungen bieten einen umfassenden Einblick in Strukturen und Praxis von EBRs (vgl. zum Überblick Hann/Hauptmeier/Waddington 2017; siehe u. a. auch Hauser-Ditz et al. 2010; Hauser-Ditz/Mählmeyer/Pries 2015; Klemm/Kraetsch/Weyand 2011; Kotthoff 2006; Kotthoff/Whittall 2014; Lecher et al. 1999; Lecher et al. 2001; Marginson et al. 2013; Marginson et al. 2004; Waddington 2011; Whittall/Knudsen/Huijgen 2007).

Die Forschungsergebnisse zu EBR zeigen, dass sich einige Gremien weit über die in der EBR-Richtlinie kodifizierten Beteiligungsmöglichkeiten hinaus entwickelt haben und bspw. als Verhandlungspartner des Konzernmanagements fungieren (vgl. u. a. Glassner/Pernicka/Dittmar 2016; Hauser-Ditz et al. 2010; Kotthoff/Whittall 2014; Rüb/Platzer/Müller 2011). Zugleich wird konstatiert, dass ein bedeutender Anteil der existierenden EBR eher als „symbolische“ oder „defiziente“ Interessenvertretungen zu charakterisieren ist (Platzer 2009; Waddington 2011).

Quantitative Erhebungsbefunde unterstreichen, dass viele EBR über wichtige Angelegenheiten entweder nicht oder nicht umfänglich bzw. zu spät informiert und konsultiert werden, wodurch ihre Einflussnahme – insbesondere im Fall von grenzüberschreitenden Unternehmensrestrukturierungen – eingeschränkt bleibt (Waddington 2011). Auch qualitative Studien verweisen darauf, dass EBR im Fall von Unternehmensrestrukturierungen von den Unternehmensleitungen häufig erst in der Umsetzungsphase beteiligt werden nachdem das Management die grundsätzliche Entscheidung über die Durchführung der Maßnahme bereits getroffen hat (Carley/Hall 2006; Marginson et al. 2004; Voss 2016; Waddington 2011).

Inwiefern eine Verknüpfung der Informations- und Anhörungsrechte von Europäischen Betriebsräten mit der unternehmerischen Mitbestimmung

von Bedeutung sein kann, um die Interessenvertretung auf transnationaler Ebene zu stärken, ist bislang weitgehend unerforscht.

Arbeitnehmerbeteiligung in der SE – Kurzübersicht

Eine SE kann auf vier Wegen gegründet werden: durch Verschmelzung, als Holding-SE, Tochter-SE und durch Umwandlung (Art. 2 SE-VO). Mit den SE-Gründungsformen sind unterschiedliche Implikationen für die Arbeitnehmerbeteiligung verbunden, wobei für die Gründungsform Umwandlung die rigidesten Vorschriften einhergehen, um bestehende Beteiligungsrechte der Beschäftigten abzusichern (vgl. Art. 4 Abs. 4 SE-RL).

Eine Registrierung im Handelsregister ist laut SE-Verordnung erst dann möglich, wenn Management- und Arbeitnehmervertreter*innen durch Verhandlungen versucht haben, eine Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer*innen abzuschließen (Art. 12 SE-VO).

Im Fall von arbeitnehmerlosen Vorrats-SEs wird hiervon allerdings abgewichen. Laut einer Entscheidung des OLG Düsseldorf müsste bei der Aktivierung einer SE das Beteiligungsverfahren nachgeholt werden, was aber nicht immer umgesetzt wird (vgl. zur Problematik der Vorrats-SE auch Köstler/Pütz 2019; Höh 2017).

Die SE-Richtlinie enthält die grundlegenden Bestimmungen zur Arbeitnehmerbeteiligung in der SE, die jeweils durch nationale Bestimmungen in den Mitgliedstaaten umzusetzen ist. In Deutschland geschieht dies über das „Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft“ (SE-Beteiligungsgesetz, SEBG).

Flankiert wird die Verhandlungslösung durch eine Auffangregelung im Falle einer Nicht-Einigung sowie einem Vorher-Nachher-Prinzip, das bereits vor der SE-Gründung bestehende Beteiligungsrechte absichern soll. Dies ist von Bedeutung, da eine SE-Gründung explizit „nicht zur Beseitigung oder Einschränkung der Gepflogenheiten der Arbeitnehmerbeteiligung“ (Erwägungsgrund 3 SE-RL) führen soll und „die Sicherung erworbener Rechte der Arbeitnehmer über ihre Beteiligung an Unternehmensentscheidungen [...] fundamentaler Grundsatz und erklärtes Ziel“ (Erwägungsgrund 18 SE-RL) der SE-Richtlinie sind.

Nachdem die Leitungsorgane der an der SE-Gründung beteiligten Unternehmen einen Gründungsplan vorgelegt haben, werden von der Managementseite schnellstmöglich Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung mit einem besonderen Verhandlungsgremium (BVG), das

die Beschäftigtenseite vertritt und sich aus Vertreter*innen der europäischen Standortländer zusammensetzt, eingeleitet.

Die Verhandlungen können zwei Bereiche umfassen: Zum einen die Einrichtung eines europäischen Vertretungsorgans (sogenannter SE-Betriebsrat, SE-BR) oder Verfahrens zur Information und Konsultation und zum anderen die Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat der SE. Drei Verhandlungsszenarien sind hierbei möglich:

Erstens kann das BVG mit doppelter Zwei-Drittel-Mehrheit die Nicht-Aufnahme oder den Abbruch der Verhandlungen beschließen. Auch die Auffangregelung greift dann nicht. Zum Schutz bestehender Mitbestimmungsrechte ist diese Option allerdings bei der Gründungsform Umwandlung ausgeschlossen, wenn in der umzuwandelnden Gesellschaft zuvor eine Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat bestanden hat. Damit soll das Umgehen der bestehenden Beteiligungsrechte durch die Gründung einer SE verhindert werden.

Zweitens kann eine Beteiligungsvereinbarung nach Artikel 4 der SE-Richtlinie abgeschlossen werden. Während im Umwandlungsfall eine Minderung der Mitbestimmungsrechte – gemessen am höchsten Anteil der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichts- bzw. Verwaltungsorgan der beteiligten Gesellschaften – prinzipiell ausgeschlossen ist (vgl. Art. 4 Abs. 4 SE-RL), ist eine Absenkung bei den anderen Gründungsformen unter bestimmten Voraussetzungen möglich, wenn das BVG dies beschließen sollte (vgl. Art. 3 Abs. 4 SE-RL).

Schließlich können die Verhandlungsparteien drittens die Anwendung der Auffanglösung beschließen, die auch zum Tragen kommt, falls bis zum Ablauf des Verhandlungszeitraums keine Einigung erzielt wurde. Die Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung kommen allerdings nur dann zwingend zur Anwendung, wenn im Umwandlungsfall zuvor Mitbestimmungsrechte bestanden haben oder wenn bei den anderen Gründungsformen ein bestimmter Anteil der Beschäftigten hiervon erfasst war.

Das SE-Statut eröffnet zudem die Möglichkeit, dass sich die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat der SE aus unterschiedlichen Ländern zusammensetzen. Eine solche internationale Zusammensetzung ist allerdings nicht zwingend vorgeschrieben, sondern bleibt letztlich frei verhandelbar.

Auch zur Arbeitnehmerbeteiligung in Europäischen Aktiengesellschaften liegen mittlerweile einschlägige Forschungsbefunde vor. So befasst sich ein erster Forschungsstrang aus sozialwissenschaftlicher und juristischer Perspektive mit der Entstehungsgeschichte der SE und der Analyse des schwierigen Einigungsprozesses von einer angestrebten Harmonisierung bis zur schließlich gefundenen Verhandlungslösung (Blanquet 2002; Fetzer 2010; Gold/Schwimbersky 2008; Höland 2000; Keller 2002; Sorge 2006; Weiss 2007).

Ein zweiter Forschungsstrang konzentriert sich auf die Verbreitung von Europäischen Aktiengesellschaften und die Inhalte der abgeschlossenen SE-Beteiligungsvereinbarungen (Lafuente Hernández 2019; Spiegelaere/Jagodzinski 2015; Rose/Köstler 2014).

Eine dritte Forschungslinie fokussiert schließlich auf den Verhandlungsprozess zwischen Management- und Arbeitnehmervertreter*innen während des SE-Gründungsprozesses, die Verhandlungsergebnisse und die sich daraus ergebenden Implikationen für bestehende Beteiligungsformen. Einzelfallstudien (siehe z. B. Biehler/Hahn 2007; Klambauer 2008; Knudsen/Müller 2008) sowie vergleichende Untersuchungen (Keller/Werner 2008, 2010, 2012; Rehfeldt et al. 2011; Rosenbohm 2013a, 2013b, 2014) analysieren die Ausgangs- und Motivlagen für die SE-Gründung, die Verhandlungen sowie die konkrete Ausgestaltung der Arbeitnehmerbeteiligung in Europäischen Aktiengesellschaften.

Die Befunde dieser Untersuchungen zeigen, dass die nationalen Austauschbeziehungen am Stammsitz des Unternehmens, die Beteiligung von Gewerkschaften als auch die in der SE-Richtlinie definierte Auffanglösung für den Verhandlungsverlauf und die erzielten Resultate von Bedeutung sind.

Darüber hinaus zeigte sich in einigen Fällen eine formale Stärkung der Informations- und Konsultationsrechte auf der europäischen Unternehmensebene, entweder durch die erstmalige Einführung eines europäischen Informations- und Konsultationsgremiums oder durch eine Erweiterung der Rechte von SE-Betriebsräten im Vergleich zu vormals bestehenden Europäischen Betriebsräten (Rehfeldt et al. 2011; Rosenbohm 2013a, 2014; Stollt/Kluge 2011).

Im Fokus des wissenschaftlichen Diskurses stand bislang vor allem die Frage, wie sich SE-Gründungen auf bestehende Beteiligungsformen auswirken und welche Rückwirkungen sich daraus für nationalstaatliche Mitbestimmungsinstitutionen ergeben. In diesem Kontext sind insbesondere zwei Befunde und Entwicklungen hervorzuheben.

Zum einen betrifft dies die Möglichkeit über den Rechtsformwechsel in die SE, die Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat einzuschrän-

ken bzw. zu vermeiden (Keller und Werner 2012; Sick 2020; Stollt und Kluge 2011). Hintergrund hierfür ist, dass die SE-Richtlinie über das Vorher-Nachher-Prinzip (siehe [Kurzübersicht](#)) nur den Status quo zum Zeitpunkt der SE-Gründung absichert, aber keine expliziten Regelungen für eine spätere Anpassung vorsieht.³ Im Fall steigender Beschäftigtenzahlen findet somit nachgelagert keine Anpassung des Mitbestimmungsniveaus im Aufsichts- oder Verwaltungsrat der SE statt.

Schwellenwerte, die in den deutschen Mitbestimmungsgesetzen zu finden sind, existieren für die SE nicht. Das heißt für den deutschen Kontext, dass ein Unternehmen, das vor dem Erreichen des Schwellenwertes von 2.000 Beschäftigten im Inland den Rechtsformwechsel vollzieht, auch dann nicht zur paritätischen Besetzung des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats verpflichtet ist, wenn die Beschäftigtenzahlen nach der SE-Gründung ansteigen und dieser Schwellenwert überschritten werden sollte. Vielmehr gilt das, was in der SE-Beteiligungsvereinbarung zum Zeitpunkt der SE-Gründung festgelegt wurde. Vergleichbares gilt für die Größe des Aufsichts- oder Verwaltungsrats, die in der SE ebenfalls nicht nach der Beschäftigtenzahl gestaffelt ist.

Dass dies von Relevanz ist, zeigen auch empirische Untersuchungen. So zeigt Rosenbohm (2014) in einer Untersuchung über Europäische Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland, dass die Unternehmensmitbestimmung entsprechend der Vorher-Nachher-Regelung dort fortbesteht, wo sie auch bereits vor der SE-Gründung bestanden hat. Allerdings offenbaren ihre Fallstudienbefunde zugleich auch klare Anzeichen für eine „präventive Mitbestimmungsflucht“, bei der der Rechtsformwechsel kurz vor dem Erreichen der Schwellenwerte in den deutschen Mitbestimmungsgesetzen erfolgte, um entweder eine bestehende Drittelbeteiligung einzufrieren oder aber die Mitbestimmung im Aufsichts- oder Verwaltungsrat gänzlich zu vermeiden (Rosenbohm 2014; siehe auch Keller/Werner 2012).

Auch die Analyse von Sick (2020, S. 16) zeigt, wie diese Vermeidungsstrategie in Deutschland genutzt wird. Er beziffert, dass in Deutschland mittlerweile 82 Unternehmen (SE und SE & Co. KG) mit mehr als 2.000 Beschäftigten auf diesem Weg einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat verhindert hätten. In diesem Kontext ist zudem darauf hinzuweisen, dass das Fehlen pa-

3 Laut SEBG besteht eine Pflicht zur Neuverhandlung der SE-Beteiligungsvereinbarung im Fall von sogenannten strukturellen Änderungen, die geeignet sind, Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer zu mindern (§ 18, Abs. 3 SEBG). Der Gesetzgeber hat allerdings nicht genau definiert, welche Änderungen eine solche Neuverhandlungspflicht auslösen.

ritätisch mitbestimmter Aufsichtsräte in der Regel mit einem Nicht-Einbezug externer Gewerkschaftsvertreter*innen einhergeht.

So zeigen Analysen, dass externe Gewerkschaftsvertreter*innen ausschließlich in den Europäischen Aktiengesellschaften zu finden sind, die über eine paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat verfügen (Keller/Rosenbohm 2019; Rosenbohm 2014). Dieser Aspekt ist auch bei der zweiten Entwicklung von Bedeutung: die in manchen Fällen im Zuge der SE-Gründung erfolgte Aufsichtsratsverkleinerung (Hans-Böckler-Stiftung 2020). Auch dies geht oftmals mit einer Verringerung der Zahl externer Gewerkschaftsvertreter*innen in den Gremien einher.

Es ist allerdings umstritten, ob solche Veränderungen, die die Größe und innere Struktur bzw. Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen betreffen, bei Berücksichtigung des Vorher-Nachher-Prinzips auch rechtlich zulässig sind. So legt das deutsche SE-Beteiligungsgesetz in Anknüpfung an Art. 4 Abs. 4 der SE-Richtlinie fest, dass im Umwandlungsfall in der Vereinbarung „in Bezug auf alle Komponenten der Arbeitnehmerbeteiligung zumindest das gleiche Ausmaß gewährleistet werden [muss], das in der Gesellschaft besteht, die in eine SE umgewandelt werden soll.“ (§ 21 Abs. 6 SEBG).

Juristisch strittig ist dabei, was genau unter „alle Komponenten“ zu fassen ist und ob dies lediglich die proportionale Sitzverteilung zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter*innen umfasst oder aber auch für die innere Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen gilt. Hierzu zählt auch die Frage, ob hierunter auch das alleinige Vorschlagsrecht von der im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften für eine bestimmte Anzahl von Sitzen im Aufsichtsrat fällt (Grüneberg et al. 2020; siehe zur Frage der Aufsichtsratsgröße im Kontext der Auffanglösung Meißner 2012).

Die vorliegenden Forschungsbefunde weisen somit auf deutliche Funktionsdefizite der SE-Richtlinie im Hinblick auf die Sicherung bestehender Mitbestimmungsrechte und ihrer Rückwirkungen auf nationalstaatliche Regelungen hin. Obwohl die Sicherung erworbener Rechte der Arbeitnehmer*innen über ihre Beteiligung an Unternehmensentscheidungen fundamentaler Grundsatz der SE-Richtlinie ist und eine SE-Gründung nicht zur Beseitigung oder Einschränkung führen soll (siehe hierzu auch den [Kurzüberblick](#)), erscheint die bestehende Vorher-Nachher-Regelung in ihrer jetzigen Form insgesamt nicht ausreichend, um den skizzierten Entwicklungen wirksam zu begegnen (vgl. zur ausführlichen Diskussion und weiteren Vorschlägen u. a. DGB 2020; ETUC 2016; Keller/Rosenbohm 2019; Leuchters/Sick 2020; Sick 2020).

Vor dem Hintergrund dieser generellen Entwicklungen wollen wir im Folgenden das Augenmerk auf die Beteiligungspraxis in Europäischen Aktiengesellschaften richten und analysieren, wie sich diese in Anbetracht dieser Ausgangslage in den Unternehmen gestaltet. Die Beteiligungspraxis in Europäischen Aktiengesellschaften und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen und Gremien ist bislang erst in Ansätzen analysiert worden (Aranea 2016; Casey/Fiedler/Fath 2016; Fiedler/Casey/Fath 2020; Rehfeldt et al. 2011; Rüb/Platzer 2015, S. 75–96).

So sehen Fiedler/Casey/Fath (2020) die Verbindungen zwischen SE-Betriebsräten und „transnational board-level employee representatives“ (Fiedler/Casey/Fath 2020) als insgesamt vorteilhaft für den Wissensaustausch in den Unternehmen an. Auf Grundlage ihrer empirischen Erkenntnisse weisen sie zudem darauf hin, dass die Doppelrolle von SE-Betriebsratsmitgliedern und Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat den Aufbau und den Erhalt von gegenseitigem Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen Managerinnen und Beschäftigten im Unternehmen fördert.

Einen ersten Einblick in die Praxis der Unternehmensmitbestimmung in SEs bieten auch Waddington/Conchon (2016, 2017), die basierend auf einer standardisierten Befragung von Arbeitnehmervertreter*innen die Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten von Beschäftigtenvertreter*innen in Aufsichts- und Verwaltungsräten untersuchen und hierbei auch SE-Gesellschaften berücksichtigten.

Hinsichtlich der Mitbestimmungspraxis in SEs sind insbesondere zwei Ergebnisse hervorzuheben. Zum einen stellen Waddington/Conchon (2016, S. 129) fest, dass die Arbeitnehmervertreter*innen in Europäischen Aktiengesellschaften ihre Einflussmöglichkeiten bei Unternehmensrestrukturierungen ähnlich einschätzen wie Vertreter*innen deutscher Kapitalgesellschaften. Zum anderen verdeutlichen ihre Befunde, dass in Europäischen Aktiengesellschaften eine enge personelle Verflechtung zwischen den SE-Betriebsräten und den mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten zu bestehen scheint.

So gaben gut zwei Drittel der Arbeitnehmervertreter*innen in SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten an, gleichzeitig auch Mitglied eines SE-Betriebsrats zu sein, während von den übrigen befragten Vertreter*innen in Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten nur rund acht Prozent zugleich auch einem europäischen Informations- und Konsultationsgremium (EBR) angehören (Waddington/Conchon 2016, S. 83–85). Da die Untersuchung allerdings nicht ausschließlich auf SEs fokussiert ist und keine weiteren Detailfragen zum Zusammenspiel beider Handlungsfelder beinhaltet, können auf dieser

Datengrundlage keine darüberhinausgehenden Aussagen zu den konkreten Abstimmungsprozessen zwischen beiden Handlungsfeldern in Europäischen Aktiengesellschaften getroffen werden.

Seit einiger Zeit rücken in der Arbeitsbeziehungs-forschung zunehmend Fragen nach dem Zusammenspiel sowie die Interaktions- und Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Institutionen und Akteuren der Interessenvertretung auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene und deren Bedeutung für die Interessenregulierungspraxis in multinationalen Unternehmen in den Fokus (vgl. u. a. Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a; Müller/Platzer/Rüb 2004; Pulignano 2017; Rüb/Platzer 2015; Rüb/Platzer/Müller 2011). Das Zusammenspiel zwischen der Unternehmensmitbestimmung und anderen Institutionen und Akteuren der Interessenvertretung ist dabei allerdings erst wenig erforscht (Rosenbohm/Haipeter 2019; Waddington/Conchon 2016).

Zwar verdeutlichen die Analysen von Gold (2011), Carley (2005) sowie Waddington/Conchon (2016), dass die Unternehmensmitbestimmung in der Praxis eng mit anderen Akteuren und Institutionen der Interessenvertretung wie Betriebsräten und Gewerkschaften verbunden ist und diese als bedeutsam für die Interessenvertretungspraxis eingeschätzt werden, eine systematische Analyse der dahinterstehenden Prozesse – also auf welche Weise diese Verbindungen konkret zum Tragen kommen – fehlt bislang.

Vor diesem Hintergrund wollen wir im Folgenden diese Verbindungen zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten in Europäischen Aktiengesellschaften näher in den Blick nehmen. Bevor wir auf unsere empirischen Ergebnisse eingehen, werden wir im nächsten Abschnitt den konzeptionellen Analyserahmen vorstellen und beschreiben, wie sich die Verbindung zwischen den beiden transnationalen Handlungsfeldern analytisch als *horizontale Artikulation* fassen lässt.

3 KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN: ARTIKULATION DER TRANSNATIONALEN INTERESSENVERTRETUNG IN EUROPÄISCHEN AKTIENGESELLSCHAFTEN

3.1 Handlungsfelder der Interessenvertretung

Die Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen kann als ein komplexes Geflecht unterschiedlicher Akteure und Interessenvertretungsebenen verstanden werden. Dieses Geflecht reicht bspw. von Betriebsräten bzw. gewerkschaftlichen Vertretungen auf Standortebene in unterschiedlichen Ländern – bspw. Betriebsräte (Deutschland)], *délégués du personnel*, *comité d'entreprise* (Frankreich) oder *shop stewards* (Großbritannien) – über die entsprechenden nationalen Akteure und Gremien auf Unternehmens- bzw. Konzernebene – bspw. Gesamt- und Konzernbetriebsräte und mitbestimmte Aufsichtsräte (Deutschland), *comité central d'entreprise/comité de groupe* (Frankreich) – bis hin zu den transnationalen Gremien wie EBR oder ggf. existierenden Weltbetriebsräten. Ebenso relevant sind die Gewerkschaften auf den unterschiedlichen Ebenen – z. B. die globalen und europäischen Branchengewerkschaften oder nationale Gewerkschaftsorganisationen.

Anknüpfend an die Giddens'sche Strukturierungstheorie (Giddens 1984) und die Theorie der strategischen Handlungsfelder (Fligstein/McAdam 2012) fassen wir diese unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen in multinationalen Unternehmen als Handlungsfelder (vgl. hierzu ausführlich Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a). Der Strukturierungstheorie zufolge bestehen Strukturen aus Regeln und Ressourcen, die in der sozialen Interaktion konstruiert, reproduziert, aktualisiert und damit auch transformiert werden können. Grundsätzlich wirken die Strukturen sowohl handlungsbeschränkend als auch -ermöglichend.

Diese Regeln und Ressourcen lassen sich nach Giddens in drei Dimensionen aufgliedern, nämlich Deutungsmuster (Signifikation), Normen und Erwartungen (Legitimation) und schließlich Machtressourcen (Domination), die Akteure bei der Verfolgung ihrer Interessen nutzbar machen können. In der Theorie der strategischen Handlungsfelder (Fligstein/McAdam 2012) werden Handlungsfelder als sozial konstruierte Ordnungen gefasst, auf de-

nen individuelle und kollektive Akteure auf der Grundlage von Deutungen und Interessen, divergierenden Macht- und Ressourcenausstattungen und Regeln legitimen Handelns interagieren. Eine wichtige Rolle spielen dabei Akteure mit „social skills“, die in der Lage sind, geteilte Deutungen zu entwickeln und Interessenkoalitionen zu schmieden.

Diesen Überlegungen zufolge bilden die Handlungsfelder unterschiedliche Strukturebenen im „System der Interessenvertretung“. Sie sind mehr oder weniger stark institutionalisiert, sei es durch Gesetzgebung oder traditionsreiche soziale Praktiken, die sich je nach Interessenvertretungsebene und Standortländern unterscheiden können. Die einzelnen Handlungsfelder umfassen dabei jeweils spezifische Regeln sowie bestimmte Ressourcen, auf die die Akteure in ihrem Handeln zurückgreifen (können). Anknüpfend an diese Überlegungen fassen wir im Folgenden den SE-Betriebsrat als auch die mitbestimmten Aufsichtsräte als jeweilige Handlungsfelder der Interessenvertretung.

Während Studien bislang vor allem das vertikale Zusammenwirken der Handlungsfelder der Interessenvertretung auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene in den Blick genommen haben (vgl. u. a. Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a; Klemm/Kraetsch/Weyand 2011; Pulignano 2017), konzentriert sich die vorliegende Studie auf einen Teilaspekt innerhalb dieses Mehrebenensystems, nämlich auf die Verbindungen zwischen den transnationalen Handlungsfeldern der Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften: zwischen SE-Betriebsräten auf der einen und mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten auf der anderen Seite.

Dabei besteht für die Interessenvertretung die grundlegende Herausforderung, die beiden Felder und die dort agierenden Akteure zu koordinieren und die Interessen auf und zwischen diesen Handlungsfeldern zu integrieren und zu vermitteln. Dies fassen wir begrifflich als Artikulation. Der Begriff der Artikulation bezieht sich auf die Frage, wie Interessen, Themen oder Ressourcen zwischen den Handlungsfeldern vermittelt werden, also auf den einzelnen Ebenen integriert und zwischen den Ebenen koordiniert werden (Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a, 2019b).

Artikulation besitzt zwei sprachliche Bedeutungen: Zum einen wird – vor allem im deutschen Sprachgebrauch – Artikulation als „Äußerung“ oder „Verlautbarung“ verstanden. In der englischen Sprache tritt noch die Bedeutung der Verbindung von Elementen hinzu. Diese Verwendung findet sich auch in der wissenschaftlichen Nutzung des Begriffs wieder. So bezieht Crouch (1993) den Begriff auf die vertikale Koordinations- und Strategiefähigkeit von Organisationen der Beschäftigten- oder Arbeitgeberseite (Crouch

1993, S. 43). Verbände oder Organisationen gelten diesem Verständnis nach dann als „artikuliert“, wenn ihre Ebenen eine starke Interdependenz aufweisen, wobei die höheren Ebenen von der Zustimmung lokaler Ebenen abhängen, die lokalen Ebenen aber wiederum zentrale Entscheidungen akzeptieren und befolgen.

In der soziologischen Literatur findet sich darüber hinaus noch eine zweite Verwendung des Artikulationsbegriffs, die ebenfalls für die Analyse von Interessenvertretungen als Handlungsfelder von Bedeutung ist. In der marxistischen Diskussion der 1980er und 1990er Jahre ist der Begriff als Instrument der Kritik und als Alternativkonzept ökonomistischer und reduktionistischer Marxinterpretationen entwickelt worden (Laclau/Mouffe 1985).

Artikulation in diesem Sinne ist eine Diskurspraxis. In diesem Prozess geschaffene Deutungen, Identitäten und Interessen sind partiell und temporär. Und sie sind umkämpft und damit kontingent, denn es gibt Akteure mit unterschiedlichen Ausgangsdeutungen, -interessen und -ressourcen, die diese in den Diskurs einzubringen und durchzusetzen versuchen. Die entscheidende Frage lautet dann, ob Akteure genügend Macht sammeln, Koalitionen bilden und Überzeugungsarbeit leisten können, dass ihre Interessen zumindest zeitweise hegemonial werden und als gemeinsame Interessen kollektiv geteilt und verfolgt werden.

Der Artikulationsbegriff findet sich auch in der Arbeitsbeziehungsfor- schung wieder. Anknüpfend an die Überlegungen von Crouch (1993) findet der Begriff bspw. im Rahmen der Analyse von Tarifverhandlungen Anwendung. In diesem Zusammenhang stellen Heery/Noon (2008) heraus:

„[Articulation] is a term used in academic industrial relations to refer to the integration of trade union activity or collective bargaining at industry and local levels of the industrial relations system. For example, bargaining could be described as articulated if framework agreements negotiated at industry level contain opening clauses that allow further negotiations on specific topics at enterprise level.“

Darüber hinaus wird der Begriff für die Analyse transnationaler Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen nutzbar gemacht, wobei vor allem die Verbindungen zwischen EBR und anderen Institutionen der Interessenvertretung im Fokus stehen (Eurofound 2015; Waddington 2011).

So hebt Waddington (2011, S. XX im römisch nummerierten Vorwort) hervor: „The establishment and character of the linkages established between EWCs and a range of other institutions of interest representation are assessed by reference to articulation“.

Und an anderer Stelle heißt es:

„An articulated EWC is one in which there are dense inter-linkages within the EWC, and between members of the EWC and members of other EWCs, other institutions of interest representation within the company, trade union organisations and personnel, and institutions engaged in other elements of the European social dimension“ (Waddington 2011, S. 22).

Insbesondere mit Blick auf die Koordination zwischen transnationalen Interessenvertretungen von MNU (Multinationalen Unternehmen) und Gewerkschaften konnten erste Forschungsergebnisse gewonnen werden, die ihre zentrale Bedeutung für die Qualität und Effektivität transnationaler Interessenvertretungen zeigen (Pulignano 2017; Waddington 2011). Diesem Verständnis nach bezieht sich die Artikulation auf die Verbindungen sowie wechselseitige Unterstützungen sowohl zwischen unternehmensbezogenen Vertretungsgremien und Gewerkschaften als auch zwischen verschiedenen Interessenvertretungsgremien und den Akteuren innerhalb von Unternehmen (siehe auch Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019a; Waddington/Conchon 2016).

Schließlich findet der Begriff der Artikulation auch im Rahmen von Untersuchungen zum Sozialdialog Anwendung. In einer Eurofound-Studie, die die Verbindungen zwischen der europäischen und der nationalen Ebene des sozialen Dialogs in den Blick nimmt, wird Artikulation definiert als „the establishment of cohesive interrelationships both vertically (between European, national, sectoral and company levels) and horizontally (between different countries and/or sectors and/or subsidiaries of the same multinational)“ (Eurofound 2018, S. 4). Dabei werden mit horizontaler und vertikaler zwei Dimensionen der Artikulation unterschieden.

Auch Hoffmann et al. (2015, S. 63) unterscheiden zwischen diesen beiden Formen, wobei sie als vertikale Artikulation die Verbindungen zwischen Information und Konsultation auf nationaler und europäischer Ebene fassen und die horizontale Artikulation auf die Verbindungen zwischen transnationaler Information und Konsultation und der Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsorganen von Unternehmen beziehen. Anknüpfend an die Unterscheidung von Hoffmann et al. (2015) verstehen wir im Folgenden die Verbindungen und das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten in Europäischen Aktiengesellschaften als *horizontale Artikulation*.

3.2 Horizontale Artikulation zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten

Um die *horizontale Artikulation* zwischen den beiden transnationalen Handlungsfeldern der Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften empirisch zu erfassen, werden entsprechende Indikatoren benötigt, die eine Aussage über Form und Intensität der Artikulation ermöglichen.

Analytisch lassen sich folgende Aspekte unterscheiden, um zu untersuchen, wie und auf welche Weise die beiden Handlungsfelder der Interessenvertretung miteinander verbunden sind:

- *personelle Verflechtungen* zwischen den Handlungsfeldern: Bisherige Studien (Gold 2011; Svensson/Öberg 2005; Waddington/Conchon 2016) haben auf die personellen Überschneidungen zwischen Arbeitnehmervertreter*innen unterschiedlicher Gremien und Handlungsfelder hingewiesen. Es ist deshalb im Folgenden zu erfassen, welche personellen Überschneidungen zwischen den beiden Handlungsfeldern bestehen. Personen können sowohl Mitglied des SE-Betriebsrates als auch dem Aufsichtsrat als Arbeitnehmervertreter*innen angehören und daher ist zu fragen, wie ausgeprägt diese Überschneidungen sind und welche Bedeutung sie für die Verbindung beider Handlungsfelder haben.
- *Kommunikation und Informationsaustausch* zwischen den Handlungsfeldern: im Vordergrund steht die Frage, wie die Akteure beider Handlungsfelder miteinander im Austausch stehen und inwiefern ein Informationsaustausch zwischen den beiden Handlungsfeldern besteht, welche Themen dies umfasst und zu welchen Anlässen dies relevant wird. Der Informationsfluss zwischen den Handlungsfeldern und Akteuren ist von Bedeutung, da Informationen als eine Voraussetzung für das Handeln und die Entwicklung von Strategien gegenüber der Managementseite angesehen werden können.

Wenn der SE-Betriebsrat zudem die Arbeitnehmervertreter*innen für den Aufsichtsrat wählt bzw. bestellt, stellt sich zudem die Frage, wie dieses Gremium über das Agieren der von ihm gewählten Vertreter*innen informiert wird und wie die Vertreter*innen im Aufsichtsrat ihre Positionierungen in die Belegschaft, die sie dort vertreten, rückkoppeln und Beschäftigteninteressen in ihr Handeln aufnehmen können (Waddington/Conchon 2016, S.44).

- Hieran anknüpfend ist schließlich zu fragen, inwiefern *Handlungs- und Machtressourcen beider Handlungsfelder* miteinander kombiniert werden. Mit Blick auf die Frage, ob sich durch die Verknüpfung von Informa-

tions-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechten neue Handlungspotenziale für die Interessenvertretung der Beschäftigten auf transnationaler Ebene eröffnen, ist insbesondere zu analysieren, inwiefern die Mitbestimmung im Aufsichtsrat als institutionelle Machtressource genutzt wird und welche Handlungspotenziale daraus erwachsen.

Es ist anzunehmen, dass die Artikulation zwischen den beiden Handlungsfeldern der Interessenvertretung in Kontexte eingebettet ist, die ermöglichend, aber auch begrenzend wirken können. Diese lassen sich wie folgt bündeln.

Erstens ist davon auszugehen, dass sich die Stellung und Funktion der beiden Handlungsfelder auf die Artikulation zwischen den Handlungsfeldern auswirkt. In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass – in Abhängigkeit des existierenden Mitbestimmungsniveaus (Parität oder Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat) und der von den Akteuren wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten – die Beteiligung im Aufsichtsrat eher informativen, beratenden oder mitbestimmenden Charakter haben kann.

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass die *horizontale Artikulation* zwischen dem SE-Betriebsrat und dem mitbestimmten Aufsichtsrat stärker ausgeprägt ist, wenn die Einflussmöglichkeiten im Aufsichtsrat von den Akteuren höher eingeschätzt werden, da sich hieraus zusätzliche Handlungspotenziale ergeben können.

Zweitens ist anzunehmen, dass sich auch formale Regeln und Verfahrensweisen auf die Artikulation der beiden Handlungsfelder auswirken. In diesem Zusammenhang ist zum einen der Blick auf das Wahl- bzw. Bestellungs-

Abbildung 1

Horizontale Artikulation der Handlungsfelder der Interessenvertretung



Quelle: eigene Darstellung

verfahren der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat zu richten und zu fragen, welche Rolle dem SE-Betriebsrat hierbei zukommt. In diesem Zusammenhang ist auch ein Augenmerk auf den Internationalisierungsgrad der Arbeitnehmervertreter*innen zu legen, um zu analysieren, inwiefern sich dies auf die *horizontale Artikulation* – insbesondere auf die personellen Überschneidungen beider Handlungsfelder – auswirkt. Zum anderen sind Verschwiegenheitsverpflichtungen zu berücksichtigen, da diese den Informationsaustausch und die Abstimmung gemeinsamer Positionen zwischen den Handlungsfeldern hemmen können.

Drittens wird angenommen, dass die Artikulationsmuster zwischen den beiden Handlungsfeldern in enger Verbindung zu den Deutungsmustern der Akteure auf den Handlungsfeldern stehen. Die Erzeugung gemeinsamer Deutungsmuster dürfte eng mit der Präsenz prägender Akteure zusammenhängen, die über entsprechende „social skills“ verfügen, Situationen zu definieren und entsprechende Ressourcen dafür mobilisieren können.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die *horizontale Artikulation* zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten aufgrund der Einbettung in das Mehrebenensystem der Interessenvertretung und personeller Verflechtungen nicht unabhängig von den nationalen bzw. lokalen Interessenvertretungsebenen zu verstehen ist. Es sind daher auch die vertikalen Verbindungen zu betrieblichen und gewerkschaftlichen Vertretungen auf nationaler bzw. lokaler Ebene zu berücksichtigen.

4 METHODEN UND VORGEHEN

4.1 Untersuchungsfeld

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen das Zusammenspiel sowie die Interaktions- und Abstimmungsprozesse zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten in Europäischen Aktiengesellschaften. Das Untersuchungsfeld stellen daher Europäische Aktiengesellschaften dar, die sowohl über einen SE-Betriebsrat als auch über einen mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat verfügen.

Damit konzentriert sich die Untersuchung auf eine spezifische Gruppe von Unternehmen, die vergleichsweise entwickelte transnationale Arbeitsbeziehungen aufweist. So ist aus anderen Untersuchungen bekannt, dass die Beteiligungsformen in Europäischen Aktiengesellschaften insgesamt unterschiedlich ausgeprägt sind (ETUI 2020; Rehfeldt et al. 2011; Rosenbohm 2014). In diesem Kontext ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Mehrheit der Europäischen Aktiengesellschaften entweder gar keine transnationalen Beteiligungsformen aufweist oder nur einen SE-Betriebsrat besitzt. Quantitativ betrachtet, stellen Europäische Aktiengesellschaften, die sowohl über einen SE-Betriebsrat als auch über einen mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat verfügen, bislang die Minderheit dar (ETUI 2020).

Laut der European Company Database (ECDB) des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI) existierten im Juli 2020 insgesamt 3.282 SE im EWR (ETUI 2020). Davon konnten bislang rund ein Fünftel (731 SE) als sogenannte „normale SEs“ identifiziert werden, die eine Geschäftstätigkeit aufweisen und mehr als fünf Arbeitnehmer*innen beschäftigen. Die weiteren Unternehmen haben entweder eine Geschäftstätigkeit, aber verfügen über keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter (Mikro-/Leere SEs) oder es sind nur unzureichende Informationen für eine Klassifizierung verfügbar (UFO-SEs). Zum anderen zählen zu dieser Gruppe auch die sogenannten Vorrats-SEs, die als Vorratsgesellschaften zur späteren Aktivierung gegründet wurden und zum Gründungszeitpunkt weder Arbeitnehmer beschäftigen noch wirtschaftliche Aktivitäten aufweisen.

Die Anzahl der registrierten SEs hat sich seit 2004 kontinuierlich erhöht, wobei die Anzahl der neu registrierten normalen SEs in den letzten Jahren relativ stabil geblieben ist. Aktuell sind SEs in 29 der 31 EWR-Mitgliedstaaten registriert. Dabei besteht allerdings eine ungleiche Verteilung zwischen den Mitgliedstaaten (vgl. auch Keller/Rosenbohm 2019).

So sind allein in Tschechien und Deutschland mehr als 80 Prozent aller bestehenden SEs registriert. Diese schiefe Verteilung tritt noch deutlicher hervor, wenn nur die normalen SEs betrachtet werden. So ist Deutschland das Land, in dem mit 404 Unternehmen die meisten normalen SEs (55 Prozent) registriert sind (vgl. auch HBS 2020). Mit der SE entstehen daher insbesondere neue Rahmenbedingungen für die Mitbestimmung und Beteiligung von Beschäftigten in multinationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland.

Von den identifizierten 731 normalen SEs verfügen aktuell 180 Unternehmen über ein Gremium oder Verfahren zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten (ETUI 2020). Zwei Aspekte sind hierbei zu beachten:

Zum einen heißt dies, dass für die Beschäftigten in den übrigen normalen SEs keine Form der transnationalen Interessenvertretung besteht, obwohl sie in einem multinationalen Unternehmen arbeiten, das nach europäischem Recht gegründet wurde. Darunter befinden sich etliche aktivierte Vorrats-SEs, bei denen zum Zeitpunkt der SE-Gründung aufgrund der nicht vorhandenen Beschäftigten keine Beteiligungsvereinbarung abgeschlossen wurde (siehe zu dieser Problematik auch Köstler/Pütz 2019; Keller/Rosenbohm 2019).

Zum anderen wurde bei einer ganzen Reihe von Unternehmen durch die Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft erstmals ein transnationales Informations- und Konsultationsgremium eingerichtet (Rosenbohm 2013a). So existierte nur in der Minderheit der Unternehmen, bei denen im Zuge der SE-Gründung ein SE-Betriebsrat eingerichtet wurde, bereits vor der SE-Gründung ein Europäischer Betriebsrat (ETUI 2020; Rosenbohm 2014).

Die im Rahmen dieser Untersuchung im Fokus stehende Gruppe von Unternehmen, die sowohl über einen SE-Betriebsrat als auch über einen mitbestimmten Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat verfügen, umfasst aktuell 77 Unternehmen (ETUI 2020). Die Diskrepanz zwischen der Zahl der SEs, in denen die Beschäftigten auf der europäischen Unternehmensebene ausschließlich über Informations- und Konsultationsrechte verfügen, und den SEs, bei denen zusätzlich eine Unternehmensmitbestimmung besteht, ergibt sich daraus, dass die Gewährung von Mitbestimmungsrechten in den Unternehmensorganen entsprechend des Vorher-Nachher-Prinzips nicht für alle SEs verpflichtend ist (siehe zur Erläuterung den [Kurzüberblick](#)).

Eine Unternehmensmitbestimmung ist nur dann zu garantieren, wenn sie auch bereits vor der SE-Gründung in einer der beteiligten Gesellschaften bestanden hat. Als Konsequenz ergibt sich, dass wenn zuvor keine Mitbestimmung bestanden hat, dieser Zustand auch für die SE gelten kann. Diese sogenannte Null-Lösung kann dabei als „Preis für die Bestandsgarantie“ (Weiss

2007, S.223) angesehen werden. Während die Kommission in den 1980er Jahren zunächst noch betont hatte, dass es keine Europäische Aktiengesellschaft ohne jegliche Beteiligung der Arbeitnehmer*innen geben sollte, rückte man in den 1990er Jahren – vor allem auf Druck von Großbritannien und Spanien – von dieser Position ab, um eine politische Einigung auf europäischer Ebene zu ermöglichen.

Von diesen 77 Europäischen Aktiengesellschaften hatten im Juli 2020 67 Unternehmen (86 Prozent) ihren registrierten Unternehmenssitz in Deutschland (ETUI 2020). Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren alle normalen SEs, die ihren Sitz in Deutschland haben und mitbestimmt sind, dualistisch verfasst, d. h. sie verfügen über einen Vorstand und einen Aufsichtsrat.⁴ Unsere Untersuchung bezieht sich daher auf die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der Unternehmen.

Ein Drittel dieser insgesamt 67 in Deutschland ansässigen SEs sieht eine paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat vor, während in den anderen Fällen eine nicht-paritätische Form – überwiegend drittelbeteiligt – besteht. In diesen Unternehmen hat bereits vor der SE-Gründung eine Mitbestimmung im Aufsichtsrat bestanden. In diesem Zusammenhang ist jedoch wichtig festzustellen, dass diese Kontinuität zugleich häufig mit Veränderungen in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerbank einhergeht (Rosenbohm 2014).

Dies bezieht sich zum einen darauf, ob sich die Vertreterinnen im Aufsichtsrat nur aus Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens zusammensetzen oder hierbei auch externe Gewerkschaftsvertreter*innen einbezogen werden. Zum anderen betrifft dies die Internationalisierung der Unternehmensmitbestimmung, denn das SE-Statut sieht die Möglichkeit vor, dass die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat aus verschiedenen europäischen Ländern stammen können.

Mit Blick auf die in Deutschland ansässigen SEs ist bezüglich des Vorhandenseins externer Gewerkschaftsvertreter*innen und der Internationalisierung der Beschäftigtenvertreter*innen ein deutlicher Unterschied zwischen den Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung und den Unternehmen mit einer nicht-paritätischen Beteiligung festzustellen. Externe Gewerkschaftsvertreter*innen sind ausschließlich in den SEs mit paritätischer Mitbestimmung zu finden.

4 Aktuell existiert wieder eine monistisch verfasste SE mit einer Drittelbeteiligung im Verwaltungsrat (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020). Dies war aber zu Beginn und während der Feldphase des Forschungsprojektes nicht gegeben.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Internationalisierung, die ebenfalls eher bei Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung zu finden ist. So sind Arbeitnehmervertreter*innen aus mindestens zwei europäischen Ländern in 19 SEs mit paritätischer Mitbestimmung zu finden, während dies nur in acht SEs mit nicht-paritätischer Mitbestimmung der Fall ist (eigene Recherchen; ETUI 2020).

4.2 Fallstudien und Vorgehen

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen Unternehmensfallstudien anhand derer das Zusammenspiel zwischen den beiden Handlungsfeldern empirisch analysiert wird. Durch die Fallstudien können die komplexen Interaktionsprozesse sowie die Handlungsperspektiven und unterschiedlichen Deutungsmuster der beteiligten Akteure im Detail erfasst und so vertiefte Erkenntnisse über die Artikulation zwischen beiden Handlungsfeldern gewonnen werden.

Dabei ist der jeweilige Fall nicht das Unternehmen als solches, sondern der eigentliche Gegenstand sind die Artikulationspraktiken und ihre Ergebnisse. Das „Unternehmen“ mit seinen spezifischen Charakteristika wie Branchenzugehörigkeit, Internationalisierungsprofil oder auch der existierenden Kultur der Austauschbeziehungen (Bosch et al. 1999) bilden dafür den jeweiligen Kontext. Das Untersuchungssample umfasst sieben Europäische Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland. Der Fallauswahl lagen die im Folgenden beschriebenen Kriterien zugrunde.

Erstens wurde das Untersuchungssample auf Europäische Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland beschränkt. Dieser Entscheidung lagen zwei Überlegungen zu Grunde: Zum einen hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die sowohl über einen SE-Betriebsrat als auch einen mitbestimmten Aufsichtsrat verfügen, ihren registrierten Unternehmenssitz in Deutschland (ETUI 2020). Eine Konzentration auf diese Unternehmen erscheint daher vertretbar, um die Artikulationsmuster innerhalb dieser Gruppe zu erfassen.

Zum anderen konnte damit der rechtlich-institutionelle Rahmen für alle Fälle konstant gehalten werden. Diese Eingrenzung trägt dem Umstand Rechnung, dass nicht nur die SE-Richtlinie, sondern auch die SE-Verordnung explizit auf die nationalen Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten verweist. So unterliegen alle SE mit Sitz in Deutschland den Bestimmungen des deutschen SE-Beteiligungsgesetzes (SEBG) und des SE-Ausführungsgesetzes

(SEAG), das ergänzend zur SE-Verordnung und unter Bezugnahme auf das nationale Aktiengesetz (AktG) den gesellschaftsrechtlichen Rahmen für die Europäischen Aktiengesellschaften in Deutschland regelt.

Da sich die gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen u. a. auf die Stellung und Handlungsbedingungen der Unternehmensorgane auswirken, ist eine Konzentration auf SEs eines Sitzlandes sinnvoll, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den untersuchten Fällen herstellen zu können.

Zweitens wurden nur Fälle in das Untersuchungssample integriert, in denen bereits eine mehrjährige Erfahrung mit der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft bestand. Hinter dieser Entscheidung steht die Überlegung, dass sich eine Artikulationspraxis, die einer empirischen Untersuchung zugänglich ist, erst nach einem gewissen Zeitraum herausbildet.

Drittens wurden Unternehmen mit unterschiedlichem Mitbestimmungsniveau (paritätisch/nicht-paritätisch) und Internationalisierungsgrad der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat ausgewählt, um etwaige daraus resultierende Unterschiede in den Artikulationsmustern zu berücksichtigen.

Zudem resultieren daraus auch Unterschiede bezüglich des Einbezugs externer Gewerkschaftsvertreter*innen. So sind externe Gewerkschaftsvertreter*innen in der Regel nur in den paritätisch besetzten SE-Aufsichtsräten anzutreffen, während den Aufsichtsräten mit Drittelbeteiligung ausschließlich betriebliche Interessenvertreter*innen angehören (s. o.).

Ferner wird durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Mitbestimmungsniveaus sichergestellt, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe im Untersuchungssample vertreten sind, da das Mitbestimmungsniveau mit der Beschäftigtenzahl korreliert (ETUI 2020; Rosenbohm 2014). Schließlich wurden sowohl Unternehmen aus Industriebranchen als auch aus Branchen des privaten Dienstleistungssektors einbezogen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die grundlegenden Charakteristika der Unternehmen im Untersuchungssample.

Die Unternehmensnamen wurden pseudonymisiert, wobei sich die Bezeichnung an der sektoralen Zugehörigkeit orientiert. Unter den sieben ausgewählten Fällen des Untersuchungssamples kommen zwei aus dem Bereich privater Dienstleitungen, vier aus dem Verarbeitenden Gewerbe und ein Unternehmen gehört zum Energiesektor.

Alle Unternehmen firmieren seit mindestens sechs Jahren als Europäische Aktiengesellschaft; in vier Fällen erstreckt sich der Erfahrungszeitraum mit dieser Rechtsform sogar auf zehn oder mehr Jahre. Fünf Fälle des Untersuchungssamples weisen eine paritätische Mitbestimmung auf, zwei eine Drittelbeteiligung. In einem Fall gehören nur Arbeitnehmervertreter*innen

Tabelle 1

Untersuchungssample

Name	SE-Gründung	Mitbestimmung	Internationalisierung AN-Vertreter*innen im Aufsichtsrat
Chemie	Umwandlung	Parität	ja (2 Länder)
Kunststoff	Umwandlung	Drittelbeteiligung	nein
Metall-1	Umwandlung	Parität	ja (2 Länder)
Metall-2	Umwandlung	Drittelbeteiligung	ja (2 Länder)
Dienstleistung-1	Umwandlung	Parität	ja (3 Länder)
Dienstleistung-2	Umwandlung	Parität	ja (2 Länder)
Energie	Umwandlung	Parität	ja (3 Länder)

Quelle: eigene Darstellung

aus Deutschland dem Aufsichtsrat an, in den übrigen sechs Fällen sind zum Zeitpunkt der Untersuchung Vertreter*innen aus mindestens zwei europäischen Ländern vertreten. In zwei dieser Fälle setzt sich die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat aus Vertreter*innen dreier unterschiedlicher Länder zusammen.

Vergleicht man das Internationalisierungsprofil der Unternehmen – gemessen an der Verteilung der Beschäftigten – dann wird deutlich, dass alle Unternehmen einen starken europäischen Fokus haben. In sechs der sieben Fälle sind mehr als 70 Prozent der Mitarbeiter*innen in Europa beschäftigt. Hinsichtlich der Bedeutung des Stammlandes zeigen sich deutlichere Unterschiede: während im Fall von *Dienstleistung-1* und *Energie* der Beschäftigtenanteil in Deutschland bei rund 30 bzw. 40 Prozent liegt, beläuft sich der Anteil im Fall von *Metall-1* auf 60 Prozent, im Fall von *Metall-2* auf rund 80 Prozent.

Bei den Unternehmen des Untersuchungssamples haben unterschiedliche Gründe für den Rechtsformwechsel in die SE eine Rolle gespielt. Die offiziellen Darstellungen der Unternehmen – dokumentiert in Pressemitteilungen und den jeweiligen Umwandlungsplänen – verweisen vor allem darauf, mit dem Rechtsformwechsel das Selbstverständnis als ein europäisches und

weltweit ausgerichtetes Unternehmen besser zum Ausdruck bringen zu können bzw. das europäische Profil des Unternehmens zu unterstreichen. Auch die Neuordnung der Konzernstrukturen wird in diesem Zusammenhang als ein Motiv angeführt.

Bei genauerer Betrachtung fallen zwei weitere Entwicklungen ins Auge: Zum einen war bei den Fällen *Chemie*, *Dienstleistung-1*, *Metall-1* und *Energie*⁵ die SE-Gründung mit einer Verkleinerung des Aufsichtsrates verbunden. In allen diesen Fällen bestand der Aufsichtsrat in der vormals bestehenden deutschen Aktiengesellschaft entsprechend den Vorgaben des Mitbestimmungsgesetzes aus 20 Mitgliedern. In der SE setzt sich der Aufsichtsrat hingegen aus 12 (*Chemie*, *Dienstleistung-1*) bzw. 16 Mitgliedern (*Metall-1*) zusammen.

Die von der Unternehmensseite getroffene Entscheidung, den Aufsichtsrat zu verkleinern, stellte sich in den genannten Fällen – trotz einer vehementen Ablehnung durch das besondere Verhandlungsgremium – letztlich als nicht mehr verhandelbar heraus. Mit der Verkleinerung hat sich zugleich auch die Zahl der externen Gewerkschaftsvertreter*innen reduziert; statt vormals drei Vertreter*innen gehören nun entweder zwei Vertreter*innen (*Chemie*, *Metall-1*) oder auch nur noch ein/e Vertreter*in dem Gremium an (*Energie*, *Dienstleistung-1*). Eine weitere Veränderung hat sich zudem in Bezug auf die leitenden Angestellten ergeben, die nun nicht mehr mit einem*r eigenen Vertreter*in im Gremium vertreten sind.

Im Fall von *Dienstleistung-2*, dem fünften Unternehmen mit einer paritätischen Mitbestimmung im Untersuchungssample, wurde die Aufsichtsratsgröße von 12 Mitgliedern hingegen beibehalten.⁶ Hier spielte u. a. die vom KBR (Konzernbetriebsrat) initiierte Gründung eines EBR eine Rolle für den Rechtsformwechsel in eine SE. Zudem wurde die SE als Möglichkeit gesehen, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu internationalisieren.

Anders stellt sich die Situation hingegen bei den beiden Unternehmen im Untersuchungssample dar, die eine Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat aufweisen. Sowohl im Fall *Kunststoff* als auch im Fall von *Metall-2* erfolgte die SE-Umwandlung kurz vor dem Erreichen des Schwellenwertes von 2.000 Beschäftigten in Deutschland, ab dem eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats nach deutschem Mitbestimmungsgesetz notwendig gewesen wäre. Nach

5 Bei Energie ist der Aufsichtsrat ursprünglich im Zuge der SE-Gründung von 20 auf 12 Mitglieder verkleinert worden. Aktuell existiert (vorübergehend) wieder ein Aufsichtsrat mit 20 Mitgliedern.

6 Zum Zeitpunkt der SE-Gründung wäre aufgrund der damaligen Mitarbeiterzahl eigentlich eine Aufsichtsratsgröße von 16 Mitgliedern erforderlich gewesen, ein Statusverfahren wurde aber von keiner der antragsberechtigten Parteien eingeleitet.

der Wahrnehmung der Interviewpartner*innen war dies ein zentrales Motiv für den Rechtsformwechsel.

Beide Unternehmen sind – gemessen an der Beschäftigtenzahl – im Vergleich zu den anderen Fällen des Untersuchungssamples deutlich kleiner, weniger stark internationalisiert und sind durch die jeweiligen Eigentümerfamilien geprägt. Diese beiden Fälle sind sowohl im Hinblick auf die Beschäftigtenzahl als auch die Eigentümerstruktur aber keine untypischen Fälle für SE-Gesellschaften mit Sitz in Deutschland. So befinden sich unter den existierenden normalen SE in Deutschland etliche Unternehmen dieser Größe, die sich mehrheitlich in der Hand einer oder mehrerer Familien befinden (ETUI 2020; Rosenbohm 2014).

Grundlage der Fallstudien sind leitfadengestützte Interviews mit Arbeitnehmervertreter*innen aus SE-Aufsichtsräten und SE-Betriebsräten. Der Auswertung liegen Interviews mit insgesamt 35 Personen zugrunde. Interviews wurden mit Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten, darunter auch externe Gewerkschaftsvertreter*innen, Mitgliedern von SE-Betriebsräten (mit/ohne Aufsichtsratsmandat), Gewerkschaftsexpert*innen sowie in manchen Fällen auch mit Vertreter*innen der Managementseite geführt. Die Interviews mit nicht-deutschen Vertreter*innen wurden in Englisch, Deutsch oder mittels Dolmetscher*in geführt. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert. Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgte in Anlehnung an die Methode des thematischen Codierens (Hopf und Schmidt 1993; Schmidt 2013).

Für die Mitglieder der Aufsichtsräte gilt eine Verschwiegenheitsverpflichtung. Die Interviewsituation ist daher immer auch davon beeinflusst, was und in welchem Umfang Aufsichtsratsmitglieder einer externen Person über ihre Tätigkeit berichten können. Dies ist auch im Hinblick auf detaillierte Darstellungen von einzelnen Beispielen zu beachten. Generell ist zu beachten, dass der Aspekt der Verschwiegenheitsverpflichtung im Rahmen der Untersuchung sich nicht nur auf die Erhebungssituation auswirkt, sondern auch eine relevante Einflussgröße für Form und Umfang der horizontalen Artikulation darstellt (siehe hierzu auch Kapitel 5.3.2).

5 EMPIRISCHE ERGEBNISSE

5.1 Handlungsfelder der Interessenvertretung

Bevor der Blick näher auf die horizontale Artikulation zwischen den beiden Handlungsfeldern gerichtet wird, werden im Folgenden zunächst grundlegende Merkmale und Funktionsweisen der SE-Betriebsräte, ihre Arbeits- und Kommunikationsstrukturen sowie der Mitbestimmung im Aufsichtsrat beschrieben.

5.1.1 SE-Betriebsrat

Im Untersuchungssample bestehen unterschiedliche Erfahrungen mit einem europäischen Informations- und Konsultationsgremium. Auf der einen Seite finden sich Unternehmen im Untersuchungssample, in denen bereits vor der SE-Gründung langjährige Erfahrungen mit einem Europäischen Betriebsrat bestanden haben. Hierzu zählen *Chemie*, *Kunststoff*, *Dienstleistung-1*, *Metall-1* sowie *Energie*.

Auf der anderen Seite gehören mit *Dienstleistung-2* und *Metall-2* auch zwei Unternehmen dem Sample an, bei denen im Zuge der SE-Gründung ein solches Gremium erstmals etabliert wurde. In beiden Fällen liegt die SE-Gründung allerdings mehrere Jahre zurück, so dass auch hier mittlerweile mehrjährige Erfahrungen mit einem europäischen Vertretungsgremium bestehen.

In Abhängigkeit der in den SE-Beteiligungsvereinbarungen getroffenen Regelungen variiert die Größe der Gremien in unserem Untersuchungssample zwischen 10 und über 40 Mitgliedern.

Auch die Zahl der vertretenen Länder variiert entsprechend und reicht von zwei bis über 30 Länder. In allen Fällen des Untersuchungssamples stellen die deutschen Vertreter*innen die stärkste Fraktion im Betriebsrat dieser Europäischen Aktiengesellschaft und auch die Position des SE-Betriebsratsvorsitzenden wird in allen Fällen von einer oder einem deutschen Vertreter oder Vertreterin bekleidet.

Im Folgenden werden die Charakteristika für die Fallunternehmen näher beschrieben.

Schon vor der SE-Gründung bestand bei *Chemie* seit vielen Jahren ein Europäischer Betriebsrat, der in Folge des Rechtsformwechsels durch einen

SE-Betriebsrat⁷ ersetzt wurde. Im Zuge der SE-Verhandlungen konnten die in der SE-Beteiligungsvereinbarung niedergelegten Arbeitsbedingungen und formalen Beteiligungsrechte des SE-Betriebsrates im Vergleich zur früheren EBR-Vereinbarung gestärkt werden. Dies schlägt sich bspw. in einer gestiegenen Anzahl der jährlichen Sitzungen, einem Vorschlagsrecht des SE-Betriebsrats für weitere Themen der Information und Konsultation oder dem Zutrittsrecht von SE-Betriebsratsmitgliedern zu Betriebsstätten nieder.

Die SE-Beteiligungsvereinbarung hat laut Einschätzung der beteiligten Akteure „mit Sicherheit viel größere Konsultationsmöglichkeiten geschaffen, als wir bisher kannten“ (Chemie_DE-4⁸). Ebenso besteht nun die Möglichkeit, dass zur Vorbereitung der SE-BR-Sitzungen Treffen der Arbeitnehmervertreter*innen auf Länderebene durchgeführt werden. Schließlich können aus Ländern, in denen keine Arbeitnehmervertretungsstrukturen existieren, Themen von grundsätzlicher Bedeutung an den SE-Betriebsrat herangetragen werden, der diese dann für eine Stellungnahme der Unternehmensleitung vorlegt.

Es existiert ein dreiköpfiger geschäftsführender Ausschuss, der sich aus einer nicht-deutschen und zwei deutschen Vertreter*innen zusammensetzt, der die Sitzungen vorbereitet und kontinuierlichen Kontakt zur Konzernleitung hält. Die Arbeit des SE-Betriebsrats wird zudem durch eine eigene Referentin unterstützt und koordiniert, die eine zentrale Schnittstelle darstellt und u. a. den Kontakt zu den SE-Betriebsratsmitgliedern zwischen den Sitzungen herstellt und Anliegen sowie Fragen aus den Ländern koordiniert.

Zu den ordentlichen Sitzungen kommen in der Regel weitere außerordentliche Sitzungen hinzu, an denen oftmals diejenigen Vertreter*innen teilnehmen, deren Ländergesellschaften von den entsprechenden Maßnahmen betroffen sind. Vor den gemeinsamen Sitzungen mit der Konzernleitung findet stets eine interne Sitzung statt, die einem Austausch über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen an den jeweiligen Standorten bzw.

7 Im Folgenden ist zu beachten, dass die befragten Arbeitnehmervertreter*innen bei der Benennung der Gremien nicht immer trennscharf zwischen SE-BR und EBR unterscheiden. In einigen Fällen wird das europäische Informations- und Konsultationsgremium auch weiterhin als EBR bezeichnet, obwohl es sich formal um einen SE-BR handelt. In manchen Fällen existieren auch unternehmenseigene Bezeichnungen für das europäische Vertretungsorgan. Diese wurden im Folgenden im Sinne der Anonymisierung in SE-BR geändert.

8 Die Abkürzungen sind wie folgt zu verstehen: (Unternehmensakronym_Länderkontext_NummerierungInterviewpartner*in), DE = Arbeitnehmervertreter*in aus Deutschland, NDE = Arbeitnehmervertreter*in aus einem anderen europäischen Land (Nicht-Deutschland; auf eine weitere Differenzierung nach Ländern wurde aus Anonymisierungsgründen verzichtet); MA = Managementvertreter*in.

in den Ländergesellschaften sowie der Festlegung gemeinsamer Schwerpunkte für die weitere Sitzung dient.

Die Sitzungen des SE-Betriebsrats finden mehrheitlich am Konzernsitz in Deutschland statt, es werden aber auch explizit Sitzungen an anderen europäischen Standorten abgehalten, um einen näheren Einblick in die Situation vor Ort zu bekommen.

„Wir versuchen [...] mindestens jedes zweite Jahr an einem anderen Standort unsere Sitzungen zu machen, um auch ein Gespür dafür zu bekommen, zu mindestens mal für Europa, wie da die Dinge laufen. Denn hier ist der Mutterkonzern und da laufen die Dinge oftmals ein bisschen anders als in einer Tochtergesellschaft. Und deswegen ist es immer hilfreich, wenn man bei so einer Tochtergesellschaft vor Ort ist, dass man die Dinge sieht, die man hier entschieden hat, wie die dann vor Ort umgesetzt werden in den Tochtergesellschaften.“ (Chemie_DE-1)

Dem SE-Betriebsrat wird von den Arbeitnehmervertreter*innen ein hoher Stellenwert zugemessen, da die Unternehmensseite wichtige Informationen zuerst in das SE-Betriebsratsgremium einbringt und der SE-Betriebsrat somit frühzeitig über die relevanten Entwicklungen im Unternehmen informiert ist. Der SE-Betriebsrat bei *Chemie* ist somit Eingangskanal für relevante Konzernentwicklungen.

„Also das ist auch diese Art der Zusammenarbeit und es hat sich wirklich herauskristallisiert, dass wir wirklich als erste informiert werden. Nie hinterher, immer vorher.“ (Chemie_DE-1)

„Das sind die wichtigsten der wichtigsten [Themen]. Ja, also alle neuen Projekte, die Akquisitionen vorab natürlich auch.“ (Chemie_NDE-2)

Dennoch wird die Information von Seiten der Konzernleitung auch manchmal als zu kurzfristig empfunden, um sich mit den Inhalten wirklich umfassend auseinanderzusetzen zu können und um entsprechende Informationen betroffener Standorte einzuholen und mit diesem Wissen eventuelle Einwände und die Stellungnahme des SE-Betriebsrates vorzubereiten. Dennoch haben die Interviewpartner*innen insgesamt das Gefühl, dass der SE-Betriebsrat von der Unternehmensseite wertgeschätzt wird. Das wird unter anderem auch daran festgemacht, dass der SE-Betriebsrat als erste Arbeitnehmervertretung informiert wird und von der Unternehmensseite regelmäßig die obersten Verantwortlichen an den SE-Betriebsratssitzungen teilnehmen.

Auch im Fall von *Dienstleistung-1* bestand vor der Gründung der Europäischen Aktiengesellschaft bereits seit mehr als zehn Jahren ein Europäischer

Betriebsrat, der in Folge des Rechtsformwechsels in einen SE-Betriebsrat umgewandelt wurde. Die SE-Gründung war auch hier – ähnlich wie im Fall *Cheemie* – mit einer Stärkung der Handlungsressourcen des europäischen Vertretungsgremiums verbunden.

Dies betrifft u. a. die Sitzungshäufigkeit, die Erweiterung des geschäftsführenden Ausschusses und seiner Kompetenzen, die Verankerung von Zutrittsrechten der SE-Betriebsratsmitglieder zu den Betriebsstätten und die explizite Aufnahme eines Initiativrechts in die Vereinbarung, wonach der SE-Betriebsrat und die Unternehmensleitung Leitlinien in den Themenfeldern Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz sowie Aus- und Weiterbildung verabschieden können. Der geschäftsführende Ausschuss des SE-Betriebsrates setzt sich aus fünf Vertreter*innen – zwei deutsche und drei nicht-deutsche Vertreter*innen – zusammen und tagt sechs Mal im Jahr.

Die Arbeit im SE-Betriebsrat wird dabei auch aus Sicht des gewerkschaftlichen Konzernbetreuers als weit entwickelt wahrgenommen.

„Das Arbeitnehmervertreter gemeinsame Probleme und Positionen entwickeln und die auch dem Arbeitgeber gegenüber versuchen durchzusetzen, also das ist finde ich schon eine weit entwickelte Form von SE Betriebsrat. Habe ich bei anderen Europäischen Betriebsrat schon anderes gesehen. Das ist mehr als nur ein Erfahrungsaustausch.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Im Fall von *Dienstleistung-1* fungiert der SE-Betriebsrat nicht ausschließlich als Informations- und Konsultationsgremium. Dies zeigt sich auch daran, dass sich in den vergangenen Jahren eine Vereinbarungspolitik auf europäischer etabliert hat.

„Und wir schaffen es tatsächlich, [...] das ist tatsächlich noch meinem Vorgänger massiv zu verdanken, dass er es geschafft hat, für schwierige Themen fast immer mit der Geschäftsführung eine gemeinsame Vereinbarung hinzubekommen, in der wir es auch geschafft haben, den Arbeitgeber zu Zugeständnissen zu bringen.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Diese Vereinbarungspolitik greift auf zwei Ebenen: zum einen ist es in der Vergangenheit gelungen, im Fall von Unternehmensrestrukturierungen entsprechende Rahmenregelungen für geplante Umstrukturierung auf europäischer Ebene zu vereinbaren. Zum anderen sind – basierend auf dem in der SE-Beteiligungsvereinbarung verankerten Initiativrecht – mehrere Vereinbarungen mit europäischer Reichweite zu Themenfeldern wie lebenslangem Lernen oder arbeitsbedingten Stress abgeschlossen worden. Diese Vereinbarungen werden von der sogenannten Sozialdialoggruppe verhandelt.

Die Sozialdialoggruppe ist aber nicht Teil der SE-Beteiligungsvereinbarung, sondern beruht auf einer informellen Absprache zwischen Konzernleitung und Arbeitnehmervertreter*innen. Die Gruppe setzt sich aus Management- und Arbeitnehmervertreter*innen zusammen und dient der Diskussion europarelevanter Themen und der Verhandlung von europäischen Unternehmensvereinbarungen. Auf Beschäftigtenseite gehören der Sozialdialoggruppe sowohl die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses des SE-Betriebsrates als auch die Arbeitnehmervertreter*innen aus dem Aufsichtsrat an. Den Verhandlungen im SE-Betriebsrat und der Sozialdialoggruppe kommen dabei unterschiedliche Funktionen zu.

„There is a project we are consulted on, the SE Works Council discusses it. In the social dialogue it is different. We say, there are certain topics, could be interesting to have guidelines, all around Europe. And that is a job for the social dialogue. We try to reach consensus within the social dialogue. More than within the SE Works Council. SE Work Council negotiations are quite confrontational sometimes. It is not the same in the social dialogue, social dialogue is much more than that. You are trying to deal with topics, like trying to build a win-win-situation for both sides, to find topics that are not really conflictive.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Die Wichtigkeit der Sozialdialoggruppe kommt auch darin zum Ausdruck, dass hochrangige Managementvertreter*innen im Gremium vertreten sind, mit denen die Vertreter*innen Themen diskutieren und verhandeln.

„Und das Gute daran ist, der Arbeitgeber hat sich bereit erklärt, regelmäßig mit den Arbeitnehmervertretern zu diskutieren, über diese Themen. Und zwar nicht, dass sie irgendwelche Personen aus der vierten Reihe schicken. [...] Also das ist schon relativ hochrangig besetzt auch von Arbeitgeberseite, um dem Ganzen auch entsprechend das Gewicht zu verleihen, um da auch Dinge wirklich mit Reichweite zu diskutieren.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Ähnlich wie im Fall von *Chemie* und *Dienstleistung-1* hat auch im Fall von *Kunststoff*, *Metall-1* und *Energie* der SE-Betriebsrat den vor der SE-Gründung bestehenden Europäischen Betriebsrat ersetzt. Im Fall von *Metall-1* bestehen aufgrund der Konzernstrukturen mittlerweile auf den unterschiedlichen Ebenen der Konzerngesellschaften einzelne SE-Betriebsräte bzw. auf Ebene der Konzernmutter weitere transnationale Interessenvertretungsgremien, in die auch Vertreter*innen von *Metall-1* einbezogen sind.

Es finden turnusmäßig zwei Sitzungen des SE-Betriebsrats pro Jahr am Hauptsitz statt, allerdings in erweiterter Form. Nicht nur werden dazu Vertreter*innen aller europäischer Standorte und die Mitglieder der verschie-

denen SE-Betriebsräte eingeladen, sondern auch die Arbeitnehmervertreter*innen, die Mitglied im Aufsichtsrat der Dachgesellschaft sind, sowie auch Vertreter*innen außereuropäischer Standorte. Die Sitzung bestehen zunächst aus internen Berichten, bevor dann anschließend vom anwesenden Vorstand aktuelle Themen aus den Vorstandsressorts vorgestellt werden. Zur Vorbereitung der Berichte aus den jeweiligen Standortländern wird auch bei *Metall-1* eine Abfrage genutzt, um einen aktuellen Überblick und möglicherweise bestehende Probleme oder Konflikte zu erhalten.

„Da wollen wir halt einfach hier für uns eine Datenbasis sichern, wo wir sagen, wie viele Beschäftigte? Was habt ihr hier? Was habt ihr da? Stehen grade Tarifverhandlungen an? Mit welchen Gewerkschaften seid ihr im Austausch und, und, und. Einfach nur, damit wir uns einen Überblick verschaffen können.“ (Metall-1_DE-1)

Auch von nicht-deutschen Vertreter*innen wird dieses Vorgehen als sehr wirkungsvoll eingestuft. Dabei kommt dem deutschen Vorsitzenden des SE-Betriebsrats eine besondere Rolle zu, denn er koordiniert den Prozess und fordert auch Ergebnisse ein.

„Und dann werden diese Themen, die anstehen in den einzelnen Ländern, die werden dann durchgesprochen und dann versucht man natürlich auch, eine Lösung herbeizuführen. Das geschieht dann direkt während der Sitzung oder es wird dann geschaut, dass über den SE-Betriebsratsvorsitzenden, meistens gibt es Länderverantwortliche, dass es dann erledigt wird. Und dann gibt es einen Bericht und man sagt, okay dieses Problem ist gelöst oder es ist einer Erledigung zugeführt worden.“ (Metall-1_NDE-1)

Die Schaltstelle des SE-Betriebsrats ist das sogenannte Präsidium. Dies sind die Personen, die im direkten Kontakt mit dem Vorstand stehen, Informationen einholen und Probleme auf direktem Weg klären. Die drei Mitglieder sind zugleich auch Mitglieder im Aufsichtsrat. Das Präsidium bestimmt letztlich die „Marschrichtung“ (Metall-1_NDE-1) für die Interessenvertretungen. Innerhalb des Präsidiums gibt es eine intensive und regelmäßige Kommunikation und es gibt vierzehntägig bzw. monatliche Telefonkonferenzen. Die Informationspolitik des Vorstands gegenüber dem SE-Betriebsrat wird insgesamt als positiv eingeschätzt; wenn Informationen nicht rechtzeitig erfolgen sollten, werden sie eingefordert.

„Naja, wenn die Information zu spät kommt, dann sagen wir halt, dass wir sie das nächste Mal früher haben wollen und dass wir das nicht akzeptieren, dass uns Unterlagen am selben Tag erst überreicht werden. Wir müssen uns ja auch einlesen. Also das passiert zwar ab und zu, aber das ist dann die Reaktion.“ (Metall-1_NDE-1)

Für die deutschen Interessenvertretungen ist der Informationsmehrwert durch den SE-Betriebsrat nur selektiv gegeben; für die ausländischen Interessenvertretungen aber wird er als sehr hoch eingeschätzt.

„Das ist auch immer dieses Thema, dass wir sagen, der Vorstand entscheidet im Prinzip, was er jetzt hier auch noch einmal berichtet. Natürlich sind wir im Austausch, wo wir sagen, wir glauben, dass die und die Themen auch im Ausland gut platziert wären. Wo die dann auch sagen ‚oh ja stimmt‘. Weil wir dann sagen, da haben wir ja auch einen europäischen Bezug dazu. Oder wenn wir z. B. sagen ‚Ihr macht hier bestimmte Projekte, die ihr ja langfristig auf Europa ausrollen wollt. Dann wäre doch das ein gegebener Anlass, das einfach schon einmal zu platzieren, weil dann haben es alle auch schon einmal gehört.‘ (Metall-1_DE-1)

Ähnlich wie im Fall von *Chemie* spielt auch bei *Metall-1* das bestehende Sekretariat eine zentrale Rolle bei der Koordinierung der Themen und der Formulierung von strategischen Lösungsmöglichkeiten. Auch die zentrale Rolle der Unterstützung der ausländischen Standorte liegt beim sogenannten Generalsekretariat, das von einer Person auf einer Vollzeitstelle geleitet wird. Dabei wird sie unterstützt von den Betriebsräten eines schon länger existierenden internationalen Teams, dessen Mitglieder nicht formell SE-BR-Mitglieder, sondern Mitglieder des Standortbetriebsrats am Hauptsitz sind.

Die Unterstützung der nicht-deutschen Standorte steht auch bei *Energie* im Fokus der Arbeit des SE-Betriebsrates, wobei auch in diesem Fall dem SE-Betriebsratsvorsitzenden eine zentrale Rolle zukommt.

„International wird man vorher abgeholt und zumindest der Vorsitzende kriegt auf alle Fälle eine Information, wenn international irgendwas ansteht in einem europäischen Land, so dass man dann als SE-Betriebsratsvorsitzender sofort den Kontakt zum entsprechenden Vertreter des Landes aufnehmen kann. Dem kann man dann sagen ‚Du pass mal auf, da wird man auf dich zukommen. Lass dich da mal abholen und gucke, dass du die Arbeitnehmervertretung dann dort vollziehen kannst.‘ (Energie-DE-1)

Dies kommt zudem auch dadurch zum Ausdruck, dass man bei *Energie* längst auf europäischer Ebene mit dem Konzernmanagement eine Vereinbarung abgeschlossen hat, die darauf abzielt, dass nicht nur in Deutschland ein sozialpartnerschaftlicher Umgang miteinander gepflegt wird, sondern auch an anderen Konzernstandorten Prinzipien eines partnerschaftlichen Umgangs zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmervertreter*innen und Beschäftigten gelten.

„Wir in Deutschland haben zusätzlich eine sogenannte Sozialpartnerschaft abgeschlossen, die noch einmal explizit das bekundet, dass wir hier fair und sauber miteinander umgehen, sozialpartnerschaftlich umgehen. Jetzt ist uns auf der europäischen Seite durch den SE-Betriebsrat auch gelungen, ein ähnliches Papier abzuschließen [...]. Das ist ein Papier, was beschreibt, dass man in einer vernünftigen Art und Weise, in einer partnerschaftlichen Art und Weise dort miteinander umgeht. Ja, das ist so eine Spiegelung der Sozialpartnerschaft, aber eben anders. Dass die dort ein Werkzeug in der Hand haben. [...] Jetzt haben wir leider nicht überall das Mitbestimmungsgesetz wie in Deutschland, sondern wir versuchen immer so weit wie wir es in den Ländern machen können, es an der Arbeitsweise, wie man es in Deutschland macht, zu orientieren. [...] Da haben wir verlangt in Richtung Konzernspitze, tragt doch auch Sorge, dass man in den Ländern analog miteinander umgeht, auch wenn die kein Betriebsverfassungsgesetz haben, das hindert die ja nicht, in den Austausch zu gehen.“ (Energie-DE-1)

Ähnlich wie bei *Chemie*, *Dienstleistung-1* und *Metall-1* strahlt somit auch bei *Energie* die Kultur der Arbeitsbeziehungen des Sitzlandes auf die europäische Ebene aus. Ebenfalls zeichnet sich die Situation bei *Energie* dadurch aus, dass die SE-Betriebsratsmitglieder – und hier vor allem die Mitglieder im geschäftsführenden Ausschuss – in regelmäßigen Abständen mehrmals im Jahr zusammenkommen und sich austauschen. So tagt der SE-Betriebsrat von *Energie* zweimal im Jahr; der geschäftsführende Ausschuss, der sich aus acht Vertreter*innen zusammensetzt, tagt viermal im Jahr.

Eine geringere Sitzungshäufigkeit ist im Fall von *Kunststoff* gegeben, wo der SE-Betriebsrat einmal im Jahr zu einer ordentlichen Sitzung zusammenkommt. Die Treffen finden nach Möglichkeit jedes Jahr an einem anderen europäischen Standort statt. Die ordentlichen Sitzungen des SE-Betriebsrats werden in der Regel mit einem Schultag verbunden. Außerordentliche Sitzungen sind möglich, werden bislang aber kaum einberufen. Bei bestehenden Problemen an einem Standort wird vielmehr versucht, die nächste ordentliche Sitzung dort durchzuführen, um den Kontakt mit den lokalen Interessenvertreter*innen zu intensivieren und einen Austausch zu ermöglichen.

Der vierköpfige geschäftsführende Ausschuss, der sich derzeit aus einem deutschen sowie drei nicht-deutschen Vertreter*innen zusammensetzt trifft sich zudem zwei Mal im Jahr. Der geschäftsführende Ausschuss bereitet die inhaltlichen Punkte der ordentlichen Sitzungen des SE-Betriebsrats vor und stellt den kontinuierlichen Austausch untereinander und mit der Unternehmensleitung sicher. Dies wird insbesondere als wichtig erachtet, da die Vollversammlung des SE-Betriebsrats nur einmal im Jahr stattfindet.

„If we wait full twelve months in between communications, then you don't know if things have changed.“ (Kunststoff_NDE-3)

So haben sich die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses die zu vertretenden europäischen Länder untereinander aufgeteilt und sammeln vor den Ausschusssitzungen aktuelle Informationen aus den jeweiligen Ländern, um diese dann in den Sitzungen mit der Unternehmensseite thematisieren zu können. Nach den Sitzungen werden die Informationen zudem wieder an die übrigen Mitglieder im SE-Betriebsrat zurückgespiegelt.

Der SE-Betriebsrat wird von den Interviewpartner*innen vor allem als ein Informationsorgan und wichtige Informationsquelle angesehen. Zum Selbstverständnis der SE-Betriebsräte zählt das gegenseitige Informieren, vor allem aber soll den nicht-deutschen Kolleg*innen durch den SE-Betriebsrat auch ein Informationszugang ermöglicht werden.

„Wir haben ja einen Vorteil in Deutschland, wir kriegen viel mehr Informationen als die ausländischen Standorte. Von der Hinsicht macht es Sinn, die anderen zu informieren.“ (Kunststoff_DE-2)

Die Austauschmöglichkeiten, die durch den SE-Betriebsrat entstehen, werden im Fall von *Kunststoff* als großer Vorteil gesehen. Durch den SE-Betriebsrat können sich die Vertreter*innen aus den europäischen Ländern untereinander vernetzen und haben somit die Möglichkeit, Informationen mit anderen Standorten abzugleichen. Eine Möglichkeit, die vor der Mitgliedschaft im SE-Betriebsrat vielen SE-Betriebsräten fehlte.

Der rechtzeitige Erhalt von Information wurde anfangs als ausbaufähig wahrgenommen, da die Mitglieder des SE-Betriebsrats die Informationen erst unmittelbar vor der Sitzung erhielten. Diese Situation hat sich nach der Wahrnehmung der beteiligten Akteure mit den Jahren jedoch deutlich verbessert, so dass die Mitglieder des SE-Betriebsrats mittlerweile zufrieden mit dem Erhalt der Informationen sind. Auch die Unternehmensseite ist auf eine rechtzeitige Information bedacht, um die Sichtweise des SE-Betriebsrates entsprechend berücksichtigen zu können.

„Wir haben festgelegt, wir informieren vorher, damit überhaupt noch eine Möglichkeit besteht, Einfluss zu nehmen.“ (Kunststoff_MA)

Insgesamt kommt dem SE-Betriebsrat bei *Kunststoff* die Funktion eines Informationsgremiums zu: „Der Europäische Betriebsrat ist eigentlich ein Informationsbetriebsrat und nicht ein Entscheidungsbetriebsrat“ (Kunststoff_DE-2). Vereinbarungen im Fall von Restrukturierungsmaßnahmen oder zu

weiteren arbeitspolitischen Themen waren im Fall von *Kunststoff* auf der europäischen Ebene bislang kein Thema. Es wird betont, dass ob und wie entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, maßgeblich von den nationalen und lokalen Gegebenheiten abhängen würde, was auch für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie im SE-Betriebsrat als beschränkend angesehen wird.

„Legally you are not allowed to do anything, except investigate or communicate [...]. We could have a common strategy, but it does not mean it will get put in place all through Europe. Because each country is bound by its own rules and laws.“ (Kunststoff_NDE:3)

Die anderen beiden Fälle im Untersuchungssample gehören zu den Unternehmen, bei denen im Zuge der SE-Gründung erstmals ein europäisches Vertretungsorgan zur Information und Konsultation eingerichtet wurde. Im Fall von *Dienstleistung-2* gab es bereits vor der SE-Gründung – initiiert vom deutschen Konzernbetriebsrat – Bestrebungen, einen EBR einzurichten, die damals vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Internationalisierung des Unternehmens entstanden sind.

Die Einrichtung eines EBR wurde aber letztlich nicht vollzogen, da zwischenzeitlich der SE-Gründungsprozess eingeleitet und eine SE-Beteiligungsvereinbarung verhandelt wurde. Der SE-Betriebsrat ist für solche Angelegenheiten zuständig, die eine europäische Dimension aufweisen. Es besteht zudem ein geschäftsführender Ausschuss, der sich aktuell aus fünf Mitgliedern zusammensetzt.

Über den in der SE-Vereinbarung definierten „Standard-Katalog“ der Information und Konsultation hat der SE-Betriebsrat zudem das Recht, auf Antrag u. a. zu Einkommensstrukturen, Sozialleistungen, Arbeitszeiten und Rationalisierungsmaßnahmen unterrichtet zu werden. Ebenso werden bei Bedarf Beratungen zu Themen wie Arbeit und Qualifizierung, Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, Nichtdiskriminierung, Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie zur Zusammenarbeit und dem Austausch der Arbeitnehmer in der Unternehmensgruppe durchgeführt. Um den Informationsaustausch zur nationalen Ebene sicherzustellen, werden in einzelnen Ländern – bspw. in Frankreich – zur Vor- und Nachbereitung der SE-BR-Sitzungen gemeinsame Sitzungen der Arbeitnehmervertreter*innen eines Landes durchgeführt. Basis hierfür ist – ähnlich wie im Fall *Chemie* – eine entsprechende Regelung in der SE-Beteiligungsvereinbarung.

Der SE-Betriebsrat von *Dienstleistung-2* kommt dreimal im Jahr zu einer ordentlichen Vollversammlung zusammen, zusätzlich tagt der geschäftsfüh-

rende Ausschuss zwei Mal pro Jahr. Dem SE-Betriebsrat kommt insgesamt die Funktion eines Informationsgremiums zu, wobei der SE-Betriebsrat – zumindest aus deutscher Sicht – nicht zwingend das Gremium ist, in dem die Informationen als erstes thematisiert werden.

„Also wenn es um das Thema wirtschaftliche Zahlen geht, ist der Europäische Betriebsrat eher die nachgelagerte Sache. Also quasi, wenn die Bilanz-Pressekonferenz rum ist, dann kriegt auch der EBR die entsprechenden Zahlen [...]. Das wir jetzt solche Themen gehabt hätten, wo wir gesagt hätten ‚Ok, jetzt müssen wir erst den Europäischen Betriebsrat einbinden, ehe wir die anderen Gremien einbinden‘, die gab es noch nicht. Aus meiner Erinnerung nicht.“
(Dienstleistung-2_DE-1)

Aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren stellten sich keine konfliktbehafteten Themen, die sich grenzüberschreitend ausgewirkt hätten, und die die Frage einer rechtzeitigen Information des SE-Betriebsrates möglicherweise in ein anderes Licht gerückt hätten. Insgesamt wird die Informationspolitik der Unternehmensseite gegenüber dem SE-Betriebsrat als sehr offen eingeschätzt. In diesem Zusammenhang werden zwei Aspekte hervorgehoben. Zum einen wird betont, dass der SE-Betriebsrat mittlerweile auch einen Informationsmehrwert für die Managementseite bereitstellt.

„Von der Zielrichtung eher ein Informationsgremium. Aber es hat sich mittlerweile herauskristallisiert, dass diese Informationen, die hier fließen natürlich nicht einseitig sind. Das sind jetzt nicht nur Informationen, die der Vorstand quasi in das Gremium hereinbringt, sondern mittlerweile hat sich das so etabliert, dass der Vorstand auch viele ungefilterte Informationen aus den Ländern mitnimmt. [...] sie wollen diese ungefilterten Informationen haben.“
(Dienstleistung-2_DE-1)

Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass die Vorstandsmitglieder an den Sitzungen des SE-Betriebsrates teilnehmen. Zum anderen wird auch im Fall von *Dienstleistung-2* der Informationsmehrwert für die nicht-deutschen Vertreter*innen hervorgehoben.

„Wir in Deutschland sind jetzt – weil das Unternehmen hier seinen Sitz hat – in der komfortablen Situation, dass wir eben alle Zahlen haben. Die Kollegen in den Ländern haben ihre Zahlen. Aber die Konzernzahlen haben die nicht. Deswegen sind die froh, wenn sie dann, egal wann, auch diese Zahlen kriegen.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Schließlich besteht seit der SE-Gründung auch bei *Metal-2* ein SE-Betriebsrat. Zwei Besonderheiten fallen im Vergleich mit den anderen Fällen im Un-

tersuchungssample auf. Zum einen ist der SE-Betriebsrat von *Metal-2* mit insgesamt zehn Mitgliedern das kleinste Gremium im Sample, zum anderen ist es auch das Gremium mit dem niedrigsten Internationalisierungsgrad, da neben Deutschland nur noch Österreich im SE-Betriebsrat vertreten ist.

Während zum Zeitpunkt der SE-Gründung der SE-Betriebsrat von *Metal-2* noch deutlich größer und internationaler zusammengesetzt war, ist er durch einen zwischenzeitlich erfolgten Verkauf eines Unternehmensteils auf die jetzige Größe geschrumpft. Darüber hinaus besteht in der existierenden Holdinggesellschaft ein weiterer SE-Betriebsrat, in dem noch zusätzlich zwei osteuropäische Vertreter einbezogen sind. Allerdings besteht auf der Ebene der Holdinggesellschaft keine Mitbestimmung im dortigen Verwaltungsrat.

Der SE-Betriebsrat von *Metal-2* trifft sich zweimal im Jahr, wobei durch den jetzigen Zuschnitt des Gremiums der zeitliche, aber auch thematische Umfang der Sitzungen beschränkt ist.

„Wir sind ein reines Informationsgremium [...]. Früher haben wir immer drei Tage Sitzung gehabt. Da war immer Abendprogramm, also ein riesiger Aufwand. Und jetzt ist das reduziert. Das ist nur Österreich und dann treffen wir uns am Vorabend, gehen zusammen essen, klären dann schon ein paar Themen und dann am nächsten Morgen ist den ganzen Tag die Sitzung und dann löst sich das wieder auf.“(Metal-2_DE-1)

5.1.2 Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat wird von den Arbeitnehmervertreter*innen in den von uns untersuchten Fällen als ein relevantes Handlungsfeld der Interessenvertretung angesehen. So werden insbesondere die Informationen, die über die Präsenz im Aufsichtsrat gewonnen werden, als ein Mehrwert begriffen. Dabei werden die im Aufsichtsrat behandelten Informationen häufig als umfassender und detaillierter wahrgenommen als die Informationen, die dem SE-Betriebsrat oder anderen Betriebsratsgremien zugänglich gemacht werden.

Darüber können Einblicke in die strategische Entwicklung und zukünftige Planungen im Unternehmen gewonnen werden, die in vergleichbarer Form bzw. Umfang an anderer Stelle nicht verfügbar sind.

„Und diese ganzen strategischen Dinge, die kriegen sie halt über den SE-Aufsichtsrat mit. Also das wird schon offen diskutiert oder man begründet es uns, warum die Investitionen eingesetzt werden. Oder wenn man jetzt z. B. überlegt hat, ein anderes Unternehmen zu übernehmen, diese Informationen habe ich

im SE-Aufsichtsrat [...]. Das hilft mir hier im Tagesgeschäft, weil Werksleiter, Geschäftsführer, Personalchefs neigen dann ja doch dazu – je nach Saison, ob Tarifverhandlungen sind, je nach Rohstoffpreisen – die Dinge immer so darzulegen, wie sie es gerade brauchen. Wenn man dann ein gewisses Hintergrundwissen hat, dann weiß man das einzuordnen. [...] Diese ganzen strategischen Dinge, die kriegen sie halt über den Aufsichtsrat mit.“ (Kunststoff_DE-1)

Durch dieses Hintergrundwissen können Sachverhalte besser eingeordnet und die Strategie besser nachvollzogen werden. Zudem wird versucht, im Aufsichtsrat auf strategische Entscheidungen im Unternehmens Einfluss zu nehmen. Hierbei spielt es auch eine Rolle, dass durch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat, die Arbeitnehmervertreter*innen frühzeitiger über anstehende Entwicklungen informiert sind. Daher wird eine Möglichkeit gesehen, noch auf Diskussionen und Entscheidungen im Sinne der Beschäftigten Einfluss zu nehmen; auch wenn das nicht immer bei allen unternehmerischen Entscheidungen möglich ist.

„Man versucht im SE-Aufsichtsrat schon die ein oder andere Entscheidung zu beeinflussen. Oder so zu beeinflussen, dass man sie als Betriebsrat noch besser mitgestalten kann. Ohne jetzt ins Detail gehen zu wollen, ich glaube das gelingt nur, wenn man so eine Institution wie einen Aufsichtsrat hat. [...] Ich versuche da mitzugestalten. Dinge, die man noch einmal beeinflussen kann, versucht man. Am Ende des Tages sind aber auch unternehmerische Entscheidungen dabei, da stößt man auch an seine Grenzen.“ (Chemie_DE-1)

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die befragten Aufsichtsratsmitglieder in vielen Fällen nicht das Gefühl haben, im Aufsichtsrat zu wenig Informationen zu bekommen. Die eigentliche Herausforderung besteht vielmehr darin, aus der „gigantischen Informationsfülle“ die relevanten Informationen und deren konkrete Bedeutung herauszufiltern. Dies wird noch einmal dadurch verstärkt, dass die Unterlagen zu den Aufsichtsratssitzungen in der Regel in einem eng getakteten Zeitrahmen zur Verfügung gestellt werden.

Auch das Einbringen von Sichtweisen und Einschätzungen der Belegschaft in solche Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat wird in diesem Zusammenhang als relevant eingeschätzt.

„Ob das jetzt eine Akquisition ist oder was anderes ist, das wird vorgetragen, dass man das vorhat. So und dann kann man seine Meinung dazu einbringen. Da geben wir unsere Zustimmung oder lehnen das ab oder bringen unsere Meinung dazu oder enthalten uns und kommunizieren auch miteinander. Diese Kommunikation zwischen den Arbeitnehmervertretern im SE-Aufsichtsrat und dem Vorstand läuft eigentlich sehr, sehr gut.“ (Kunststoff_DE-2)

Dies unterstreicht zugleich, dass der Mehrwert der Mitbestimmung im Aufsichtsrat nicht allein auf den Zugang zu relevanten Informationen beschränkt ist, sondern besteht zugleich darin, dass über die Präsenz in den Aufsichtsgremien auch ein direkter Kontakt zu den Anteilseignervertreter*innen und Vorständen des Unternehmens hergestellt werden kann. Eine Sichtweise, die auch von einem nicht-deutschen Vertreter bei *Dienstleistung-1* unterstrichen wird.

„You do get information early. [...] Meeting the shareholders is interesting, how the shareholder react that does help and we can see how the company is doing things and that helps us. Meeting the board members, getting information.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

Dass solche Kontakte wichtig sind, unterstreicht auch die Einschätzung von weiteren nicht-deutschen Aufsichtsratsmitgliedern im Fall von *Metall-1* und *Dienstleistung-1*. Der Aufsichtsrat wirkt als Institution eher indirekt; Themen werden oftmals in Vorgesprächen thematisiert, bevor dann im Aufsichtsrat darüber entschieden wird.

„Also das meiste wurde in den Vorgesprächen erledigt, da werden viele Sachen, die nach den Unterlagen Erklärungsbedarf haben, die werden da durchgesprochen. Wo es keine Einigung gibt, dann wird es von der Themenliste runtergenommen und dann schaut man halt, dass man eine Lösung herbeiführt, bis zuletzt.“ (Metall-1_NDE-1)

„Sometimes things get resolved before the formal meeting. Because the employee reps meet with the CEO. And the CEO brings in the relevant board members to that topic. [...] And you do get a chance and influence the decision a bit more, because you are talking more.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

Auch aus Sicht der deutschen Arbeitnehmervertreter*innen ist dieser Aspekt relevant. Allerdings bestehen für deutsche Betriebsräte am Konzernsitz des Unternehmens oftmals weitere Möglichkeiten für einen Austausch mit Vertreter*innen der Konzernleitung oder der Anteilseignerseite, wie der Fall *Energie* unterstreicht. Dennoch setzt die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat auch in solchen Konstellationen einen festen Rahmen für einen regelmäßigen Kontakt.

„Zugang zum Vorstand oder zu Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseignerseite, das bedarf nicht unbedingt der Voraussetzung, dass man ein Aufsichtsratsmitglied ist. Das kann ich mir jederzeit organisieren, indem ich mich da überall anmelde oder einen Termin vereinbare. Da komme ich ran. Auch aus der klassischen Mitbestimmung aus dem Betrieb, aus der Betriebsratsrolle, es macht es nur eben halt ein Stück einfacher als Aufsichtsrat, weil es feste Begegnungen gibt, durch die Sitzungen, die festgelegt sind. Da treffe ich unweiger-

lich auf Anteilseigner, weil die zur Sitzung kommen. Aber die Möglichkeit, mich mit denen zu unterhalten, in die Diskussion zu gehen, die habe ich ja schon als Betriebsrat, die nutzen wir auch viel als Betriebsrat.“ (Energie_DE-1)

Auch wenn die Aufsichtsratsmitbestimmung insgesamt als bedeutsam eingeschätzt wird, lassen sich bei genauerer Analyse Unterschiede zwischen den Unternehmen im Untersuchungssample feststellen. Dies betrifft zum einen die beiden Fälle mit einer Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat (*Kunststoff* und *Metall-2*). Zwar wird auch hier ein klarer Informationsmehrwert der Beteiligung im Aufsichtsrat gesehen; zugleich wird aber auch eine Begrenzung der Einflussmöglichkeiten wahrgenommen.

So besteht in beiden Fällen der Eindruck, dass die Anteilseignerseite gegenüber den Arbeitnehmervertreter*innen nicht immer eine offene Diskussionskultur pflegt und zentrale Entscheidungen an anderer Stelle außerhalb des Gremiums getroffen werden. Dies wird in beiden Fällen vor allem auf den Einfluss der Eigentümerfamilien zurückgeführt.

„Mit der Drittelbeteiligung ist es die Sache, wir können zwar bei einigen Themen irgendwo sagen ‚Wir sind dagegen‘ oder wir würden als Arbeitnehmervertretung den anderen Weg gehen, aber du bist einfach in der Minderheit und von daher ist es immer schwierig, irgendwo etwas abzublocken bzw. einen eigenen Punkt irgendwo zu bringen. [...] Am Anfang waren ja noch die alten [Eigentümer] da. Und dann hat es eine Anteilseignervorbesprechung gegeben und dann kamen erst die Arbeitnehmer zum Hauptteil, wobei der wichtige Teil in der Vorbesprechung eigentlich schon feststand. Und dann sind, wenn irgendwelche Themen kamen, die Firmeninhaber aufgestanden. Es hat sie einfach nicht interessiert und das haben sie auch gezeigt.“ (Metall-2_DE-1)

„Da wird mehr im Beirat entschieden als im Aufsichtsrat. Es gibt zwar offizielle Aufsichtsratssitzungen, stellenweise kommen die mir aber vor, als wenn es eine Inszenierung ist für mich und meinen Kollegen. Irgendwie habe ich den Eindruck, die anderen haben das alles schon einmal gehört. Ich habe mir sagen lassen, dass ist oft so in drittelbeteiligten Betrieben, dass die Eigner und die auch noch im Aufsichtsrat sind, dass es vorher irgendwo schon besprochen worden ist.“ (Kunststoff_DE-1)

Sowohl bei *Metall-2* als auch bei *Kunststoff* hat die Aufsichtsratsarbeit in der Wahrnehmung der Arbeitnehmervertreter*innen in jüngerer Vergangenheit dennoch eine Aufwertung erfahren, was in beiden Fällen auf den Generationswechsel in der Eigentümerfamilie zurückgeführt wird. So wird eine offenere Diskussionskultur konstatiert und die Arbeitnehmervertreter*innen haben ihrer Wahrnehmung nach nun mehr Möglichkeiten, im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen auch ihre Sichtweisen einzubringen.

Eine abweichende Situation zeigt sich schließlich auch im Fall von *Dienstleistung-2*. Laut Einschätzung der Arbeitnehmervertreter*innen ist die Arbeit im Aufsichtsrat durchaus von einem vertrauensvollen Umgang zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter*innen geprägt, allerdings besteht auch hier aufgrund der Aktionärsstruktur eine wahrgenommene Beschränkung der Einflussmöglichkeiten. Es gibt einen alleinigen Eigentümer, dessen bestimmender Einfluss auch darin zum Ausdruck kommt, dass grundlegende unternehmerische Entscheidungen außerhalb des Aufsichtsrates in einem anderen Gremium erfolgen, zu dem die Arbeitnehmervertreter*innen trotz bestehender Mitbestimmung im SE-Aufsichtsrat keinen Zugang besitzen.

5.2 Kontextbedingungen der Artikulation

5.2.1 Wahl- bzw. Bestellungsverfahren für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat

Im Folgenden soll der Blick darauf gerichtet werden, wie das Wahl- bzw. Bestellungsverfahren der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat ausgestaltet ist. Der Fokus liegt dabei auf der Rolle, die dem SE-Betriebsrat hierbei zukommt, um zu analysieren, welcher formale Zusammenhang zwischen beiden Handlungsfeldern hergestellt wird.

Während das Wahlverfahren für die Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten deutscher Kapitalgesellschaften auf Grundlage der Mitbestimmungsgesetze definiert ist – unmittelbare Wahl durch Beschäftigte bzw. durch Delegierte gemäß Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) – wird bei Europäischen Aktiengesellschaften das Wahlverfahren in den Beteiligungsvereinbarungen festgelegt und ist daher letztlich Gegenstand der Verhandlungen zwischen Management- und Arbeitnehmervertreter*innen im Zuge der SE-Gründung.

Analysen der SE-Beteiligungsvereinbarungen (Lafuente Hernández 2019; Rose/Köstler 2014; Rosenbohm/Kaczynska 2019) zeigen, dass in den Unternehmen verschiedene Verfahren zum Einsatz kommen, die sich danach unterscheiden, auf welcher Ebene bzw. durch welches Gremium oder durch welchen Personenkreis die Personalentscheidungen getroffen werden. In der Mehrheit der Fälle trifft der SE-Betriebsrat oder Interessenvertretungen auf nationaler Ebene die Entscheidung über die personelle Zusammensetzung. Nur in Ausnahmefällen erfolgt eine direkte Wahl durch die Beschäftigten (siehe auch Lafuente Hernández 2019).

Abweichend von der im deutschen SE-Beteiligungsgesetz beschriebenen Auffanglösung (Mitbestimmung kraft Gesetzes), nach der der SE-Betriebsrat dann ins Spiel kommt, wenn entsprechende nationale Regelungen fehlen (§ 36 Abs. 2), zeigen die vorliegenden Analysen der Vereinbarungstexte, dass viele SE-Vereinbarungen dem SE-Betriebsrat eine zentrale Rolle für die Wahl bzw. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder zuschreiben (Lafuente Hernández 2019; Rose/Köstler 2014).

Die Verfahren sind allerdings häufig komplex, da neben einstufigen Verfahren, bei dem die Arbeitnehmervertreter*innen direkt durch den SE-Betriebsrat oder durch Gremien auf nationaler Ebene bestimmt werden, auch mehrstufige Verfahren zum Einsatz kommen.⁹ Dies ist bspw. dann der Fall, wenn die Arbeitnehmervertreter*innen von der Hauptversammlung auf (bindenden) Vorschlag des SE-Betriebsrats bestellt werden oder wenn der SE-Betriebsrat diese auf (bindenden) Vorschlag der nationalen Interessenvertretungen die Arbeitnehmervertreter*innen bestimmt.

Daher ist auch immer zu berücksichtigen, welches Gremium bzw. Personengruppe das letztliche Entscheidungsrecht für die personelle Besetzung der Aufsichtsratsmandate der Beschäftigtenseite besitzt. Im ersten Beispiel wird die bindende Entscheidung trotz nachgelagerter Bestellung durch die Hauptversammlung vom SE-Betriebsrat getroffen, im zweiten Beispiel kommt hingegen den Arbeitnehmervertretungen auf nationaler Ebene die entscheidende Rolle zu.

Auch in unserem Untersuchungssample lassen sich unterschiedliche Wahl- bzw. Bestellungsverfahren für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat identifizieren. In allen untersuchten Fällen ist der SE-Betriebsrat involviert – allerdings in unterschiedlicher Form. Im Fall von *Chemie* werden die Arbeitnehmervertreter*innen vom SE-Betriebsrat bestellt, der dabei an die Personalvorschläge der nationalen Ebene gebunden ist. Eine formale Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen durch die Hauptversammlung findet in diesem Fall nicht statt. Die Ermittlung der Personalvorschläge erfolgt nach den jeweiligen nationalen Regelungen der Länder, die bei der Vergabe der Aufsichtsratsmandate berücksichtigt werden.

Die deutschen Vertreter*innen werden vom Konzernbetriebsrat vorgeschlagen. Auch die Berücksichtigung externer Gewerkschaftsvertreter*innen richtet sich nach den Vorgaben des SEBG. Im Fall *Chemie* ist dem allerdings

9 Manche SE-Beteiligungsvereinbarungen sehen zudem verschiedene Verfahrensarten für unterschiedliche Aufsichtsratsmandate der Beschäftigtenseite vor (betriebliche Vertreter*innen, Gewerkschaftsvertreter*innen; Mandate für das Stammland, Mandate für andere Länder).

eine Wahlkonferenz vorgeschaltet, die sich aus Delegierten der SE und den weiteren Tochtergesellschaften zusammensetzt, und die letztlich die Personalvorschläge für die Vertreter*innen in Deutschland bestimmt. Die Wahlkonferenz stellt kein in der SE-Vereinbarung festgeschriebenes Wahlverfahren dar, hat sich aber als feste Handlungspraxis etabliert.

Es wird somit ein ähnliches Verfahren implementiert, das zuvor in der Aktiengesellschaft nach deutschem Recht Anwendung gefunden hatte. Ziel dieses Verfahrens ist es, die Entscheidung nicht allein den Gremien zu überlassen, sondern eine direkte Beteiligung der Beschäftigten zu ermöglichen, um eine größere Transparenz und Akzeptanz zu schaffen.

„Die Wahlmännerkonferenz ist eigentlich jetzt nichts, was wir machen müssten. Steht auch nirgends geschrieben [...] Das hilft uns im Grunde, eine große Transparenz herbeizuführen bei den Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben. Die sehen: jawohl, es findet nicht nur im Konzernbetriebsrat eine Legitimierung statt, sondern es findet über einen Findungsprozess auch über eine Wahlmännerkonferenz statt.“ (Chemie_DE-1)

Im Fall von *Dienstleistung-1* erfolgt die Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen ebenfalls durch den SE-Betriebsrat, wobei der SE-Betriebsrat auch hier an die Nominierungen der nationalen Ebene gebunden ist. Ähnlich wie bei *Chemie* richtet sich das Nominierungsverfahren nach den jeweiligen nationalen Regelungen der Länder, die mit Sitzen im Aufsichtsrat vertreten sind. Kandidatenvorschläge für die Nominierung auf nationaler Ebene können – sofern keine anderen nationalen Regelungen existieren – von den Arbeitnehmervertretungen in den betroffenen Ländern eingereicht werden.

In Deutschland wird die Nominierung für die betrieblichen sowie den gewerkschaftlichen Vertreter*innen im Konzernbetriebsrat getroffen, der/die Gewerkschaftsvertreter*in wird hierfür von ver.di nominiert. In den beiden anderen Ländern, die im Aufsichtsrat repräsentiert sind, erfolgt die Nominierung entsprechend der dortigen nationalen Gepflogenheiten durch die Gewerkschaften. Auch im Fall von *Dienstleistung-1* erfolgt keine formale Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen durch die Hauptversammlung.

Analog werden auch im Fall von *Metall-1* die betrieblichen Vertreter*innen sowie Gewerkschaftsvertreter*innen durch den SE-Betriebsrat bestellt. Dabei gilt für die betrieblichen Vertreter*innen, dass diese auf nationaler Ebene durch das jeweils höchste Interessenvertretungsgremium – in Deutschland durch den Konzernbetriebsrat unter Einbezug des Sprecherausschusses, beim nicht-deutschen Vertreter ebenfalls durch das höchste betriebliche Gremium – nominiert werden. Für die gewerkschaftlichen Vertre-

ter*innen ist bestimmt, dass diese von derjenigen Gewerkschaft nominiert werden, die von industriAll Europe dazu beauftragt wurde; aktuell erfolgt die Nominierung durch die IG Metall.

Auch im Fall von *Dienstleistung-2* und *Energie* ist geregelt, dass der SE-Betriebsrat die Arbeitnehmervertreter*innen für den Aufsichtsrat bestellt. In beiden Fällen wird dem SE-Betriebsrat eine entscheidende Rolle zugemessen.

„Der ist ja das bestimmende Gremium, was ich erklärt habe, es gibt verschiedene Möglichkeiten, einen Vorschlag einzureichen. Aber letztendlich durch die Wahl der anwesenden Mitglieder im Europäischen Betriebsrat findet die Benennung statt. [...] Wir sind nicht gebunden. Die haben ein Vorschlagsrecht, wenn wir es so definieren wollen. Aber das Gremium hat die Befugnis, zuzustimmen oder nicht zuzustimmen.“ (Energie_DE-1)

„Der SE Betriebsrat spielt hier eigentlich die finale Rolle. Weil der bestellt. Der bestellt die Mitglieder des Aufsichtsrates.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Im Fall von *Dienstleistung-2* wird dies auch dadurch unterstrichen, dass alle SE-Betriebsratsmitglieder bei Abstimmungen das gleiche Stimmengewicht besitzen.

Während die deutschen Vertreter*innen bei *Dienstleistung-2* vom KBR nominiert werden, liegt das Nominierungsrecht für die beiden nicht-deutschen Vertreter bei den jeweiligen nationalen Gewerkschaften. Der/Die externe Gewerkschaftsvertreter*in wird von ver.di nominiert.

Etwas anders gestaltet sich die Situation in den anderen beiden Fällen des Untersuchungssamples. So ist im Fall von *Kunststoff* geregelt, dass die Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen durch die Hauptversammlung erfolgt, die allerdings an den Vorschlag des SE-Betriebsrates gebunden ist. Für die Wahl im SE-Betriebsrat ist ebenfalls eine Nominierung auf nationaler Ebene vorgesehen. Bei der letzten Wahl hat sich die Situation ergeben, dass neben den zwei Personalvorschlägen des deutschen Gesamtbetriebsrats (GBR) ein weiterer Kandidat aus dem Kreis des SE-Betriebsrates vorgeschlagen wurde.

Da sich bei Abstimmungen im SE-Betriebsrat das Stimmgewicht der Mitglieder nach der Beschäftigtenzahl der zu vertretenden Standorte richtet, und auf Deutschland ein relevanter Anteil der Beschäftigten entfällt, konnten sich die deutschen SE-Betriebsräte mit ihrem Personalvorschlag bei der Abstimmung letztlich durchsetzen. Dies unterstreicht, dass bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter im SE-Betriebsrat – in Abhängigkeit des jeweiligen Abstimmungsmodus – auch die Kräfteverhältnisse zwischen den Ländervertreter*innen zum Tragen kommen.

Analog zum Fall *Kunststoff* erfolgt auch im Fall von *Metall-2* die Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen durch die Hauptversammlung, die aber ebenfalls an den Vorschlag des SE-Betriebsrats gebunden ist. Da sich die Praxis etabliert hat, dass nur Mitglieder des SE-Betriebsrats ein Mandat im Aufsichtsrat bekommen können, werden die Personalvorschläge unter den Vertreter*innen der Länder, auf die Mandate entfallen, abgestimmt. Eine Rückkopplung mit den Vertretungsgremien auf nationaler Ebene erfolgt auch hier, das letzte Entscheidungsrecht bleibt aber dem SE-Betriebsrat vorbehalten.

Mit dem Rechtsformwechsel zur Europäischen Aktiengesellschaft hat sich in den von uns untersuchten Unternehmen daher eine Veränderung des Wahl- bzw. Bestellungsverfahrens der Arbeitnehmervertreter*innen für den Aufsichtsrat ergeben. Während vor der SE-Gründung die Arbeitnehmervertreter*innen in Form einer unmittelbaren Wahl durch Beschäftigte oder Delegierte bestimmt wurden, liegt die Entscheidung nun primär in den Händen der Interessenvertretungsgremien auf nationaler bzw. europäischer Ebene.

Zudem erstreckt sich das aktive Wahlrecht nun nicht mehr ausschließlich auf die Beschäftigten in Deutschland, sondern durch die Involvierung des SE-Betriebsrats erweitert sich der Kreis um die dort vertretenen Länder und die jeweiligen Repräsentant*innen. Die Veränderung des Wahl- bzw. Bestellungsmodus wird von den Akteuren insgesamt ambivalent eingeschätzt. Auf der einen Seite wird der fehlende Bezug zur Belegschaft durchaus kritisch bewertet.

„Natürlich sind Betriebsratsgremien demokratisch legitimierte Gremien, aber ich finde, also mein Anspruch wäre, von meinem Grundverständnis her, eigentlich will ich, dass es richtige Wahlen für Aufsichtsratsvertreter gibt, weil das für die Beschäftigten auch eine Rolle spielt, wer sie vertritt.“ (Dienstleistung-1_DE-2)

Vor diesem Hintergrund ist auch das bei *Chemie* entwickelte Verfahren der Wahlkonferenz einzuordnen, mit dem Transparenz hergestellt und einer Belegschaftsferne entgegengewirkt werden soll.

„Das kann ich auch jedem nur empfehlen so etwas auch zu initiieren, so dass da eine Transparenz ist. Dass das nicht irgendwie so ist wie ‚schwupp die wupp, da ist jetzt ein Aufsichtsratsmitglied‘ und keiner weiß, wo der jetzt herkommt. [...] Gerade, wenn dann Dinge und Veränderungen anstehen, die vielleicht nicht zu Jubelschreien führen, dann kriege ich mit Sicherheit Kritik gegenüber denen, die im Aufsichtsrat sind. Deswegen kann ich nur dafür werben, das Thema bzw. den Prozess transparent zu machen.“ (Chemie_DE-1)

Die Bedeutung des Einbezugs der Beschäftigten durch eine Wahl wird auch im Fall von *Metall-2* hervorgehoben, zugleich wird aber auch darauf hingewiesen, dass in der Vergangenheit den Beschäftigten nicht immer alle Kandidat*innen auch bekannt waren.

„Ich sage mal so, der Vorteil vom früheren Wahlverfahren ist natürlich schon, dass der einzelne Mitarbeiter sich schon einbringen kann, wer wird Aufsichtsrat und wer wird es nicht. Aber teilweise waren auch Kandidaten draufgestanden, die hat niemand gekannt. [...] Und jetzt im Europäischen Betriebsrat [...] da muss ich sagen, das Gute ist, man kennt sich im Gremium.“ (Metall-2_DE-1)

Auf der anderen Seite wird die Entscheidungsfindung in den demokratisch legitimierten Interessenvertretungsgremien als ein gangbarer Weg angesehen. Der SE-Betriebsrat wird als „höchstes politisches Gremium“ (Dienstleistung-2_DE-1) gesehen, der sich aus demokratisch gewählten Vertreter*innen zusammensetzt und daher die Legitimation und Kompetenz besitzt, solche Personalentscheidungen treffen zu können.

„Also man kann ja sagen, das ist jetzt eine bisschen verschärfte Delegierten-Wahl. Und es ist tatsächlich eine spannende Frage, was ist besser, was kommt auch dem Belegschaftswillen näher und da will ich mir kein Urteil erlauben wollen. [...]

Und zu sagen, die gewählten Arbeitnehmervertreter, die ja sowieso schon – wenn man eine Wahl ernsthaft betrachtet – Belegschaftswille vertreten, dass die dann aus ihrem Kreis diejenigen bestimmen, die dann in einen Aufsichtsrat kommen, finde ich von der Idee gar nicht schlecht, weil die noch einmal ein bisschen komprimierter einschätzen können, wer da in welcher Form agiert.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Auch die nicht-deutschen Vertreter*innen begrüßen, dass sie durch den Einbezug des SE-Betriebsrats in das Wahl- und Bestellungsverfahren in den Abstimmungsprozess einbezogen sind. Ein Aspekt, der explizit auch von SE-Betriebsratsmitgliedern hervorgehoben wird, die selbst nicht dem Aufsichtsrat angehören.

„Also wir haben da quasi als Besonderheit, dass wir als Europäer die Möglichkeit haben, den Aufsichtsrat mitzubestimmen. Das ist ja eigentlich ein deutsches Phänomen. Also es gibt keinen Aufsichtsrat in [Land X], der einfach eine Firma kontrolliert, der paritätisch besetzt ist. Also da haben wir ein Stück deutsche Mitbestimmung in Europa.“ (Chemie_NDE-1)

Dies wird auch von deutscher Seite als wichtig wahrgenommen, um die Akzeptanz zu sichern.

„Es führt auch zur Akzeptanz bei den anderen Kolleginnen und Kollegen im [SE-Betriebsrat], die sagen ‚Jawohl, das ist nicht eine deutsche Veranstaltung, die hier stattfindet.‘“ (Chemie_DE-1).

Damit kommt die Internationalisierung nicht nur durch das passive Wahlrecht zum Tragen, wonach nun auch nicht-deutsche Arbeitnehmervertreter*innen dem Aufsichtsrat angehören können (siehe Kapitel 5.2.2), sondern schlägt sich auch beim aktiven Wahlrecht nieder.

Zusammenfassend ist somit zu konstatieren, dass sich unterschiedliche Wahl- bzw. Bestellungsverfahren für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat in den von uns untersuchten Unternehmen herausgebildet haben. Während in allen Fällen der SE-Betriebsrat in das Verfahren einbezogen ist, bestehen Unterschiede vor allem dahingehend, ob der SE-Betriebsrat bei seiner Entscheidung an nationale Nominierungen gebunden ist und ob zusätzlich eine formale Bestellung durch die Hauptversammlung erfolgt.

Auch wenn der SE-Betriebsrat teilweise an die Personalvorschläge der nationalen Ebene gebunden ist, wird die Frage der Besetzung der Arbeitnehmermandate im Aufsichtsrat damit dennoch zu einem Thema im transnationalen Handlungsfeld der Interessenvertretung. Über den SE-Betriebsrat werden zugleich auch Vertreter*innen unterschiedlicher europäischer Länder in den Entscheidungsprozess einbezogen.

Hierin ist zugleich ein zentraler Unterschied zu den Europäischen Betriebsräten zu erkennen, die keine vergleichbare Zuständigkeit besitzen und bei denen die personelle Besetzung des Aufsichtsrates in der Regel kein Thema ist (Rosenbohm/Haipeter 2019). Die Rolle des SE-Betriebsrats bei der Wahl bzw. Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen wird in dieser Hinsicht durchaus als eine Aufwertung des Gremiums wahrgenommen.

Mit der aktiven Rolle des SE-Betriebsrates bei der Wahl bzw. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder gewinnt zugleich auch die Frage der personellen Zusammensetzung der europäischen Informations- und Konsultationsgremien an Bedeutung. Nur die Länder, die im SE-Betriebsrat vertreten sind, werden an diesen Personalentscheidungen beteiligt, während die Beschäftigten anderer Länder, die bspw. aufgrund bestehender Schwellenwerte kein Mandat im SE-Betriebsrat besitzen, nicht in gleicher Weise partizipieren.

Da die Wahl bzw. Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat zudem eine offizielle Abstimmung im Gremium erforderlich machen, gewinnen auch die Regelungen bezüglich des Abstimmungsmodus und der Stimmverteilung im SE-Betriebsrat, die in den SE-Beteiligungsvereinbarungen niedergelegt sind, an Bedeutung.

5.2.2 Internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat

Die Europäische Aktiengesellschaft bietet prinzipiell die Möglichkeit der internationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ([siehe Kurzüberblick](#)). Dies kann aus der Perspektive der horizontalen Artikulation insofern von Bedeutung sein, da nicht mehr nur Vertreter*innen des Sitzlandes im Aufsichtsrat präsent sind, sondern auch Vertreter*innen aus anderen europäischen Ländern dem Gremium angehören können, die zugleich auch Mitglieder des SE-Betriebsrats sein können.

Eine internationale Zusammensetzung kann gegeben sein, dies muss aber nicht zwingend der Fall sein, da auch dieser Aspekt letztlich der Verhandlungsautonomie der Management- und Arbeitnehmervertreter*innen im Zuge der SE-Gründung unterliegt. Eine erste Orientierung bieten daher die SE-Beteiligungsvereinbarungen, die Regeln für die Sitzverteilung definieren (Lafuente Hernández 2019; Rose/Köstler 2014; Rosenbohm/Kaczynska 2019).

Abgesehen von einigen wenigen Fällen, in denen lediglich bestimmt ist, dass der SE-Betriebsrat entscheidet, wie die Sitze im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat verteilt werden, orientiert sich die Sitzverteilung in der Mehrheit der Fälle am Proportionalitätsgrundsatz. Entsprechend werden die Sitze der Arbeitnehmervertreter*innen nach den jeweiligen Beschäftigtenanteilen auf die Länder verteilt.

Darüber hinaus finden sich in den SE-Beteiligungsvereinbarung aber auch andere Verteilungsregeln, die sich nicht unmittelbar am Proportionalitätsgrundsatz ausrichten. So werden die Sitze beispielsweise bestimmten Ländern fest zugeordnet oder es wird die Bedingung gestellt, dass die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat aus einer bestimmten Anzahl von Ländern stammen müssen (Lafuente Hernández 2019; Rose/Köstler 2014; Rosenbohm/Kaczynska 2019).

Während die im deutschen SE-Beteiligungsgesetz definierte gesetzliche Auffanglösung stets eine internationale Zusammensetzung vorsieht, da bestimmt ist, dass „der SE-Betriebsrat den letzten zu verteilenden Sitz einem bisher unberücksichtigten Mitgliedstaat zuzuweisen“ (§ 36, Abs. 1 SEBG) hat, zeichnen die Auswertungen der SE-Beteiligungsvereinbarungen ein heterogenes Bild.

Die dort getroffenen Regelungen garantieren entweder eine internationale Zusammensetzung (letzter Sitz wird immer an ein bislang nicht repräsentiertes Land vergeben), ermöglichen diese prinzipiell (bspw. wenn sie sich

nach dem D'hondt-Verfahren ergibt oder der SE-Betriebsrat eine internationale Zusammensetzung bei seiner Entscheidung berücksichtigen soll) oder schließen diese explizit aus (Lafuente Hernández 2019; Rose/Köstler 2014; Rosenbohm/Kaczynska 2019).

Die Existenz und das Ausmaß der internationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bestimmen sich daher nicht allein durch die in den jeweiligen SE-Beteiligungsvereinbarungen getroffenen Regelungen, sondern wird – wenn bspw. allein auf das D'hondt-Verfahren verwiesen wird – zugleich maßgeblich von den Beschäftigtenanteilen in den einzelnen Ländern mit beeinflusst.

Auch in den Unternehmen unseres Untersuchungssample sind unterschiedliche Regelungen getroffen worden, die sich unterschiedlich auf die Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat auswirken. In vier der sieben Fälle ist eine internationale Zusammensetzung garantiert und wird auch entsprechend umgesetzt. Während im Fall von *Chemie* und *Dienstleistung-1* eine Regelung ähnlich des SE-Beteiligungsgesetzes greift, ist im Fall von *Dienstleistung-2* eine Verteilung nach fest vorgegebenen Ländern – es handelt sich um die beiden Länder mit den aktuell meisten Beschäftigten – vorgesehen. Im Fall von *Energie* ist die Berücksichtigung mindestens dreier unterschiedlicher Länder vorgesehen, die aber im Unterschied zu *Dienstleistung-2* nicht fest definiert sind, sondern durch den SE-Betriebsrat bestimmt werden.

Auch im Fall von *Metall-1* und *Metall-2* ergibt sich letztlich eine internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat. Im ersten Fall aufgrund der proportionalen Verteilung der Beschäftigtenanteile, im zweiten Fall aufgrund der Entscheidung des SE-Betriebsrates, die sich in der Praxis aber ebenfalls an der Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Länder orientiert. Nur im Fall von *Kunststoff* ergibt sich derzeit keine internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat.

Dies bedeutet aber nicht, dass die Frage der internationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bei *Kunststoff* keine Relevanz hätte. Vielmehr zeigt sich, dass dies unlängst zu Diskussionen unter den Mitgliedern des SE-Betriebsrates geführt hat, da bei den letzten Wahlen auch nicht-deutsche Vertreter Interesse an einem Mandat zeigten und sich zur Wahl gestellt haben.

Die Diskussion entstand in erster Linie aufgrund unterschiedlicher Auslegungen der Bestimmungen der – allerdings mittlerweile angepassten – SE-Beteiligungsvereinbarung. So hätten nach alter Regelung die Arbeit-

nehmervertreter*innen aus zwei Ländern stammen sollen, woraus die nicht-deutschen Vertreter*innen im SE-Betriebsrat einen klaren Anspruch ableiteten, während aus deutscher Sicht die zwei Mandate weiterhin mit Vertreter*innen der deutschen Standorte besetzt werden sollten.

„Soll ist ja nicht müssen. Und wir haben gesagt, es können trotzdem zwei Deutsche sein. [...] Aber der Spanier, der hat das Wort ‚soll‘ komplett anders interpretiert wie wir Deutschen. Es war auch unheimlich emotional, bis die das verstanden haben. [...] Die fünf deutschen Werke wollten aber natürlich ihre zwei Vertreter weiter drin lassen. Weil, das ist ein deutsches Unternehmen, die Themen im Aufsichtsrat sind dann doch mehr deutsch getriggert.“ (Kunststoff_DE-1)

Aufgrund der Mehrheitsverhältnisse im SE-Betriebsrat konnten sich die beiden deutschen Vertreter bei der Abstimmung letztlich durchsetzen. Von den nicht-deutschen Vertreter*innen im SE-Betriebsrat wird der Aufsichtsrat in seiner aktuellen Zusammensetzung daher weiterhin als ein deutsches Gremium wahrgenommen.

„Die Deutschen sind die Mehrheit und sie wollten natürlich in diesem Aufsichtsrat sein, weil sie denken, dass ist ein typisches Gremium für Deutsche, dieser Aufsichtsrat. Das war ein bisschen eine Enttäuschung. Wir haben eine europäische SE, aber die Mentalität ist immer noch deutsch.“ (Kunststoff_NDE-1)

Dabei besteht die Einschätzung, dass die deutsche Zusammensetzung auch von der Anteilseignerseite gewünscht wird, um den Koordinationsaufwand im Gremium möglichst gering zu halten: „Die Eigentümer möchten deutsch sprechen und möchten nicht dieses Problem mit der Sprache haben“ (Kunststoff_NDE-2). Aus Sicht der deutschen Vertreter*innen ist die Frage der Repräsentanz im Aufsichtsrat aber auch mit der Frage der Durchsetzungsfähigkeit und den für die Interessenvertretungsarbeit verfügbaren Ressourcen auf nationaler Ebene verbunden.

Eine Vertretung von Personen aus Ländern mit schwächeren Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten wird als wenig sinnvoll erachtet, da befürchtet wird, dass dies die Handlungsressourcen der Arbeitnehmervertreter*innen insgesamt schwächen könnte (Kunststoff_DE-2). Vor dem Hintergrund dieser Diskussionen im SE-Betriebsrat ist auch die SE-Beteiligungsvereinbarung angepasst und der explizite Verweis auf die zwei Länder gestrichen worden.

Zugleich wird aber angenommen, dass das Thema auch bei der nächsten Wahl für den Aufsichtsrat wieder eine Rolle spielen wird. Dies unterstreicht,

dass die Frage der internationalen Zusammensetzung durchaus ein umkämpftes Terrain sein kann. Dabei werden der Zugang zu Informationen und die persönlichen Kontakte zu den Anteilseignervertreter*innen und der Unternehmensleitung als wichtige und relevante Handlungsressourcen angesehen.

Die Frage der internen Sitzverteilung ist aber auch in den anderen Fällen des Untersuchungssamples relevant. In den übrigen Fällen führte die Internationalisierung der Arbeitnehmerbank – in einigen Fällen zusätzlich verschärft durch die gleichzeitig vollzogene Verkleinerung des Aufsichtsrates – zu Mandatsverlusten auf Seiten der deutschen Vertreter*innen. Hiervon waren auch die Sitze für die externen Gewerkschaftsvertreter*innen betroffen (siehe hierzu auch Kapitel 4.2).

Trotz dieser Ausgangslage wird in diesen Unternehmen – in denen nun schon seit mehreren Jahren Erfahrungen mit der internationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bestehen – diese Internationalisierung als wichtig eingeschätzt. So wird eine internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen als grundlegend angesehen, um die internationale Ausrichtung der Unternehmen angemessen abzubilden.

„Das ist eigentlich ein sehr, sehr wichtiger Punkt. Man darf auch nicht vergessen, das sind ja heute wirklich global aufgestellte Unternehmen oder europäisch aufgestellte Unternehmen und von daher ist das auch wichtig, dass eben auch andere Länder, andere Arbeitnehmervertreter sich wiederfinden in der Aufsichtsratsstätigkeit.“ (Chemie_DE-5)

Eine Einschätzung, die auch von einem nicht-deutschen Vertreter bei *Dienstleistung-1* geteilt wird.

„The supervisory board oversees the whole company, the whole group, a worldwide group. It is just not Germany anymore [...] now it has opened up to Europe [...] So, I think it was good that the supervisory board has opened up to more and more countries.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

Dabei sehen sich die nicht-deutschen Vertreter*innen auch in der Rolle, für eine nicht rein deutsche Betrachtungsweise im Gremium zu werben. Dies ist nicht allein auf die Arbeitnehmerseite beschränkt, sondern bezieht sich explizit auch auf das Selbstverständnis des – teilweise noch stark durch den Heimatmarkt geprägten – Unternehmens.

„I want to be European. And I try to push my German colleagues sometimes to become European and not only German. [Company] Germany is very important, it is the biggest country, but it is not the whole group. So it is

important to represent the other countries as well. When I see some information that states [company name], the German company. But when you want to become an SE, you also need to be European or global, but at least European. The SE status can help to say we are not German, we are European. [...] I try to help to introduce this feeling and remind sometimes. It is one of my targets.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Die Internationalisierung der Arbeitnehmervertreter*innen wird aber nicht nur als zweckmäßig bewertet, um die internationale Ausrichtung der Unternehmen abbilden zu können, sondern wird auch deswegen Bedeutung zugemessen, da auf diese Weise neue Sichtweisen und unterschiedliche Perspektiven der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat eingebracht werden können.

„Also ich finde das persönlich eine starke Bereicherung, weil die Aspekte aus anderen Ländern einbringen können in den Aufsichtsrat. Also ich finde das extrem positiv. Gerade bei einem Unternehmen, das global tätig ist, halte ich das für eine extrem wichtige Geschichte, weil ich ja hier von meinem deutschen Standpunkt aus mir viele Dinge anlesen oder erahnen kann, wie das in anderen europäischen Ländern abläuft, aber das direkte Erlebnis ist ja doch noch etwas anderes.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Ein Aspekt, der nicht nur von deutschen Vertreter*innen, sondern insbesondere auch von nicht-deutschen Vertreter*innen im SE-Betriebsrat unterstrichen wird.

„Also da gibt es schon manchmal so Meinungen, wo man merkt, das sind keine Deutschen. Und das ist wichtig, dass man da nochmal etwas anderes rein bekommt.“ (Chemie_NDE-1)

Eine Einschätzung, die sich auch bei nicht-deutschen Vertreter*innen im Aufsichtsrat zeigt, wie der Fall *Metall-1* unterstreicht:

„Ich glaube schon, dass die Vielfalt, die wir jetzt haben besser ist. [...] Also es ist schon interessant, wenn man auch die Belange von den anderen Standorten hört, als wenn man nur die eigenen Geschichten hört. Also es ist schon besser, wenn man auch für die anderen Standorte die Informationen ständig hat.“ (Metall-1_NDE-1)

Dabei spielt es aus deutscher Sicht auch eine Rolle, die eigene Position und Sichtweisen durch die Rückmeldung und Einschätzung der nicht-deutschen Vertreter*innen reflektieren zu können, wie im Fall von *Metall-1* unterstrichen wird.

„Weil die Kollegen machen ja auch eine gute Arbeit und die Kollegen bringen ja auch noch einmal ihren Blickwinkel mit ein, was wirklich gut ist, und die

„feedbacken“ dich ja auch und sagen, wisst ihr eigentlich, wie das im Ausland ankommt.“ (Metall-DE-1)

Der Einbezug von nicht-deutschen Vertreter*innen wird zudem als sinnvoll erachtet, da sich auch die Entscheidungen in international aufgestellten Unternehmen nicht nur auf das Sitzland erstrecken, sondern sich auf das Unternehmen bzw. den Konzern als Ganzes beziehen.

„Aus meiner Sicht eigentlich eine sehr gute Sache, weil natürlich im Aufsichtsrat wird entschieden über Dinge, die auch europäische Dimensionen haben und dann finde ich es unheimlich wichtig, dass Kollegen, die im Ausland tätig sind, die die Sache am Ende mittragen müssen, auch darüber entscheiden sollten.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

In den Untersuchungsfällen, in denen eine internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen gegeben ist, ist diesbezüglich somit eine hohe Akzeptanz festzustellen. In keinem der von uns untersuchten Fälle wurde die bestehende Zusammensetzung grundlegend in Frage gestellt. In einigen Fällen wird zudem – vor allem von den nicht-deutschen Vertreter*innen – eine stärkere Internationalisierung gewünscht, um eine noch breitere Repräsentation unterschiedlicher Länder, aber auch unterschiedlicher Standorte oder Tochtergesellschaften sicherstellen zu können.

„If I would negotiate the agreement, we would have three Germans and three non-Germans. I think it would represent the company in a better way. I can understand they [the Germans] were bitter when they lost seats on the supervisory board. But I think it would represent more what [company name] is if we were three foreigners.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Auch bei *Metall-1* wird eine Ausweitung der Internationalisierung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat von nicht-deutschen Vertreter*innen hervorgehoben.

„Aus meiner Sicht schon. Aus der deutschen Sicht nicht. Wenn man das macht, müsste dann ja ein IG Metall Vertreter wahrscheinlich das Feld räumen.“ (Metall-1_NDE-1)

Auch ein nicht-deutscher SE-Betriebsrat, der selbst nicht Mitglied des Aufsichtsrats ist, würde für eine weitere Ausweitung der Internationalisierung plädieren, um die verschiedenen Kulturen innerhalb des Unternehmens besser abzubilden.

„Because it is important that different cultures would meet and that we have some kind of exchange.“ (Metall-1_NDE-3)

Damit wird zugleich deutlich, dass die internationale Zusammensetzung im Kontext der Aufsichtsratsgröße und der Anzahl der zur Verfügung stehenden Mandate gesehen werden muss. Eine weitere Internationalisierung wirft immer die Frage nach der internen Sitzverteilung auf und ist zugleich mit der Frage verbunden, wer Mandate im Aufsichtsrat abgeben müsste. Dies kann bspw. die Zahl der externen Gewerkschaftsvertreter*innen, aber auch die Zahl der Vertreter*innen des Sitzlandes betreffen und berührt damit zugleich auch zentrale Ressourcenfragen.

Vor diesem Hintergrund scheint eine Internationalisierung prinzipiell leichter, wenn mehr Mandate für die Beschäftigtenseite zur Verfügung stehen. Eine Verkleinerung der Gremien im Zuge der SE-Gründung kann für die Repräsentationsfrage in Bezug auf die Vertretung unterschiedlicher Länder oder auch Tochtergesellschaften hingegen verschärfend wirken.

Auch wenn sich die Aufsichtsräte aus Vertreter*innen unterschiedlicher Länder zusammensetzen, finden die Aufsichtsratssitzungen in den von uns untersuchten Fällen in der Regel in deutscher Sprache statt. Die Unterlagen liegen allerdings teilweise in englischer Sprache vor. Somit wird in den Unternehmen, in denen nicht alle Arbeitnehmervertreter*innen deutsch sprechen und verstehen können, durchaus ein höherer Koordinations- und Kommunikationsaufwand gesehen. So werden für die Aufsichtsrats-, Ausschusssitzungen und Vorbesprechungen Dolmetscher*innen benötigt, damit alle Mitglieder den Diskussionen folgen und sich beteiligen können.

Aufgrund der bestehenden langjährigen Erfahrungen mit Dolmetscher*innen im Rahmen der Arbeit im Europäischen bzw. SE-Betriebsrat wird dies aber von den befragten Personen als kein größeres Hindernis für die Zusammenarbeit untereinander wahrgenommen. Trotzdem wird es als hilfreich wahrgenommen, wenn eine direkte Kommunikation am Rande von Sitzungen oder zwischen den Sitzungen auf Englisch – ohne die Hinzuziehung von Dolmetscher*innen – erfolgen kann.

Auch wenn eine Verständigung untereinander – bspw. abseits der offiziellen Sitzungen – auf Englisch erfolgen kann, wird eine Simultanübersetzung für die offiziellen Sitzungen aber als notwendig erachtet, da bei der Tragweite der im Aufsichtsrat getroffenen Entscheidungen eine präzise Ausdrucksweise und ein genaues Verständnis über die behandelten Punkte als essentiell angesehen wird.

Die Frage des Koordinations- und Kommunikationsaufwands ist aber nicht nur für die Beschäftigtenseite von Bedeutung, sondern wird in einzelnen Fällen auch von der Anteilseignerseite problematisiert. Hierbei spielt auch eine Rolle, ob sich die Anteilseignerseite nur aus deutschen Vertre-

ter*innen zusammensetzt oder sich darunter auch nicht-deutsche Vertreter*innen befinden, die ebenfalls kein Deutsch sprechen.

So setzt sich in vier Unternehmen unseres Untersuchungssamples die Anteilseignerseite ausschließlich aus deutschen bzw. deutschsprachenden Vertreter*innen zusammen; in den übrigen Fällen können die Vertreter*innen allerdings z. T. deutsch sprechen und verstehen. Im Fall von *Kunststoff* wird die Frage des Kommunikationsaufwandes in diesem Zusammenhang angeführt.

„Und es ist natürlich deutlich einfacher – wir haben jetzt lauter Deutsche im Aufsichtsrat – wenn dann auch der Europäische Betriebsrat nur Deutsche schickt, weil dann brauchen sie keine Übersetzer und so weiter.“ (Kunststoff_MA)

Die internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen wirft allerdings nicht nur die Frage nach der Sprachbarriere auf, sondern auch nach der geografischen Distanz zwischen den Vertreter*innen und den daraus resultierenden Folgen für die Arbeit im Aufsichtsrat. In den von uns untersuchten Fällen kommt die geografische Distanz zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat nur bedingt zum Tragen. Zum einen sehen sich die Vertreter*innen mehrmals im Jahr anlässlich der Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen. Zum anderen gehören sowohl viele deutsche als auch die nicht-deutschen Vertreter*innen dem SE-Betriebsrat an (siehe Kapitel 5.3.1).

Daher stehen die Vertreter*innen auch abseits ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit in sehr regelmäßigem Kontakt zueinander. Durch die Präsenz im Aufsichtsrat verstärkt sich dieser Kontakt noch einmal, da nun mehr gemeinsame Termine absolviert werden. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass sich die Frage der geografischen Distanz nicht allein auf die internationale Zusammensetzung bezieht, sondern in vergleichbarer Weise auch schon vor der SE-Gründung relevant war, wenn Vertreter*innen aus anderen Konzerngesellschaften einbezogen waren.

Unsere Ergebnisse deuten zugleich darauf hin, dass die geografische Distanz zwischen deutschen und nicht-deutschen Vertreter*innen allerdings hinsichtlich des Kontakts zur Unternehmensleitung eine Rolle spielen kann. Während die deutschen Vertreter*innen oftmals einen häufigen und direkten Kontakt zur Unternehmensleitung am Hauptsitz des Unternehmens pflegen, sind die Möglichkeiten für die nicht-deutschen Vertreter*innen in dieser Hinsicht beschränkter. Dies resultiert bspw. in einer wahrgenommenen Informationsasymmetrie zwischen deutschen und nicht-deutschen Vertreter*innen.

„My German colleagues have much more information. Because they see and meet the directors more often, much more often than we do. [...] They have more information than we have.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

„Ich bin in der komfortablen Situation, so würde ich es jetzt beschreiben, dass wir immer sehr nah am Ohr der Botschaften sind. Das ist einfach auch eine Standortfrage.“ (Chemie_DE-4)

Eng mit dem Aspekt der internationalen Zusammensetzung verknüpft ist die Frage, wie sich die Diversität und die bestehenden Informationsunterschiede auf die Positionsfindung und die kollektive Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmervertreter*innen auswirkt. Dabei geht es auch darum, ob und inwiefern unterschiedliche nationale Interessen zum Tragen kommen oder inwiefern diese zugunsten einer gemeinsam geteilten, europäischen Identität zurücktreten (vgl. auch Waddington/Conchon 2017). Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass die Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten nicht nur ausschließlich nationale Belange im Blick haben. Dabei spielt es auch eine Rolle, dass der Aufsichtsrat auf der Ebene der Konzernmuttergesellschaft Entscheidungen mit globaler Reichweite trifft.

„Das ist noch einmal eine andere Nummer. Unser Aufsichtsratsvorsitzender hat immer gesagt: ‚Sie sind hier nicht für [Sitz des Unternehmens] da. Sie sind hier für die ganze Welt da‘. Das ist auch nicht die europäische Ebene, hier reden wir über die Welt. [...] Das heißt, ich muss mich in die Länder versetzen.“ (Chemie_DE-1)

„I just try to be European because I know the story of my company. I know less the story of other companies, but I try to find out because in the supervisory board I don't speak for me, for my country, I speak for a European point of view.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Nichtsdestotrotz sind nationale Perspektiven und Interessen nicht unbedeutend, was auch in der zahlenmäßigen Repräsentanz und in der Diskussion um eine internationale Zusammensetzung (siehe *Kunststoff*) zum Ausdruck kommt. Für eine gemeinsame Positionsfindung unter den Arbeitnehmervertreter*innen kommt den Vorbereitungen im Vorfeld der Aufsichtsratsitzungen eine zentrale Rolle zu. Die Vorbereitungen dienen dazu, eine einheitliche Linie unter den Arbeitnehmervertreter*innen abzustimmen und können helfen, unterschiedliche Informationsstände zwischen deutschen und nicht-deutschen Vertreter*innen auszugleichen.

„So that is why I think we need time to exchange ideas with them before the supervisory board meetings, to have a similar information. This is important

because if we don't know things, we can ask some stupid questions because we lack information. I think it is important for the employee reps to have a common position in front of the board. So that is why it is so important that we have the same level of information. It is important to prepare the meetings.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Die Bedeutung einer einheitlichen Linie der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat wird auch im Fall von *Chemie* unterstrichen.

„Ich glaube das wäre auch nicht fruchtend, wenn das jetzt in der Sitzung offenbar wäre, wie unterschiedlich man in den Ansichten ist. Und das funktioniert, also da gibt es eine gute Kultur. Mit Sicherheit gibt es da mal unterschiedliche Auffassungen zu bestimmten Themen, aber man findet da auf jeden Fall Konsens.“ (Chemie_DE-4)

Darüber hinaus dienen die Vorbesprechungen auch dazu, Anliegen aus den unterschiedlichen Ländern zu thematisieren und die Vorgehensweise abzustimmen:

„Dass man aktuelle Probleme, wie auch immer, noch einmal direkt anspricht und da war es auch schon, dass die nicht-deutschen Kollegen hin und wieder mal gefragt haben: ‚Wir haben noch das Problem, meint ihr das ist richtig, dass wir das da platzieren?‘“ (Dienstleistung-2_DE-1)

„Also wir haben eine sehr weitreichende Arbeitnehmvorbesprechung und im Rahmen dieser Arbeitnehmvorbesprechung im erweiterten Kreis. Da kommt so die Entscheidungsfindung raus. [...] Wir haben jetzt halt die wesentlichen Werke mit dabei, alle Standorte mit dabei und sagen, was ist die Situation und was sind für uns wichtige Themen?“ (Metall-1_DE-2)

Die Vorbesprechungen der Aufsichtsratssitzungen sind somit der zentrale Ort, um Themen inhaltlich zu erörtern und eine gemeinsame Position und eine einheitliche Vorgehensweise für die Diskussionen und Abstimmungen im Aufsichtsrat untereinander abzustimmen. Dazu gehört u. a. auch, Schwerpunkte herauszuarbeiten und Redebeiträge für die Aufsichtsratssitzungen untereinander abzustimmen.

Zudem bieten die Vorbesprechungen in den von uns untersuchten Fällen häufig auch einen Rahmen für einen direkten Austausch mit dem Vorstandsvorsitzenden und – in manchen Fällen – dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Vorbereitungssitzungen eröffnen einen zusätzlichen direkten Kommunikationskanal zum Top-Management. Die Vorbesprechungen bieten somit eine weitere Möglichkeit, Themen mit dem Vorstandsvorsitzenden direkt zu erörtern und weitere Hintergrundinformationen zu Entscheidungen im Aufsichtsrat zu gewinnen. Auch kann versucht werden, bereits im

Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen einen Kompromiss herbeizuführen (Metall-1_NDE-1).

Im Vergleich zeigt sich, dass die Sitzungen zur Vorbesprechung der Aufsichtsratssitzungen bei den Unternehmen mit einer paritätischen Mitbestimmung von den Arbeitnehmervertreter*innen tendenziell eine größere Bedeutung zugemessen wird als in den Unternehmen mit einer Drittelbeteiligung. Dies scheint mit der Anzahl der Arbeitnehmervertreter*innen zusammenzuhängen, da bei zwei (*Kunststoff*) oder drei (*Metall-2*) Vertreter*innen die Abstimmung auch auf anderen Wegen erfolgen kann.

5.3 Horizontale Artikulation zwischen SE-Betriebsrat und der Mitbestimmung im Aufsichtsrat

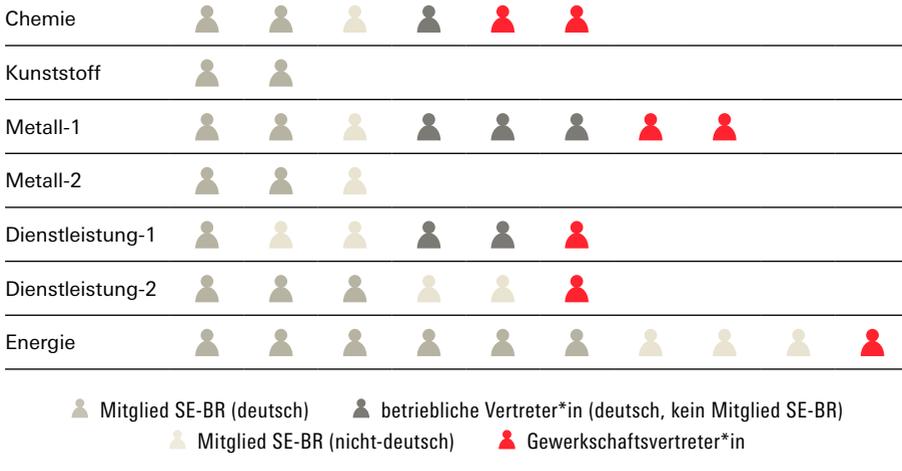
Im Folgenden soll dargestellt werden, inwiefern sich eine *horizontale Artikulation* zwischen den beiden transnationalen Handlungsfeldern der Interessenvertretung – SE-Betriebsräte auf der einen und mitbestimmte Aufsichtsräte auf der anderen Seite – zeigt. Die Darstellung erfolgt entlang der drei, analytisch zu unterscheidenden, Aspekte: (1) personelle Verflechtungen, (2) Informations- und Kommunikationsaustausch sowie (3) der Kombination von Handlungs- und Machtressourcen.

5.3.1 Personelle Verflechtungen

In allen von uns untersuchten Unternehmen zeigt sich eine personelle Überschneidung zwischen den beiden Handlungsfeldern, d. h. in unserer Untersuchungssample gehören jeweils mindestens zwei Personen sowohl dem SE-Betriebsrat als auch dem SE-Aufsichtsrat an. Weder die SE-Richtlinie noch die jeweiligen SE-Beteiligungsvereinbarungen schreiben vor, dass die betrieblichen Vertreter*innen im Aufsichtsrat zwingend auch Mitglied im SE-Betriebsrat sein müssen.

Die personellen Verflechtungen zwischen den Handlungsfeldern resultieren daher nicht aus formalen Vorgaben, sondern haben sich in der Praxis herausgebildet. Bei genauerer Betrachtung der Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat sind in unserer Untersuchungssample aber auch Unterschiede bezüglich des Umfangs der personellen Überschneidung zwischen den beiden Handlungsfeldern festzustellen (siehe [Abbildung 2](#)).

Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat: Personelle Verknüpfungen zwischen SE-Aufsichtsrat und SE-Betriebsrat



Quelle: eigene Darstellung

So zeigt sich im Fall von *Kunststoff* und *Metall-2*, den beiden Unternehmen im Untersuchungssample mit einer Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat, eine hundertprozentige Überschneidung zwischen beiden Handlungsfeldern, so dass alle Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat zugleich auch Mitglied im SE-Betriebsrat sind. Auch wenn dies nicht explizit in der Beteiligungsvereinbarung niedergelegt ist, resultiert dieser Zustand im Fall von *Metall-2* aus dem entwickelten Wahlverfahren. So gilt in diesem Fall für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat, dass „nur die, die in dem Europäischen Betriebsrat drin sind, also nur die haben auch die Möglichkeit, ein Mandat als Aufsichtsrat zu bekommen“ (*Metall-2_DE-1*).

In den übrigen Fällen mit einer paritätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat stellt sich die Situation insofern anders dar, da durch den Einbezug externer Gewerkschaftsvertreter*innen, die aufgrund ihrer Stellung als externe Personen keine ordentlichen SE-Betriebsratsmitglieder sein können, keine vollständige Kongruenz zwischen beiden Handlungsfeldern bestehen kann.

Mit Ausnahme von *Dienstleistung-2*, bei dem ebenfalls alle betrieblichen Vertreter*innen dem SE-Betriebsrat angehören, sind in den übrigen Unter-

nehmen mit paritätischer Mitbestimmung zugleich auch betriebliche Vertreter*innen zu finden, die nicht dem transnationalen Handlungsfeld angehören. Dies ist darauf zurückzuführen, dass neben der Frage der personellen Anbindung an den SE-Betriebsrat auch weitere Faktoren für die Besetzung der Aufsichtsratsmandate eine Rolle spielen; hierzu zählen z.B. die Berücksichtigung von Unternehmensbereichen, Standorten oder Tochtergesellschaften und deren relatives Beschäftigtengewicht.

„Es geht schon ein bisschen um Proporz, also [Name], hat ja auch den KBR-Vorsitz, vertritt die [Unternehmensname] und das ist ja die mitarbeiterstärkste Einheit überhaupt. Logischerweise, wäre jetzt komisch, wenn von da niemand nominiert werden würde und die zweitstärkste Einheit ist auch vertreten.“
(Dienstleistung-1_DE-1)

Unsere Analyse der Mandatsverteilung verdeutlicht, dass diese Überlegungen vor allem bei den deutschen Vertreter*innen, die das Sitzland des Unternehmens repräsentieren, zum Tragen kommen. Hingegen zeigt sich in unserem Untersuchungssample bei den nicht-deutschen Vertreter*innen als durchgängiges Muster, dass sich diese ausnahmslos aus dem Kreis der SE-Betriebsratsmitglieder des jeweiligen Landes rekrutieren (vgl. [Abbildung 2](#)). Abgesehen von *Dienstleistung-2*, wo zwei nicht-deutsche Vertreter aus dem gleichen Land dem Aufsichtsrat angehören, ist in den übrigen fünf Unternehmen mit international zusammengesetzter Arbeitnehmerbank immer nur jeweils ein nicht-deutscher Vertreter oder eine nicht-deutsche Vertreterin eines Landes im Aufsichtsrat vertreten.

Die Frage der Repräsentation unterschiedlicher Unternehmensbereiche oder Standorte des jeweiligen Landes stellt sich somit in diesen Fällen nicht. Ein zentrales Kriterium scheint hier vielmehr die Mitgliedschaft im SE-Betriebsrat zu sein. Dass sich die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat aus dem Kreis des SE-Betriebsrates rekrutieren, dürfte dabei im engen Zusammenhang mit der Rolle des SE-Betriebsrates bei der Wahl bzw. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder stehen (vgl. [Kapitel 5.2.1](#)). Wenn der SE-Betriebsrat die Aufsichtsratsmitglieder bestellt bzw. wählt und die personelle Besetzung des Aufsichtsrates im Gremium zum Thema wird, scheint es plausibel, dass die nicht-deutschen Vertreter*innen aus diesem Kreis stammen.

Unsere Ergebnisse unterstreichen, dass die personelle Verflechtung der Mandate im SE-Betriebsrat und im SE-Aufsichtsrat in den von uns untersuchten Fällen in der Praxis von den Arbeitnehmervertreter*innen ganz bewusst verfolgt wird, um die beiden Handlungsfelder miteinander zu verknüpfen.

„Wenn man das wirklich politisch sieht und die Wahl von unten nach oben macht, dann sollte das auch umgedreht sein. Also das auch diejenigen, die im Aufsichtsrat sind natürlich aus dem höchsten Gremium kommen.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Dies zeigt sich auch im Fall von *Kunststoff*, wo insbesondere die Verbindung zum geschäftsführenden Ausschuss des SE-Betriebsrates hervorgehoben wird, um im Fall strittiger Themen einen direkten Kontakt zum Aufsichtsrat zu haben, der auch für die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter des SE-Betriebsrats, die nicht im Aufsichtsrat vertreten sind, zugänglich ist.

„Dann ist es wichtig, dass hier jemand aus dem geschäftsführenden Ausschuss [des SE-Betriebsrates] im Aufsichtsrat ist, von uns vier bin ich derjenige. Da sind die durchaus zufrieden, dass sie da einen Kontakt haben, falls was wäre.“ (Kunststoff_DE-1)

Die personelle Verknüpfung kann somit als eine bewährte Methode angesehen werden, mittels derer die zwei Handlungsfelder miteinander verbunden werden, um einen Informationsfluss zwischen den Gremien sicherzustellen.

„Wir haben ja zwei nicht-deutsche Kollegen die zur Führungsgruppe des [SE-Betriebsrates] gehören, so dass wir eigentlich eine sehr enge Verzahnung zwischen der Arbeitnehmerbank im SE-Aufsichtsrat und [SE-Betriebsrat] haben. [...] Die sind beide stellvertretende Vorsitzende des SE-Betriebsrates und insofern haben wir sozusagen die ganz enge Verkopplung und Verzahnung. Und die Themen, die im SE-Betriebsrat ausgetauscht werden, werden auch von uns dann in den Aufsichtsrat – da wo es passt – von uns dann transportiert.“ (Dienstleistung-1_DE-2)

Bei genauerer Betrachtung der Personen, die sowohl ein Mandat im Aufsichtsrat innehaben als auch dem SE-Betriebsrat angehören, wird zugleich deutlich, dass diese im SE-Betriebsrat jeweils zentrale Positionen einnehmen und als Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende oder Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses des SE-Betriebsrates fungieren. In allen von uns untersuchten Fällen gehört der SE-Betriebsratsvorsitzende stets auch dem SE-Aufsichtsrat an, in zwei Fällen fungiert er zudem als einer der stellvertretenden Vorsitzenden des SE-Aufsichtsrates.¹⁰ Es sind somit jeweils zentrale Akteure, die die Schnittstellen zwischen den Handlungsfeldern markieren.

10 Bei den Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung in unserem Untersuchungssample zeigen sich Unterschiede bezüglich der Vorgehensweise bei der Besetzung des Postens des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, der auf Vorschlag der Arbeitnehmerseite gewählt wird. In zwei Fällen übernimmt ein*e externe*r Gewerkschaftsvertreter*in die Funktion, in einem Fall die Person, die den KBR-Vorsitz innehat, aber nicht zugleich auch den Vorsitz im SE-Betriebsrat bekleidet.

Ein ähnliches Muster zeigt sich auch für die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat, die – allerdings in Abhängigkeit von den jeweiligen nationalen Regelungen und Gepflogenheiten – ebenfalls weitere Mandate auf nationaler bzw. lokaler Ebene ausüben. Zusammenfassend lässt sich somit konstatieren, dass die Personen, die sowohl ein Mandat im Aufsichtsrat innehaben als auch dem SE-Betriebsrat angehören, zu einem Kreis von „Spitzenfunktionären“ gehören, die in Personalunion mehrere Ämter auf transnationaler, nationaler und lokaler Ebene bekleiden. Die Verbindungen zwischen unterschiedlichen Handlungsfeldern werden von den Interviewpartner*innen dabei als vorteilhaft gesehen:

„Also die elementaren Führungskräfte hier aus dem Betriebsrat, da wurde immer in der Historie drauf geachtet, dass die im Europäischen Betriebsrat drin sind. [...]. Man kann sehr gut die Themen damit weitertragen und man hat dann nochmal die Information aus dem [SE-Betriebsrat], die ein bisschen breiter sind.“ (Chemie_DE-2)

„Ich bin überzeugt davon, dass man, und das beziehe ich nicht nur auf Europa, das macht man in Deutschland ähnlich, also in den größeren deutschen Aktiengesellschaften oder großen GmbHs, macht man das ja auch so, dass exponierte Spitzenleute in den Betriebsratsgremien auch im Aufsichtsrat sind oder andersherum. Um einfach, den Informationsfluss zu verbessern. Das ist das Wichtigste aus meiner Sicht, dass die Informationen da besser fließen.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Somit kann für Europäische Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland eine Entwicklung konstatiert werden, die sich analog auch bei mitbestimmten Kapitalgesellschaften nach deutschem Recht zeigt (vgl. hierzu auch Waddington/Conchon 2016). Die personellen Überschneidungen werden bewusst gewählt, um einen entsprechenden Informationsfluss zwischen den unterschiedlichen Ebenen herstellen zu können.

Ein Unterschied ist allerdings darin zu erkennen, dass über die nicht-deutschen Vertreter*innen in den Aufsichtsräten von Europäischen Aktiengesellschaften die personelle Überlappung mit den SE-Betriebsräten tendenziell ausgeprägter zu sein scheint. Zwar findet sich in mitbestimmten Unternehmen, die über einen Europäischen Betriebsrat verfügen, oftmals auch eine personelle Verknüpfung mit dem transnationalen Handlungsfeld (Rosenbohm/Haipeter 2019), beispielsweise wenn ein deutscher EBR-Vorsitzender oder ein deutsches Mitglied des geschäftsführenden EBR-Ausschusses zugleich auch Mitglied des Aufsichtsrates ist. Im Fall einer internationalen Zusammensetzung, bei der sich die nicht-deutschen Mitglieder aus dem Kreis des SE-Betriebsrats rekrutieren, können sich die personellen Über-

schneidungen zwischen beiden Handlungsfeldern aber noch einmal vergrößern (Waddington/Conchon 2016).

5.3.2 Kommunikation und Informationsaustausch

Während die personellen Überschneidungen als Ausdruck der Verbindung zwischen den beiden Handlungsfeldern der Interessenvertretung angesehen werden können, sagen sie allein noch nichts darüber aus, ob und inwiefern die Akteure miteinander kommunizieren und ein Informationsaustausch stattfindet. Daher soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, ob und wie sich der Informationsaustausch zwischen SE-Betriebsrat auf der einen und den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat auf der anderen Seite gestaltet.

Die Frage nach dem Informationsaustausch zwischen diesen beiden Handlungsfeldern erscheint aus zwei Gründen als relevant: Zum einen ist zu fragen, inwiefern der SE-Betriebsrat, der in allen von uns untersuchten Fällen eine Rolle bei der Wahl bzw. Bestellung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat spielt und damit legitimiert (vgl. Kapitel 5.2.1), über das Agieren der von ihm gewählten Vertreter*innen informiert wird. In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung in welcher Weise durch den SE-Betriebsrat, der als Vertretungsorgan der Beschäftigten fungiert, Beschäftigteninteressen gebündelt und an die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat herangetragen werden.

Auf der anderen Seite ist die Frage nach dem Informationsaustausch auch deswegen relevant, um darauf aufbauend analysieren zu können, ob und inwiefern die Akteure durch den Zugang zu Informationen Handlungssourcen für das jeweils andere Handlungsfeld mobilisieren können. Der Informationsaustausch kann dabei grundsätzlich sowohl über formale Berichte als auch über persönliche Kontakte zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen erfolgen, zudem kann differenziert werden, in welche Richtung – ausgehend vom Aufsichtsrat oder vom SE-Betriebsrat – die Informationen fließen.

Unsere Fallstudien zeigen, dass eine formale Berichterstattung im SE-Betriebsrat über die im Aufsichtsrat diskutierten Themen und getroffenen Entscheidungen nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang erfolgt. So ist der Bericht aus dem Aufsichtsrat häufig kein fester Tagesordnungspunkt der SE-Betriebsratssitzungen.

„Also einen extra Punkt Berichte aus der Aufsichtsratssitzung gibt es nicht.“
(Dienstleistung-2_DE-1)

„Nein, das passiert nicht. Also es gibt keinen internen Bericht aus dem Aufsichtsrat, so haben wir das nicht strukturiert. Wir bringen natürlich die Themen per se in die Diskussion mit ein, die wir miteinbringen können.“
(Chemie_DE-4)

In manchen Fällen wird allerdings der Bericht des Aufsichtsrates, der Teil des publizierten Geschäftsberichts ist, an die Mitglieder des SE-Betriebsrates weitergeleitet. Auch über den Jahresabschluss wird berichtet, wenn dieser veröffentlicht wird. Aber dies bezieht sich nicht auf noch in der Diskussion befindliche Themen oder generellere strategische Überlegungen, zu denen es keinen offiziellen Bericht gibt. Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese insgesamt eher zurückhaltende Informationspolitik in engem Zusammenhang mit der Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder steht.

Im deutschen SE-Beteiligungsgesetz ist festgelegt, dass die Vertraulichkeitspflicht, die den Mitgliedern des SE-Betriebsrats obliegt, nicht gegenüber den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat gilt (Art. 41 Abs. 3 SEBG), wodurch ein Informationsweitergabe ausgehend vom SE-Betriebsrat als unproblematisch einzuschätzen ist. Für die Aufsichtsratsmitglieder selbst bestehen aber deutlich restriktivere Vorgaben.

So bestimmt die SE-Verordnung, dass Mitglieder der SE-Organen Informationen über die SE, die im Falle ihrer Verbreitung den Interessen der Gesellschaft schaden könnten, grundsätzlich nicht weitergeben dürfen (Art. 49 SE-VO). Zudem wird in den Unternehmen auf aktienrechtliche Vertraulichkeitsvorgaben verwiesen.

Diese Vorgaben können daher den Informationsfluss zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat und dem SE-Betriebsrat beschränken. Dies zeigt sich auch in den von uns untersuchten Fällen. So wurde betont, dass die Kommunikation zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat und den SE-Betriebsratsmitgliedern maßgeblich durch die Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder beeinflusst wird. Die im Handlungsfeld Aufsichtsrat bestehenden Regeln wirken sich somit grundlegend auf die Artikulation zwischen den Handlungsfeldern der Interessenvertretung aus.

Dabei spielt auch eine Rolle, dass es im Aufsichtsrat häufig erst einmal um strategische Überlegungen geht, die noch keine Entscheidungen darstellen und daher auch nicht publik gemacht werden können.

„Weil letztendlich darf ich nicht, von oben nach unten. [...] Ich weiß, dass da an verschiedenen Standorten Hoffnungen da sind. Ich kann aber nicht darüber reden, ob die Hoffnung positiv oder negativ ist. [...] Das muss man halt mit sich selbst ausmachen.“ (Kunststoff-DE-1)

„Confidentiality is a thing; I just try not to say anything. It is always better not to say anything, then you don't cause problems outside of the group. So, within the group you can talk about as much as you like.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

„Was immer schwierig ist und was immer sein wird: Ich kann im Vorfeld nicht mit meinen Informationen irgendwo hausieren gehen. Da bin ich außen vor. Was das Aktienrecht natürlich angeht, was Insiderinformationen angeht.“ (Chemie_DE-1)

Dies unterstreicht zugleich die Wichtigkeit des Austausches innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat – u. a. im Rahmen der Vorbesprechungen der Aufsichtsratssitzungen (siehe Kapitel 5.2.2) – da für diesen internen Austausch keine derartigen Verschwiegenheitsverpflichtungen bestehen. Ein direkter, formaler Austausch zwischen den Arbeitnehmervertretern*innen im Aufsichtsrat und dem SE-Betriebsrat ist nur dann möglich, wenn es sich um nicht geheimhaltungswürdige Informationen handelt.

Da das Thema Geheimhaltung aber nicht zwingend im Detail im Aufsichtsrat thematisiert wird, erfordert dies auf Arbeitnehmerseite zusätzliche Recherchen und Rückkopplungen mit der Unternehmensseite, um im Zweifelsfall sicherzugehen, keine Vertraulichkeitsverpflichtungen zu brechen.

„Weil eigentlich auch keine klare Kommunikation da ist, was jetzt aus der Aufsichtsratssitzung für alle draußen bestimmt ist und was nicht für alle ist. Und ehe man etwas Falsches sagt, sagt man lieber nichts.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Dies führt letztlich zu der Situation, dass die SE-Betriebsratsmitglieder, die selbst nicht im Aufsichtsrat vertreten sind, keine oder nur eine sehr vage Idee darüber haben, was im Aufsichtsrat diskutiert und entschieden wird. Der Aufsichtsrat ähnelt somit weitgehend einer Blackbox:

„Über die Aufsichtsratssitzungen haben wir keine Information. Die [Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat] sind sehr strikt und sehr professionell und die halten sich auch daran. Die machen es ganz gut, die müssen da natürlich dichthalten [...] Also wir kriegen da nichts mit.“ (Chemie_NDE-1)

„Aber ich weiß nicht, welche Informationen da besprochen werden, denn das ist immer confidential. Ich weiß nicht wirklich, was für Informationen sie dort bekommen oder nicht. [...] Es wird nicht viel darüber gesprochen. Aber der [SE-Betriebsratsvorsitzende], der auch im Aufsichtsrat sitzt, sagt immer: ‚Es tut mir leid, aber ich kann nicht darüber sprechen‘ und deshalb bekommen wir auch nicht so viel mehr Informationen als in unseren normalen Meetings.“ (Kunststoff_NDE-1)

Es ist somit ein Spannungsverhältnis zwischen der Pflicht zur Verschwiegenheit und der für die Interessenvertretung notwendigen Kommunikation zu konstatieren, mit dem die Interessenvertretungsakteure in den Unternehmen umgehen müssen. Während bestimmte Entscheidungen des Aufsichtsrates – wenn auch ohne Detailangaben zum genauen Abstimmungsverhalten – im Nachhinein dokumentiert werden (bspw. durch den Bericht des Aufsichtsrats zu den Geschäftsberichten oder durch entsprechende Presseberichterstattungen), sind die vorbereitenden Diskussionen oder auch möglicherweise nur andiskutierten strategischen Überlegungen hingegen für Nicht-Mitglieder nicht zugänglich. Auch Rückfragen zu den im Aufsichtsrat behandelten Themen werden von den anderen SE-Betriebsratsmitgliedern nicht oder nur selten gestellt.

„Aber ansonsten gibt es da gar keine Nachfragen. Also hält sich alles in Grenzen.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

„Maybe they just don't ask because they know, we are very restricted about what we can say. If we can say it, we do it. So, they know that. If we can, we tell them.“ (Dienstleistung-1_NDE)

Dies unterstreicht zugleich, dass es die Bemühung gibt – sofern dies im Rahmen der Vorgaben möglich ist – Informationen auch weiterzugeben. Wie im Fall *Metal-1* unterstrichen wird kann diesbezüglich auch der Zeitfaktor eine Rolle spielen, da im Aufsichtsrats behandelte Themen bis zur nächsten Sitzung des SE-Betriebsrates nicht mehr zwingend den gleichen Geheimhaltungstatus haben, bspw. weil die Informationen bzw. Entscheidungen zwischenzeitlich bereits publik gemacht wurden.

Zugleich weisen die Arbeitnehmervertreter*innen im Fall *Chemie* darauf hin, dass sie die Verantwortlichkeit zur Informationsweitergabe über relevante Entwicklungen – nicht nur, aber insbesondere, wenn diese mit negativen Konsequenzen für die Beschäftigten verbunden sind – grundsätzlich auf Seiten des Managements sehen.

„Das sehen wir nicht als unsere Rolle an, das zu tun. Da ist das Management in der Verantwortung, auch weniger der Aufsichtsrat.“ (Chemie_DE-4)

„Unternehmensentscheidungen muss das Unternehmen erklären, nicht ein Betriebsrat.“ (Chemie_DE-2)

Das wenige Nachfragen gestellt werden, ist aber nicht nur für SE-Betriebsräte spezifisch, sondern die Interviewpartner*innen berichten, dass auch auf nationaler Ebene – in Deutschland bspw. im KBR oder GBR – oftmals keine expliziten Rückfragen zum Aufsichtsrat gestellt werden. Darüber hinaus zeigt

sich, dass das fehlende Nachfragen im SE-Betriebsrat nicht unbedingt aus einem Desinteresse der übrigen SE-Betriebsratsmitglieder resultiert, sondern darin eher ein Anpassungsprozess zum Ausdruck kommt.

So wurde in mehreren Fällen betont, dass in der ersten Phase nach der SE-Gründung und von neuen Mitgliedern im Gremium durchaus Fragen zur Arbeit im Aufsichtsrat gestellt werden. Dies nimmt aber in aller Regel nach einiger Zeit ab, da die Aufsichtsratsvertreter*innen wiederholend erklären, dass sie keine detaillierte Auskunft geben können.

„Am Anfang ja, hab dann auch versprochen, dass ich mich in dem Thema ein bisschen weiterbilde. Habe ich auch. Das war bisher ernüchternd. [...] Weil früher haben die gedacht, ich könnte aus dem Aufsichtsrat so live hier was erzählen. Das geht halt nicht, das haben sie mittlerweile verstanden.“ (Kunststoff_DE-1)

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich auch im Fall von *Dienstleistung-1*.

„Und von den neueren Kolleginnen und Kollegen kommen da schon so Fragen: ‚Hey, was macht ihr da?‘ und so weiter. Insbesondere aus dem außerdeutschen Umfeld, die sich nicht so mit Aufsichtsräten auskennen, das kennen die ja gar nicht. [...] Und denen muss man dann deutlich machen, dass das, was im Aufsichtsrat passiert, halt prinzipiell einer Geheimhaltung unterliegt und dann lassen die Nachfragen auch dahingehend nach.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Auch wird aus Sicht der SE-Betriebsratsmitglieder erwähnt, dass konkrete Nachfragen zu bestimmten Themen kaum möglich seien, wenn keine Informationen zu den behandelten Themen vorliegen, da dann gar kein inhaltlicher Bezugspunkt zur Entwicklung von entsprechenden Fragen vorliege (Kunststoff_NDE-3). Die Situation wird dabei von den Nicht-Aufsichtsratsmitgliedern durchaus auch kritisch gesehen, da sich – bedingt durch die beschränkte Informationsweitergabe – die weiteren SE-Betriebsratsmitglieder nicht frühzeitig auf kritische Situationen einstellen könnten.

„There is a missing link in communication. [...] It would be far better that a group like ours knew things were happening, so you could at least think issues out and work out what you could do, if the worst-case scenario was happening, put something in place. Unless we know, we cannot plan that.“ (Kunststoff_NDE-3)

Zu einem offenen Konflikt zwischen den SE-Betriebsratsmitgliedern hat diese Situation bislang in den von uns untersuchten Fällen nicht geführt. Im Fall von Chemie wird explizit betont, dass kein grundlegender Vertrauens-

konflikt zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat und den SE-Betriebsratsmitgliedern bestehe. Vielmehr vertrauen die SE-Betriebsratsmitglieder auf die Entscheidungen der Kolleg*innen, die vom Gremium gewählt wurden.

„Wir haben größtes Vertrauen zu denen. [...] Also das sind unsere Kollegen, die wir gut kennen, zu welchen wir Vertrauen haben und die uns da gut repräsentieren.“ (Chemie_NDE-2)

Dieses Vertrauensverhältnis ist auch aus Sicht eines der deutschen Aufsichtsratsmitglieder essenziell.

„Da hat man ganz, ganz großes Vertrauen in unsere Arbeit und ich glaube, das ist das Wichtige dabei, dass man Vertrauen hat und das man da auch nicht eine Situation herbeiführt oder eine Sitzungskultur herbeiführt, dass man versucht, die Aufsichtsratsmitglieder vor sich her zu treiben. [...] Das wäre ein ganz anderer Umgang. Das haben wir überhaupt nicht, im Gegenteil.“ (Chemie_DE-1)

Wie im Fall von *Metal-1* deutlich wird, gehört zu einem solchen Vertrauensverhältnis auch dazu – auch wenn keine inhaltliche Berichterstattung aufgrund der Verschwiegenheitsverpflichtung erfolgen kann – dass die Aufsichtsratsmitglieder eine Rückmeldung darüber geben, dass Themen in den Aufsichtsrat eingebracht werden, die vom SE-Betriebsrat an die Vertreter*innen herangetragen wurden.

„Es ist ja Geheimhaltungspflicht, aber man kann den Kolleginnen und Kollegen dann immer mitteilen, dass man die Dinge adressiert hat und da vertrauen sie uns Gott sei Dank auch, dass man sagt, wir haben die Dinge adressiert, wir bleiben da dran und wir werden dann auch auf die Umsetzung drängen und das passiert dann eben auch.“ (Metall-1_DE-1)

Ein wichtiger Aspekt scheint in diesem Zusammenhang auch zu sein, die Unternehmensmitbestimmung und ihre Funktionsweise im Gremium zu thematisieren und zu erklären.

„Wir haben versucht, Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung zu erklären. Wir haben dann auch über die Vorteile berichtet, was es bedeutet und es hat bei uns eigentlich nie eine kontroverse Diskussion darüber gegeben. Also bei jeder Wahl gehört auch zur internen Sitzung noch einmal, dass man die neu gewählten Mitglieder mitnimmt, noch einmal die Unternehmensmitbestimmung erklärt, auch wo sie herkommt, welche Bedeutung sie hat und von daher haben wir nie eine kritische Diskussion gehabt.“ (Chemie_DE-2)

Insgesamt kann somit konstatiert werden, dass eine direkte Informationsweitergabe aus dem Aufsichtsrat an den SE-Betriebsrat nicht oder nur in sehr begrenztem Maß erfolgt. Auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse aus den Fallstudien zeigt sich, dass somit der personellen Verknüpfung zwischen den beiden Handlungsfeldern eine umso größere Bedeutung zukommt (siehe Kapitel 5.3.1). Auch wenn keine formale Berichterstattung erfolgt, folgt hieraus nicht, dass überhaupt keine Informationen zwischen den Handlungsfeldern fließen.

Vielmehr sind die Personen, die zugleich ein Aufsichtsratsmandat besitzen und dem SE-Betriebsrat angehören, die zentralen Bindeglieder, die durch ihr Agieren in beiden Handlungsfeldern eine Verbindung herstellen. Die personelle Verknüpfung ist daher auch ein Mittel, um mit den Verschwiegenheitsverpflichtungen umzugehen. Die Personalunion ermöglicht es, dass Themen zur richtigen Zeit auf der richtigen Ebene adressiert werden können.

„Als Schlüsselposition nenne ich jetzt mal den [SE-Betriebsratsvorsitzenden], der sowohl im Aufsichtsrat der SE, wie in den europäischen Gremien, dem Konzernbetriebsrat die Spitze auch abbildet, ist es natürlich gewährleistet, dass er die Möglichkeit hat, die Themen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu platzieren und das passiert auch.“ (Chemie_DE-4)

„There is a good level of interaction between the two bodies. Because everyone on the supervisory board can attend the SE Works Council meetings and a lot of those on the supervisory board are members of the executive committee.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

Dabei ist nicht nur die Verbindung zum SE-Betriebsrat als solchem von Bedeutung, sondern es wird insbesondere auch die Anbindung an den geschäftsführenden Ausschuss des SE-Betriebsrates hervorgehoben, da dies das Gremium ist, in dem die zentralen Informationen zusammenlaufen.

„Gut ist das, wenn es Personalunionen gibt, sprich wenn ich als der Sprecher, der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats auch die Informationen habe, die ich im Aufsichtsrat gewinne, dann kann ich die ja in meine Handlungen einfließen lassen, die ich da im Europäischen Betriebsrat mache, [...] Ich glaube das ist ein großer Vorteil und das bedingt tatsächlich so ein bisschen, dass man da Personengleichheit hat oder Leute, die das übergreifend machen.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

„Die sind ja beide sowohl im SE-Betriebsrat, dann hat [Name X] ja auch noch den Konzernbetriebsratsvorsitz inne und die sind beide im Aufsichtsrat. Das heißt, die beiden haben natürlich alle Informationen, die wissen dann mit wem sie wann über was reden müssen.“ (Dienstleistung-2_DE-2)

Die Präsenz im Aufsichtsrat trägt zudem zu einem intensiveren Austausch dieser Akteure bei, da sie sich neben den SE-Betriebsratssitzungen durch die Aufsichtsratssitzungen zusätzlich mehrmals im Jahr persönlich treffen und im Austausch stehen.

Zugleich deuten die Befunde darauf hin, dass es nicht nur um die Verbindung zwischen SE-Aufsichtsrat und SE-Betriebsrat geht, sondern personelle Verknüpfungen auch zu den Interessenvertretungsgremien und -akteuren auf nationaler oder lokaler Ebene bestehen. So sind bspw. die deutschen Vertreter*innen zugleich auch Mitglied im KBR, GBR oder auch lokalen Betriebsratsgremien. Die Möglichkeit, dass Themen zur richtigen Zeit auf der richtigen Ebene adressiert werden können, bezieht sich damit nicht exklusiv auf das Verhältnis zwischen SE-Betriebsrat und Aufsichtsrat, sondern steht vielmehr im Kontext des gesamten Mehrebenensystems der Interessenvertretung in den Unternehmen.

Da die Vertraulichkeitspflicht, die den Mitgliedern des SE-Betriebsrats obliegt, nicht gegenüber den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat greift, können die SE-Betriebsratsmitglieder den Arbeitnehmervertreter*innen im SE-Aufsichtsrat Informationen mit auf den Weg geben. Auch für diesen Informationsfluss in die andere Richtung – also vom SE-Betriebsrat ausgehend – kommt den Vertreter*innen, die beiden Handlungsfeldern angehören, eine zentrale Rolle zu. Diese Akteure können Themen aus dem SE-Betriebsrat in den Aufsichtsrat einbringen.

„Das fangen wir an, also ich würde jetzt mal behaupten die letzten anderthalb Jahre. Hat aber auch ein bisschen mit der Veränderung im Aufsichtsrat zu tun. Da versuchen wir dann schon gewisses Wissen, was wir über den EWC haben, dann hier in den Sitzungen anzuschneiden.“ (Kunststoff_DE-1)

„Wenn ein Gremium angezeigt kriegt, Mensch, bei mir fangen die da an, Dinge zu machen, die verstehe ich nicht und wenn ich die nicht in unmittelbarer Befragung der Unternehmensvertreter in entsprechendem Gremium beispielsweise im Europäischen Betriebsrat unterkriege, dann bin ich doch bestrebt, mir eine Antwort zu holen, die mir auch die Frage beantwortet. Und wenn das dann eben im Aufsichtsrat passiert.“ (Energie_DE-1)

Dies erfolgt aber auch nicht zwingend auf explizite Aufforderung, sondern ergibt sich aus dem Kontext der im SE-Betriebsratssitzungen angesprochenen Themen.

„Meiner Meinung nach ist es so, das sind sehr erfahrene Kollegen und wenn die sehen, dass es einen Bedarf gibt, dann machen die es von selbst.“ (Chemie_NDE-2)

Generell ist die Situation für die Personen, die diese Schnittstellen markieren, nicht immer einfach, da nicht alle Informationen mit allen geteilt werden können. Eine zentrale Anforderung ist in diesem Zusammenhang, dass man „in der Lage sein muss, etwas Anvertrautes auch für sich zu behalten“ (Energie_DE-1). Letztlich müssen die Personen zwischen ihren unterschiedlichen Rollen unterscheiden und abwägen, wie agiert werden kann.

„Das sind halt zwei Hüte, die ich immer aufhabe, und ich muss mich halt immer in die Lage versetzen und sagen: da habe ich jetzt den Hut Aufsichtsrat auf. Da agiere ich jetzt mit meinen Kollegen als Aufsichtsrat. Dann besprechen wir uns dann mit einer Strategie, wie wir mit dem Thema jetzt umgehen das gerade aufliegt und dann ziehe ich den Hut wieder ab und muss dann darauf warten, wann ich den anderen Hut wieder aufsetzen kann.“ (Chemie_DE-1)

Es bestehen somit unterschiedliche Anforderungen und Rollenverständnisse, die aus der Position im SE-Betriebsrat und dem Mandat im Aufsichtsrat erwachsen und mit denen die Arbeitnehmervertreter*innen konfrontiert werden und umgehen müssen.

„One of the difficulties is, when you are a member of the SE Works Council and the supervisory board you don't have the same role. You are in both cases a representative, but it is not the same role. In the SE Works Council, we deal with measures that directly affect the employees. In the supervisory board, you have to think about the future of the company, you have to analyze the economic situation much deeper. And that's quite a difference. So, we have to think a little bit different.“ (Dienstleistung-1_NDE-2).

Erleichternd ist aus Sicht der Vertreter*innen dabei, dass ein Austausch mit den anderen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat möglich ist, denen gegenüber keine Verschwiegenheitsverpflichtung besteht. Zusätzlich kommt hierbei zum Tragen, dass sich die betrieblichen Vertreter*innen im Aufsichtsrat über ihre weiteren Mitgliedschaften in unterschiedlichen Interessenvertretungsgremien auf europäischer und nationaler Ebene regelmäßig sehen und somit häufig im engen Kontakt zueinanderstehen.

Auch wenn der Personenidentität zwischen den Handlungsfeldern von den Akteuren in den untersuchten Fällen eine zentrale Bedeutung für den Informationsfluss zwischen den Handlungsfeldern zugemessen wird (vgl. Kapitel 5.3.1), zeigen unsere Fallstudien zugleich auch, dass es zwischen den Vertreter*innen beider Handlungsfelder weitere Austauschmöglichkeiten gibt, selbst wenn keine wechselseitige Mitgliedschaft in den Gremien gegeben ist.

Als primärer Mechanismus greift hierbei vor allem das Recht der Aufsichtsratsmitglieder, an den Sitzungen des SE-Betriebsrates bzw. des geschäftsführenden Ausschusses teilzunehmen. Daraus folgt, dass auch in den Fällen, in denen keine hundertprozentige personelle Überschneidung gegeben ist, Verfahrensweisen bestehen, über die Verbindungen zwischen den beiden Handlungsfeldern hergestellt werden können.

„Zusätzlich haben wir vereinbart in unserer SE-Vereinbarung, dass alle Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der SE auch einen Gaststaus haben im Europäischen Betriebsrat da sind die auch – außer es gibt irgendwelche Terminkonflikte – immer da.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

In fünf der untersuchten Unternehmen ist dieses Recht in den SE-Beteiligungsvereinbarungen kodifiziert und wird in der Mehrheit dieser Unternehmen auch in der Praxis genutzt. Im Fall von *Kunststoff* und *Metall-2* – den beiden Fällen mit einer Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – besteht momentan kein zwingendes Erfordernis dafür, da derzeit alle Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat zugleich auch Mitglied des SE-Betriebsrats sind.

Im Fall von *Chemie* wird das ständige Gastrecht der Aufsichtsratsmitglieder dazu genutzt, um den Personenkreis, der in die Arbeit des SE-Betriebsrats einbezogen ist, zu vergrößern. So ist eine Vertreterin, die zuvor dem SE-Betriebsrat angehört hat, seit der Wahl in den Aufsichtsrat kein ordentliches Mitglied des SE-Betriebsrats mehr, sondern nutzt stattdessen das Gastrecht, um dadurch einer weiteren Person die Mitgliedschaft im SE-Betriebsrat zu ermöglichen.

Insbesondere für die externen Gewerkschaftsvertreter*innen im Aufsichtsrat ist das Teilnahmerecht an den SE-Betriebsratssitzungen relevant, da diese dem SE-Betriebsrat qua Amt nicht angehören. In diesen Fällen kann mittels der Möglichkeit, als Gast an den Sitzungen teilzunehmen, ein direkter Kontakt und Austausch mit dem SE-Betriebsratsgremium hergestellt werden. In der Mehrheit der von uns untersuchten Fälle, machen die externen Gewerkschaftsvertreter hiervon Gebrauch.

Dabei besteht allerdings immer die grundlegende Herausforderung, die persönliche Sitzungsteilnahme und Begleitung des SE-Betriebsrates mit anderen Verpflichtungen als hauptamtliche*r Gewerkschaftssekretär*in in Einklang bringen zu müssen. Der Fall *Chemie* unterstreicht, dass die Teilnahme der Gewerkschaftsvertreter an den SE-Betriebsratssitzungen explizit auch dazu dient, die gewerkschaftliche Perspektive in den SE-Betriebsrat einzubringen.

„Bei den Europäischen Betriebsratssitzungen gehört zu unserer Aufgabe natürlich auch noch einmal den Blickwinkel gewerkschaftlicher Perspektive da reinzubringen. Immer natürlich im Zusammenhang nicht aus rein deutscher Sicht, sondern natürlich auch aus europäischer Gewerkschaftssicht zu gucken, natürlich auch aufzunehmen, welche Themen haben die einzelnen Länder? Gibt es da Probleme?“ (Chemie_DE-3)

Im Fall von *Energie* wird die Teilnahme des Gewerkschaftsvertreters darüber hinaus als hilfreich angesehen, weil darüber weitere internationale Verbindungen bestehen.

„Also es ist auch sehr sinnvoll, weil ja auch über die Organisation der Gewerkschaften internationale Verbindungen bestehen.“ (Energie_DE-1)

Ein davon abweichendes Muster zeigt sich im Fall von *Dienstleistung-2*, wo das Gastrecht nicht in der Beteiligungsvereinbarung niedergelegt ist und der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat aktuell auch nicht an den SE-Betriebsratssitzungen teilnimmt. Grundsätzlich bestehen aber auch im Fall von *Dienstleistung-2* Kontakte zu hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter*innen und auch der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat wäre jederzeit bereit, an den Sitzungen teilzunehmen, falls dies vom SE-Betriebsrat gewünscht wäre. Diese Situation ist auch nicht mit einer kritischen Haltung gegenüber dem Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat verbunden, dessen Expertise vielmehr von den betrieblichen Arbeitnehmervertreter*innen geschätzt wird.

„Weil der [Gewerkschaftsvertreter] ist ein kritischer Beobachter und Zuhörer und Diskutierer. Ich finde es gut, dass er dabei ist.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Eine besondere Dialogstruktur besteht darüber hinaus im Fall von *Dienstleistung-1*, der in dieser Hinsicht aus dem Untersuchungssample heraussticht. Mit der sogenannten Sozialdialoggruppe (siehe auch Kapitel 5.1.1), besteht nicht nur ein Verhandlungsgremium zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, sondern dadurch wird zugleich auch ein institutionalisierter Austausch zwischen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat und dem geschäftsführenden Ausschuss des SE-Betriebsrates etabliert, der einen zusätzlichen Rahmen für die Kommunikation und den Informationsaustausch untereinander schafft.

Hierzu trägt bei, dass die jeweiligen Vertreter*innen durch den Sozialdialog zu vier weiteren Sitzungen im Jahr zusammenkommen und damit auch der persönliche Kontakt intensiviert wird. Durch den Einbezug der Aufsichtsratsvertreter*innen ist zudem auch der Einbezug der Gewerkschaft in den Verhandlungsprozess auf Unternehmensebene gewährleistet.

5.3.3 Kombination von Handlungs- und Machtressourcen

Anknüpfend an den Aspekt der Kommunikation und des Informationsaustausches soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, inwiefern eine Kombination von Handlungs- und Machtressourcen der beiden Handlungsfelder zu beobachten ist und wie sich dies auf die Handlungspotenziale und Durchsetzungschancen der Interessenvertretung auf transnationaler Ebene auswirkt. Es geht somit darum zu untersuchen, worin die Verbindung zwischen den beiden Handlungsfeldern konkret zum Tragen kommt.

In diesem Zusammenhang ist auf der einen Seite zu analysieren, inwiefern die Mitbestimmung im Aufsichtsrat als institutionelle Machtressource genutzt wird, in dem sie einen frühzeitigen Zugang zu strategischen Informationen und eine Beteiligung an zentralen Unternehmensentscheidungen ermöglicht. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, welche Ressourcen aus dem Handlungsfeld SE-Betriebsrat für die Arbeit im Aufsichtsrat gewonnen werden können.

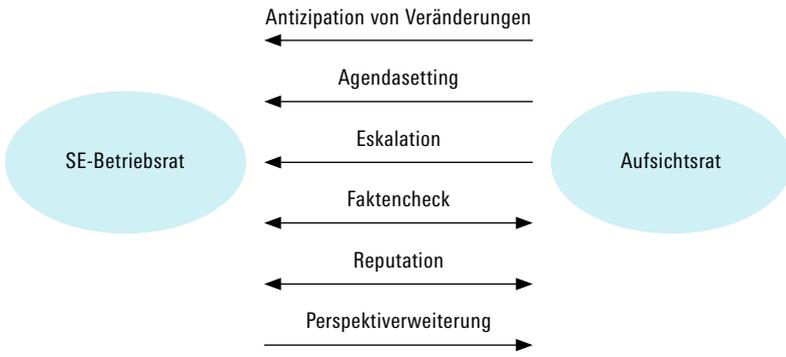
Die Ergebnisse aus den Fallstudien können hierbei erste empirische Erkenntnisse über Formen und Funktionsweisen liefern. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass eine Aussage über die generelle Verbreitung dieser Formen auf Grundlage der Fallstudien nicht möglich ist.

Auch wenn ein formaler Informationsaustausch zwischen den beiden Handlungsfeldern nicht bzw. nur in eingeschränktem Umfang erfolgt (siehe Kapitel 5.3.2), lassen sich auf Basis unserer Untersuchung unterschiedliche Formen identifizieren, wie Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern dennoch kombiniert und für die Interessenvertretungsarbeit auf transnationaler Ebene nutzbar gemacht werden. **Abbildung 3** stellt die unterschiedlichen Formen und Wirkrichtungen dar.

Wie im vorherigen Abschnitt gezeigt wurde, ist die Basis für diese Verknüpfung der Handlungs- und Machtressourcen kein formalisierter Informationsaustausch zwischen dem SE-Betriebsrat und den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat, sondern es sind primär die personellen Überschneidungen zwischen den beiden Handlungsfeldern der Interessenvertretung, die hierbei zum Tragen kommen.

Es kommt somit auf die Akteure an diesen Schnittstellen, ihre „social skills“ und ihren Willen an, die Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern zu verknüpfen. Die identifizierten Formen und Wirkweisen stellen daher in der Regel keine formalisierten Verfahren einer horizontalen Artikulation dar, sondern wirken als „indirekte Mechanismen“, die auf den personellen Überschneidungen und dem Handeln der Akteure basieren.

Kombination von Handlungsressourcen



Quelle: eigene Darstellung

Eine zentrale Frage in diesem Kontext ist, wie die Informationen, die den Arbeitnehmervertreter*innen durch ihre Präsenz im Aufsichtsrat zugänglich ist, genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die befragten Arbeitnehmervertreter*innen die Mitbestimmung im Aufsichtsrat als Mehrwert begreifen, da sie darüber Einblicke in die strategische Entwicklung der Unternehmen bekommen, einen direkten Kontakt zu den Anteilseignervertreter*innen und Vorstandmitgliedern des Unternehmens haben und sie darüber – soweit möglich – auf Entscheidungen des Unternehmens im Sinne der Interessen der Beschäftigten Einfluss nehmen können (siehe hierzu Kapitel 5.1.2).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die über den Aufsichtsrat gewonnenen Informationen für die Interessenvertreter*innen relevant sind, weil es ihnen die Möglichkeit bietet, zentrale Entwicklungen im Unternehmen und damit verbundene Auswirkungen für die Beschäftigten frühzeitig vorherzusehen.

Dies eröffnet zugleich einen Handlungsspielraum, da die Arbeitnehmervertreter*innen nicht erst von einer Maßnahme erfahren, wenn diese umgesetzt wird, sondern ein Zeitfenster haben, um sich hierauf entsprechend vorzubereiten (*Antizipation von Veränderungen*). Die Arbeitnehmervertreter*innen wissen somit – in Abhängigkeit von den im Aufsichtsrat behandelten Themen – was passieren wird und können dies für die Arbeit in den jeweiligen Gremien, sowohl im SE-Betriebsrat, aber auch auf nationaler oder lokaler Ebene, nutzen.

„You can't always act because it is confidential, but you can prepare. So, when it does happen, you are more prepared in your own country or the organization where you work, you wouldn't be so surprised if it just be dropped on you, so you can prepare better.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

„Der Mehrwert besteht darin, dass man halt an Informationen gelangt, häufig auch ein bisschen früher als die anderen, die man dann nutzen kann für seine Arbeit im Betriebsrat.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Die Beispiele unterstreichen dabei noch einmal die Herausforderungen, die aus der Verschwiegenheitsverpflichtung der Aufsichtsratsmitglieder resultieren. So können die Informationen zwar von den Aufsichtsratsmitgliedern für die Interessenvertretungsarbeit auf den unterschiedlichen Ebenen genutzt werden, eine offene Kommunikation zu Nicht-Aufsichtsratsmitgliedern ist allerdings nicht immer unmittelbar möglich.

Es sind demnach die Schlüsselakteure, die auf den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Interessenvertretung aktiv sind, die diesen Informationsvorsprung haben und entsprechend für ihre Arbeit nutzen können. Es kommt dann auch auf ihre „social skills“ an, mit diesen Informationen umzugehen und diese in die unterschiedlichen Vertretungsgremien über ihr Agieren einfließen zu lassen.

„Die Aufsichtsräte bekommen dann ja relativ früh dann auch die Informationen im Aufsichtsrat über die Veränderungen im ganzen Unternehmen. Jetzt bin ich immer in der Schwierigkeit: Ich kann mit den Informationen nicht arbeiten, nicht öffentlich arbeiten. [...] Das heißt, ich bin als Aufsichtsrat, wenn ich mit dabei bin, bin ich in einer Lage, in der ich dann viel schneller reagieren kann. Ich habe mir vorher schon Gedanken machen müssen. Ist halt erst einmal ein Spiel, das ich allein für mich spiele.“ (Chemie_DE-1)

Damit wird zugleich deutlich, dass eine *Antizipation von Veränderungen* nicht nur für den SE-Betriebsrat relevant ist, sondern ebenfalls für die Interessenvertretung auf nationaler bzw. lokaler Ebene von Bedeutung ist. Wie gezeigt wurde, bekleiden die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat in der Regel zugleich weitere Ämter und Funktionen auf nationaler bzw. lokaler Ebene (siehe Kapitel 5.3.1). Durch das Mandat im Aufsichtsrat können somit auch relevante Entwicklungen abgesehen werden, die für das eigene Land oder den eigenen Standort von Belang sind. Zugleich ist der SE-Betriebsrat durch die multiplen personellen Überschneidungen von diesem Informationsfluss nicht ausgeklammert.

Unsere Fallstudien zeigen, dass insbesondere durch die Präsenz mehrerer Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses des SE-Betriebsrates im Auf-

sichtsrat – die sich untereinander austauschen, können ohne in Konflikt mit Verschwiegenheitsverpflichtungen zu kommen – die Informationen aus dem Aufsichtsrat genutzt werden können, um hieraus mögliche Folgen und Themen für den SE-Betriebsrat abzuleiten.

Ein weiterer Bezug zwischen den Handlungsfeldern der Interessenvertretung besteht, wenn die Informationen aus dem Aufsichtsrat genutzt werden, um Themen im SE-Betriebsrat zu thematisieren und zur Diskussion zu bringen (*Agendasetting*). Demnach können die Schlüsselakteure den Informationsvorsprung nutzen, um Themen in den SE-Betriebsrat einzubringen.

In den von uns untersuchten Fällen erfolgt dies in erster Linie auf zwei Wegen. Zum einen, indem in den SE-Betriebsratssitzungen mit der Unternehmensleitung von den Aufsichtsratsmitgliedern informierte Fragen an die anwesenden Vorstandsmitglieder gestellt werden. Es obliegt dann den Managementvertreter*innen zu entscheiden, welche Informationen sie zu dem jeweiligen Thema in welchem Umfang an die SE-Betriebsratsmitglieder weitergeben und wie mit etwaigen Geheimhaltungsvorgaben umzugehen ist.

„Den Part kann man auch Richtung Management spielen. Die dann eben in die Verantwortung zu bringen, ggf. schon etwas dazu zu sagen, sofern das möglich ist.“ (Chemie_DE-4)

Das Hintergrundwissen der Aufsichtsratsmitglieder kann somit durchaus den Informations- und Konsultationsprozess im SE-Betriebsrat befördern. Zum anderen erfolgt dies, indem Vorstandsmitglieder von den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat explizit aufgefordert werden, den SE-Betriebsrat über Themen, deren Relevanz sie durch ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat erkannt haben und die in den Zuständigkeitsbereich des SE-Betriebsrates fallen, zeitnah zu informieren. Auch hierbei wird die Frage des Umgangs mit der Verschwiegenheitsverpflichtung an die Unternehmenseite zurückgespielt.

„Indem ich Dinge, die ich im Aufsichtsrat erfahre, mit den entsprechenden Vorständen diskutiere und sage: ‚Aus meiner Sicht ist das ein Thema für den Europäischen Betriebsrat, bitte tauch da auf und berichte.‘ [...] Wenn die nämlich dann kommen und Dinge ausbreiten. Also das ist für mich so ein Aspekt, den man da nutzen muss, auch die Vorstände oder maßgebliche Manager als Referenten für solche Sitzungen zu gewinnen, um genau so etwas zu befördern, dass die dann die Informationen ein Stückweit offen machen.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Auf eine ähnliche Wirkung zielt auch die Vorgehensweise ab, die Sitzungen des SE-Betriebsrates möglichst zeitlich an die Sitzungen des Aufsichtsrates zu

koppeln, damit die Unternehmensleitung, den SE-Betriebsrat über relevante Entwicklungen umgehend informiert und konsultiert, ohne dass es hierbei zu nennenswerten zeitlichen Verzögerungen kommt. Dies zielt darauf ab, frühzeitige Handlungsmöglichkeiten für die betrieblichen Vertreter*innen zu eröffnen. Dies wird explizit auch als Entlastungsfunktion für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat wahrgenommen, da diese dann Informationen – insbesondere, wenn es um Restrukturierungsmaßnahmen wie Standortschließungen und Personalabbau geht – nicht für einen längeren Zeitraum für sich behalten müssen. Dabei kann es auch eine Rolle spielen, über andere Ebenen und Akteure – bspw. über Betriebsräte und die zuständigen Gewerkschaften – noch einmal Druck aufbauen zu können.

„Das ist das, was wir dann nochmal antreiben können im Aufsichtsrat und was wir auch machen. Dass dann nicht bis zum letzten Tag gewartet wird, bis dann eigentlich vielleicht ein Closing da ist und dann die Betriebsräte informiert werden. Also wir versuchen ein bisschen Beschleunigung hineinzubringen in die Prozesse. Unabhängig davon, dass man grundsätzlich im Aufsichtsrat natürlich versuchen, diese Dinge noch einmal zu verändern. [...] Wenn das nicht ganz gelingt, wie kriegen wir dann die Anteilseigner und den Vorstand dazu, die Entscheidung so schnell zu kommunizieren an unsere Betriebsräte, dass die in die Lage versetzt werden, als Betriebsrat da vielleicht nochmal mitzugestalten, weil als Aufsichtsrat ist es uns nicht gelungen, aber vielleicht gelingt es einem Betriebsrat mit der zuständigen Gewerkschaft zusammen einen anderen Druck aufzubauen.“ (Chemie-DE-1)

Darüber hinaus zeigen sich in den von uns untersuchten Fällen Anzeichen dafür, dass die aus dem Handlungsfeld Aufsichtsrat gewonnenen Informationen zur Überprüfung der von der Unternehmensleitung im Rahmen der SE-Betriebsratssitzung präsentierten Informationen dienen können (*Faktencheck*). Mit den verfügbaren Hintergrundinformationen aus dem Aufsichtsrat ist es demnach besser abschätzbar, ob die im SE-Betriebsrat präsentierten Informationen zutreffend und umfangreich genug sind.

Dies mag für die Personen, die selbst dem Aufsichtsrat angehören und daher bereits über weitergehende Informationen verfügen, weniger relevant sein – wohl aber für die übrigen SE-Betriebsratsmitglieder, die über keinen vergleichbaren Informationskanal verfügen. Hierfür ist nicht zwingend das Stellen von kritischen Nachfragen erforderlich, sondern die Anwesenheit der Aufsichtsratsmitglieder in den SE-Betriebsratssitzungen kann die Wirkung entfalten, dass die Unternehmensseite keine relevanten Informationen zurückhält.

„Ich glaub der Vorteil, wenn dann da noch ein paar Figuren an entscheidender Stelle sind, wie ich als Vorsitzender, der noch gleichzeitig im Aufsichtsrat

der SE ein Mandat hat, dass die mit denen man da verhandelt [...], dass denen das bewusst ist und man sich zumindest entsprechend anständig verhalten muss.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Anliegen und Probleme, die im SE-Betriebsrat thematisiert werden, aber dort nicht gelöst werden können, in den Aufsichtsrat zu tragen und bei Problemen entsprechend zu eskalieren (*Eskalation*). Der Aufsichtsrat fungiert dann als Kanal, um bei den Anteilseignervertreter*innen und auf der Top-Managementebene entsprechende Aufmerksamkeit zu erzeugen. Der Aufsichtsrat kann somit – auch wenn das nur in Ausnahmefällen genutzt wird – als Handlungsressource dienen, die bei strittigen Themen mobilisiert werden kann.

„Ja, bei Werkschließungen oder irgendwelchen Verlagerungen von Tätigkeiten von einem Standort zum anderen nutzen wir diese Möglichkeit schon, dass man das in den Aufsichtsrat transportiert. Da gibt es ja eine Vorgabe, ab wann ist ein Beschluss im Aufsichtsrat notwendig und das machen wir schon, dass wir das nutzen.“ (Metall-1_NDE-1)

Auch im Fall von *Dienstleistung-2* hat dies schon einmal eine Rolle gespielt, war bislang allerdings auf einen Fall begrenzt.

„Wo eben auch die Kollegen in der SE-Betriebsratssitzung gesagt haben: ‚OK, unserer Meinung nach liegt das an den und den Faktoren und wir finden aber kein Gehör‘. Und das haben wir in der Tat mitgenommen in den Aufsichtsrat. Das war so, aber das war jetzt auch aus meiner Erinnerung der einzige Fall.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Im Fall von *Dienstleistung-2* wird dies auch explizit von den nicht-deutschen Vertretern genutzt, um auf entsprechende Probleme und Belange der Beschäftigten auf nationaler Ebene hinzuweisen.

„Die haben da auch gar keine Scheu im Aufsichtsrat ihre Probleme zu platzieren. Finde ich auch total gut so. Also die haben schon so ein Verständnis: Ok, jetzt sitzen wir hier und jetzt werden wir unsere Anliegen los und das ist auch gut so. Wir natürlich auch, wenn wir irgendwo Probleme sehen.“ (Dienstleistung-2_DE-1)

Schließlich scheint auch im Fall von *Chemie* ist ein solches Vorgehen vorstellbar.

„Und wenn das tatsächlich eine größere Betroffenheit hat, gibt es sowieso eine Sondersitzung des [SE-]Betriebsrates, der dann natürlich auch sagen kann: ‚Bitte liebe Kollegen setzt dieses Thema doch auch einmal in Richtung Aufsichtsrat und Anteilseigner ab‘.“ (Chemie_DE-4)

Der Aufsichtsrat ist somit eine wichtige institutionelle Stütze der SE-Mitbestimmung; wenn der Vorstand sich weigert, Informationen zu geben oder Absprachen zu treffen, kann der SE-Betriebsrat die Karte des Aufsichtsrates spielen und eine Verlagerung der Diskussion in den Aufsichtsrat androhen. Um eine solche Wirkung zu erzielen, müssen die Themen dabei nicht zwingend in den Plenumsitzungen des Aufsichtsrates angesprochen werden, sondern es reicht, dies entweder anzukündigen oder das Thema in den Vorbesprechungen direkt an den Vorstandsvorsitzenden zu adressieren, wie im Fall von *Metall-1* unterstrichen wird.

„Und wenn es natürlich Schwierigkeiten gibt, haben wir ja immer noch den Aufsichtsrat. Der tagt ebenfalls alle drei Monate und gewisse Themen werden dann halt dorthin transportiert. Aber das wird meistens im Vorgespräch erledigt, dass nicht unbedingt der Aufsichtsrat befasst werden muss damit.“ (Metall-1_NDE-1)

„Man versucht das. Und ab und zu kann man sagen, wir können das auch noch einmal in einem anderen Gremium nachfragen. Meistens reicht der dezentale Hinweis.“ (Metall_DE-1)

Schließlich zeigt sich umgekehrt, dass auch das Handlungsfeld SE-Betriebsrat Handlungsressourcen für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bereitstellt. So werden ebenfalls die Informationen aus dem SE-Betriebsrat dazu genutzt, um Informationen aus dem Aufsichtsrat besser einordnen und zukünftige Entwicklungen besser abschätzen zu können (*Faktencheck*).

Dieser Abgleich von Informationen hilft den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat wiederum dabei, Managemententscheidungen zu hinterfragen. Der *Faktencheck* wirkt somit letztlich in beide Richtungen, indem Informationen sowohl aus dem SE-Betriebsrat als auch dem Aufsichtsrat für das jeweils andere Handlungsfeld nutzbar gemacht werden.

Ebenfalls in beide Richtungen wirkt die Handlungsressource, die wir als *Reputation* bezeichnen. So dient der SE-Betriebsrat den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat nicht nur als Informationsquelle, sondern hilft den Arbeitnehmervertreter*innen auch dabei, als relevante Verhandlungspartner im Unternehmen betrachtet zu werden, da die Mitglieder des SE-Betriebsrats aufgrund ihrer verschiedenen Mandate und zentralen Positionen, auch auf nationaler und lokaler Ebene, ein gewisses Standing innerhalb des Unternehmens aufweisen und dadurch auch auf anderen Ebenen entsprechend agieren können.

Ebenso strahlt die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat auf das Handlungsfeld des SE-Betriebsrats aus. So wird bspw. bei *Metall-1* eine höhere Wertigkeit

durch die Präsenz von SE-Betriebsratsmitgliedern im Aufsichtsrat wahrgenommen.

„Und wir haben das sozusagen auch ein Stück weit so gekoppelt, dass wir sagen, unsere Präsidiumsmitglieder sind auch Aufsichtsratsmitglieder. Und in dem Zusammenhang hat man dann natürlich noch einmal eine andere Gewichtung. [...] Diejenigen sind auch Mitglied im Aufsichtsrat und ja, das gibt natürlich noch einmal der ganzen Thematik eine andere Wertigkeit.“ (Metall_DE-1)

Neben der Verbindung zum SE-Betriebsrat sind die Handlungsressourcen aus dem Handlungsfeld Aufsichtsrat aus Sicht der Arbeitnehmervertreter*innen aber auch für die Interessenvertretung auf nationaler oder lokaler Ebene von Bedeutung. Dabei nehmen insbesondere die nicht-deutschen Vertreter*innen durch ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat eine Aufwertung ihrer Person wahr. So verfügen sie teilweise über mehr Informationen als das nationale Management und es ist bspw. einfacher für sie, Gespräche mit dem nationalen Management zu führen.

„In some ways yes, because occasionally I have learned a lot of things before the [country manager] knew about them. Which is quite good, quite interesting. It can help.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

„And also in my country, because it is much more easier for me to have a meeting with the CEO in my country. Now it is much easier compared to the situation when I was just member of my works council.“ (Dienstleistung-1_NDE-2)

Auch bei *Energie* wird eine Stärkung der Stellung auf Länder- bzw. Standortebene wahrgenommen. Dies resultiert zum einen aus der Mitgliedschaft im SE-Betriebsrat, wird aber zum anderen durch eine Mitgliedschaft im SE-Aufsichtsrat weiter gestärkt.

„Also die entsendeten Mitglieder des Europäischen Betriebsrates aus dem europäischen Umfeld haben erst einmal dadurch, dass sie Mitglied im Europäischen Betriebsrat sind, ein Ansehen. Und dieses Ansehen, was jetzt an ihrer Person durch die Funktion liegt, ist schon einmal hilfreich mit Unternehmensvertretern in ihrem Land. Das hat schon ein Pfund, wenn ein Land eine Vertretung im Europäischen Betriebsrat hat und Arbeitnehmervertreter als SE-Betriebsratsmitglieder das Gespräch mit Unternehmensspitzen in dem Land führen. Das ist schon einmal eine Hausnummer. Das hat schon einen Wert und man geht da auch bewusster miteinander um. Also das ist eine Feststellung, die ich mache, dass bekomme ich auch bestätigt von den Leuten [...]. Es wird natürlich noch viel mehr gestärkt, wenn es darüber hinaus noch ein Aufsichtsratsmandat ist.“ (Energie_DE-1)

Dies zeigt sich schließlich auch im Fall von *Metall-1*, wo aus Sicht des nicht-deutschen Mitglieds die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat seine Stellung am Standort deutlich stärkt. Durch die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat ist er in ein Entscheidungsgremium einbezogen, das für die Managementvertreter*innen des Standorts eine ferne Welt ist.

„Ja, es stärkt einem natürlich schon die Position. Selbstverständlich, weil erstens einmal hat man einen sehr großen Informationsvorsprung, teilweise auch in der Geschäftsführung, das stärkt die Position am Standort.“ (Metall-1_NDE-1).

Das Handlungsfeld SE-Betriebsrat stellt aber noch auf einem anderen Weg Handlungsressourcen für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bereit. Durch die Repräsentanz unterschiedlicher Länder im SE-Betriebsrat können die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat einen umfangreicheren Einblick in aktuelle Entwicklungen und ggf. bestehende Problemlagen an verschiedenen Standorten und Ländern gewinnen (*Perspektiverweiterung*). Die SE-Betriebsratsmitglieder können wichtige Informationen und Einschätzungen liefern, die für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat nützlich sind.

„Das, was die Kollegen da einbringen können als Input aus den jeweiligen Landesgesellschaften und wenn so ein Konzern global aufgestellt ist, da partizipieren wir gewiss richtig von. [...] Ja einfach auch den Blick zu schärfen, den O-Ton zu hören, was in den Landesgesellschaften los ist. Und eben nicht nur durchs Management geprägt, sondern tatsächlich aus der Brille der Arbeitnehmer vor Ort. Ich glaube das ist ein Zugewinn per se [...] Also es ist natürlich eine ganz andere Sensibilisierung, wenn wir den Input haben, aus den europäischen Gesellschaften, um gezielter Fragen im Aufsichtsrat platzieren zu können.“ (Chemie_DE-4)

Dies hilft nach Wahrnehmung der von uns befragten Arbeitnehmervertreter*innen, die Beschäftigteninteressen im Aufsichtsrat zu vertreten. So können nicht nur gezielter Fragen im Aufsichtsrat gestellt werden, sondern die Arbeitnehmervertreter*innen sind durch ihre Kontakte zu den europäischen Standorten nicht allein auf die Situationsbeschreibung der Unternehmensleitung angewiesen.

„We know what is happening at the shop floor. It is not filtered. I get better information than I get through the management chain. Because each manager would put his interpretation on it. It does help, yes.“ (Dienstleistung-1_NDE-1)

„Der Betriebsrat hilft, Dinge, die man aus dem Betrieb letztlich mitbekommt, da mit den Erfahrungen zu hinterfragen, was die da jetzt vorhaben, welche

Konsequenzen hat das dann, dahin zu kommen, dass man doch den einen oder anderen Fallstrick, der da drinsteckt und der aufgrund der Information aber nicht direkt ersichtlich ist, doch herausbekommt.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Durch den SE-Betriebsrat besteht letztlich ein europaweites Netzwerk über das bei Bedarf weitere Informationen eingeholt werden können und das dadurch eine informierte Entscheidung im Aufsichtsrat unterstützt.

„Man hat halt so einen Schwarm, mit dem man sich austauschen kann. Damit man das Ganze etwas besser einschätzen kann. Und damit vielleicht auch entsprechend beeinflussen zu können in eine Richtung, die auch für uns Arbeitnehmervertreter wünschenswert ist.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Auch rotierende SE-Betriebsratssitzungen an unterschiedlichen Standorten des Unternehmens werden in diesem Zusammenhang als hilfreich angesehen.

„Und deswegen ist es immer hilfreich, wenn wir so eine Tochtergesellschaft vor Ort haben, dass wenn man die Dinge sieht, die man hier entschieden hat, wie die dann vor Ort umgesetzt werden in den Tochtergesellschaften. Und das macht da immer viel Sinn, da immer vor Ort zu gehen. [...] Also es ist natürlich eine ganz andere Sensibilisierung, wenn wir den Input haben, aus den europäischen Gesellschaften, gezielter Fragen im Aufsichtsrat platzieren zu können.“ (Chemie_DE-4)

In den Fällen, in denen eine internationale Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat gegeben ist, wird dies noch dadurch unterstützt, dass Vertreter*innen unterschiedlicher Länder einen Einblick in die Situation vor Ort haben. Die Anbindung an den SE-Betriebsrat eröffnet aber darüber hinaus weitere Einblicke, die für die Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat als hilfreich angesehen werden, da dort mehr Länder vertreten sind und somit ein breiterer Einblick möglich ist.

Ebenso können auf diesem Weg auch bestimmte Themen aus dem SE-Betriebsrat in den Aufsichtsrat eingebracht werden. Hierbei kommt auch der über den Aufsichtsrat vermittelte Kontakt zu Entscheidungsträgern des Unternehmens zum Tragen. Beispiele hierfür finden sich im Fall von *Kunststoff* und *Dienstleistung-1*.

„Der SE-Betriebsrat bringt natürlich Informationen von der SE, von den ausländischen Betrieben, schon von ihrer Sichtweise auch rein. Es ist ja so, dass der Arbeitgeber eigentlich auch weiß, was in den einzelnen Werken eigentlich los ist oder was passiert. Aber wir machen das natürlich als Aufsichtsräte auch ziemlich deutlich und sagen das auch. Also es sind viele Sachen, es sind ja

nicht nur Probleme, es geht auch um Investitionen, es geht auch um viel mehr Sachen. Das sind so Sachen, wo wir dann sagen, ist da eine Möglichkeit nicht das aufzubauen oder kann man das nicht anders regeln, weil wir von den Kollegen etwas gehört haben. Das spielt eine sehr, sehr wichtige Rolle. Das ist wirklich eine wichtige Institution geworden, dieser SE-Betriebsrat für den Aufsichtsrat SE oder Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat für alle Werke.“ (Kunststoff_DE-2)

„Auch in die andere Richtung, wenn ich irgendwelche Themen habe, ich habe als Aufsichtsrat einen extrem guten Zugang zu dem Vorstand und kann das Thema an prominenter Stelle platzieren und zumindest mal Aufmerksamkeit erzeugen oder gar eine Diskussion starten.“ (Dienstleistung-1_DE-1)

Im Fall von *Dienstleistung-1* haben auf diesem Weg auch schon bestimmte im SE-Betriebsrat diskutierte Themen Eingang in den Aufsichtsrat gefunden.

„Was wir sehr stark international diskutiert haben, ist das Thema Qualifizierung und Weiterbildung, gerade auch in Bezug auf Digitalisierung. Das ist ein Thema, daran arbeitet auch der Europäische Betriebsrat. Also: Was heißt das denn eigentlich? Was brauchen wir da? Was gibt es? Ist da der Arbeitgeber gut aufgestellt? Brauchen wir da andere Regeln? Das ist etwas, was wir mit in den Aufsichtsrat nehmen, wenn wir über Zukunftsperspektiven und Strategien diskutieren. [...] Also da wäre so ein thematischer Punkt, wo das verzahnt wird.“ (Dienstleistung-1_DE-2)

Auch aus Sicht der Nicht-Aufsichtsratsmitglieder besteht über den SE-Betriebsrat und die dort vertretenen Aufsichtsratsmitglieder die Möglichkeit, Belange der Standorte in die Diskussion einzubringen.

„Alleine durch die [SE]-Betriebsratssitzung. Aber eben auch durch die persönlichen Kontakte, hat man dann die Möglichkeit an die Mitglieder im Aufsichtsrat Informationen zu geben, damit für den Fall, dass über meine Gesellschaft oder das Land in irgendeiner Form gesprochen wird, dass das was man glaubt, was die wissen sollten, aus Arbeitnehmersicht, dass die diese Informationen haben.“ (Chemie_DE-3)

5.4 Einordnung der Untersuchungsergebnisse

Die gewonnenen Erkenntnisse unterstreichen, dass die *horizontale Artikulation* zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten in Europäischen Aktiengesellschaften insbesondere durch die personellen Verflechtungen zwischen den Handlungsfeldern getragen wird. Es sind die Personen, die sowohl den SE-Betriebsräten als auch den Aufsichtsräten als Arbeitnehmervertreter*innen angehören, über die Informationen fließen, die Themen und

Probleme definieren und diese in den Handlungsfeldern verankern und dort einbringen. Sie können anknüpfend an Svensson/Öberg (2005) als „Broker“ verstanden werden, da sie durch einflussreiche Positionen Informationen und Kontakte zwischen den Handlungsfeldern verbinden.

Die Internationalisierung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat scheint dabei die personelle Überlappung beider Handlungsfelder zu befördern, da sich in den von uns analysierten Fällen die nicht-deutschen Vertreter*innen in den SE-Aufsichtsräten aus dem Kreis der SE-Betriebsratsmitglieder rekrutieren.

Dies scheint auch im Zusammenhang mit dem Wahl- bzw. Bestellungsverfahren der Aufsichtsratsmitglieder zu stehen. So ist in allen von uns untersuchten Fällen der SE-Betriebsrat in das Wahl- bzw. Bestellungsverfahren für die Aufsichtsratsmitglieder einbezogen, wodurch die personelle Besetzung der Aufsichtsratsmandate zum Thema in diesem Gremium wird. Für das Verständnis der horizontalen Artikulation ist daher der Blick auf die prägenden Akteure zentral, die über entsprechende „social skills“ verfügen, um Situationen zu definieren und entsprechende Ressourcen dafür zu mobilisieren.

Ein formaler Informationsaustausch – bspw. über Berichterstattungen im SE-Betriebsratsgremium – zwischen beiden Handlungsfeldern findet hingegen kaum bzw. nur in einem sehr begrenzten Ausmaß statt. Dies führt zur Situation, dass die SE-Betriebsratsmitglieder, die selbst nicht im Aufsichtsrat vertreten sind, keine oder nur eine sehr vage Idee darüber haben, was im Aufsichtsrat diskutiert und entschieden wird. Als hauptsächlicher Grund für diese Situation werden vor allem die Verschwiegenheitsverpflichtungen, denen die Aufsichtsratsmitglieder unterliegen, angeführt.

Es kann somit ein Spannungsverhältnis zwischen der Pflicht zur Verschwiegenheit und der für die Interessenvertretung notwendige Kommunikation, mit dem die Interessenvertretungsakteure in den Unternehmen umgehen müssen, konstatiert werden. Dies unterstreicht, dass sich die Regeln des Handlungsfeldes Aufsichtsrat maßgeblich auf die *horizontale Artikulation* zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten SE-Aufsichtsräten auswirken, da sie den Handlungsspielraum der Akteure abstecken und somit den Kommunikationsfluss und Informationsaustausch beeinflussen. In den von uns untersuchten Fällen scheint vor allem ein gemeinsamer Erfahrungshorizont innerhalb der Gremien und ein damit verbundenes Vertrauensverhältnis der Akteure zueinander bedeutsam, um mit diesen Herausforderungen umzugehen. Eine personelle Verflechtung zwischen beiden Handlungsfeldern herzustellen, ist ein etablierter Weg, um mit diesen Herausforderungen praktisch umzugehen.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Regeln und Ressourcen der Handlungsfelder in anderer Weise für die *horizontale Artikulation* – insbesondere in Hinblick auf die Frage, wie diese für die transnationale Interessenvertretung nutzbar gemacht werden kann – von Bedeutung sind. Dies wird vor allem beim Vergleich der Untersuchungsfälle deutlich. Wie gezeigt wurde, sind zwar die personellen Verflechtungen für die horizontale Artikulation der Handlungsfelder der Interessenvertretung essenziell; zugleich deuten die Ergebnisse darauf hin, dass auch die Stellung und Funktion der beiden Handlungsfelder hierfür von Bedeutung ist. Dies betrifft vor allem die Frage, auf welche Ressourcen der Handlungsfelder die Akteure in ihrem Handeln zurückgreifen können.

Die Nutzung und die Wirkungen einer *Antizipation von Veränderungen*, eines *Agendasettings* oder *Faktenchecks* basieren letztlich darauf, dass die Akteure die dafür notwendigen Ressourcen im Handlungsfeld Aufsichtsrat mobilisieren können. So wird zwar in unserem Untersuchungssample der Mitbestimmung im Aufsichtsrat generell ein Mehrwert für die Interessenvertretung zugeschrieben. In der vergleichenden Analyse zeigen sich aber im Hinblick auf die wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten durchaus Unterschiede (siehe Kapitel 5.1.2). Dies schlägt sich wiederum auch bei der Kombination von Handlungs- und Machtressourcen nieder, die im Fall *Metall-2*, sowie in gewissem Umfang auch bei *Kunststoff* und *Dienstleistung-2* tendenziell geringer ausgeprägt zu sein scheint als in den übrigen Fällen des Untersuchungssamples. Bei der Einordnung dieser Ergebnisse ist allerdings zu beachten, dass hier vor allem „indirekte Mechanismen“ greifen, die möglicherweise einer empirischen Untersuchung nicht in allen Facetten und Ausprägungen zugänglich sind. Auch der Einfluss der Verschwiegenheitsverpflichtung auf die Erhebungssituation ist in diesem Kontext zu berücksichtigen.

Zugleich sind aber auch die Ressourcen aus dem Handlungsfeld SE-Betriebsrat von Bedeutung. Gerade im Hinblick auf den Aspekt der „*Perspektiverweiterung*“ oder des „*Faktenchecks*“ kommt es darauf an, dass über den SE-Betriebsrat entsprechende Informationen mobilisiert und nutzbar gemacht werden können. Tragfähige Arbeits- und Kommunikationsstrukturen auf der Ebene des SE-Betriebsrates scheinen hierfür essenziell. Unserem Untersuchungssample gehören mit *Chemie*, *Dienstleistung-1*, *Metall-1* und *Energie* (in Ansätzen auch bei *Kunststoff* sowie *Dienstleistung-2*) Unternehmen an, in denen weitentwickelte Arbeits- und Kommunikationsstrukturen – insbesondere auch zur Länder- und Standortebene – existieren und die hierbei zum Tragen kommen.

6 FAZIT

Die vorliegende Untersuchung zielte darauf ab, ein empirisch fundiertes Bild zu zeichnen, wie und auf welche Weise SE-Betriebsräte und mitbestimmte Aufsichtsräte in Europäischen Aktiengesellschaften miteinander verbunden sind. Hintergrund für die Beschäftigung mit dieser Fragestellung war die Beobachtung, dass in der Arbeitsbeziehungs-forschung seit einiger Zeit zunehmend Fragen nach dem Zusammenspiel von sowie die Interaktions- und Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Institutionen und Akteuren der Interessenvertretung auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene aufwirft.

Dabei rücken deren Bedeutung für die Interessenregulierungspraxis in multinationalen Unternehmen und das Zusammenspiel zwischen der Unternehmensmitbestimmung und anderen Institutionen und Akteuren der Interessenvertretung in den Fokus, welches erst vergleichsweise wenig erforscht ist. Die Frage nach dem Zusammenspiel ist darüber hinaus deswegen relevant, da Forschungsergebnisse zu Europäischen Betriebsräten zeigen, dass die Information und Konsultation in grenzüberschreitenden Angelegenheiten nicht immer rechtzeitig und umfassend erfolgt, so dass eine frühzeitige und koordinierte Einflussnahme auf transnationaler Ebene häufig nicht oder nur in begrenztem Maße möglich ist (vgl. u. a. Carley/Hall 2006; Voss 2016; Waddington 2011).

Die vorliegende Untersuchung hat sich auf das Zusammenspiel in Europäischen Aktiengesellschaften fokussiert, da mit der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaften erstmals zwei genuin transnationale Handlungsfelder der Interessenvertretung auf der europäischen Unternehmensebene entstehen: SE-Betriebsräte auf der einen und mitbestimmte Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte auf der anderen Seite.

So fußt die Mitbestimmung in den SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten nicht mehr auf nationalem Recht, sondern basiert – ebenso wie der SE-Betriebsrat – auf der im Rahmen der SE-Gründung abgeschlossenen SE-Beteiligungsvereinbarung. Diese vergleichsweise neue institutionelle Konstellation war für uns Ausgangspunkt, um das Zusammenspiel dieser beiden transnationalen Felder der Interessenvertretung – das wir begrifflich als *horizontale Artikulation* fassen – empirisch zu analysieren.

Unsere Ergebnisse unterstreichen, dass den personellen Überschneidungen die zentrale Rolle für die Verbindung der beiden Handlungsfelder zukommt. Die Personen, die die Schnittstellen zwischen den beiden Hand-

lungsfeldern markieren, können dabei als Schlüsselakteure verstanden werden, die nicht nur im Aufsichtsrat vertreten sind, sondern auch im SE-Betriebsrat exponierte Positionen einnehmen, da sie als Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende oder Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses des SE-Betriebsrates fungieren.

Dabei zeigen unsere Ergebnisse, dass diese personellen Überschneidungen von den Akteuren gezielt hergestellt werden, um – trotz bestehender Verschwiegenheitsverpflichtungen – eine Verbindung zwischen den unterschiedlichen Handlungsfeldern herzustellen. Dabei kommt es insbesondere auf die „social skills“ und den Willen der Schlüsselakteure an, die Handlungs- und Machtressourcen aus beiden Handlungsfeldern zu kombinieren und strategisch zu nutzen.

Trotz des zu konstatierenden beschränkten formalen Informationsaustausches zwischen beiden Handlungsfeldern macht unsere Untersuchung zugleich deutlich, dass dennoch Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern auf unterschiedliche Weise kombiniert und für die Interessenvertretungsarbeit nutzbar gemacht werden. Auch hier kommen die personellen Verknüpfungen zwischen beiden Handlungsfeldern zum Tragen.

Wie gezeigt werden konnte, ergeben sich durch die Mitbestimmung im SE-Aufsichtsrat und dem damit einhergehenden frühzeitigen Zugang zu strategischen Informationen vor allem fünf Handlungs- und Machtressourcen für den SE-Betriebsrat – *Antizipation von Veränderungen*, *Agendasetting*, *Faktencheck*, *Reputation* und *Eskalation* – während die Mitgliedschaft im SE-Betriebsrat vor allem drei Ressourcen – *Faktencheck*, *Perspektiverweiterung* und *Reputation* – für die Arbeitnehmervertreter*innen im SE-Aufsichtsrat bereitstellt. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Verbindung zwischen Aufsichtsrat und SE-Betriebsrat dann verstärkt zum Tragen kommt, wenn von den Akteuren dem Handlungsfeld Aufsichtsrat ein entsprechender Stellenwert zugemessen wird und sich dort entsprechende Handlungsressourcen mobilisieren lassen. Ebenso sind etablierte Arbeits- und Kommunikationsstrukturen auf Ebene des SE-Betriebsrats von zentraler Bedeutung.

Die personellen Überschneidungen zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern dürften allerdings nicht zwingend als SE-spezifisch zu verstehen sein. Auch in deutschen Kapitalgesellschaften sind die mitbestimmten Aufsichtsräte und die betrieblichen Interessenvertretungsgremien oftmals über eine Personalunion miteinander verbunden (Waddington und Conchon 2016). Vielmehr scheinen sich auch bei SEs mit Sitz in Deutschland – auf die wir uns in dieser Untersuchung konzentriert haben – die auf nationaler Ebene etablierten Muster im Sinne eines Stammlandeffektes fortzusetzen.

Auch wenn bekannt ist, dass diese personellen Verknüpfungen auch im nationalen Rahmen zum Tragen kommen, leisten die Ergebnisse unserer Untersuchung dennoch wichtige Einblicke darin, wie die Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Handlungsfeldern der Interessenvertretung von Akteuren hergestellt und für die Interessenvertretungsarbeit genutzt wird. Dies ist auch relevant, weil wenige aktuelle Forschungsbefunde dazu vorliegen, auf welche Weise diese Verbindungen konkret zum Tragen kommen. Die von uns unterschiedenen Formen, wie Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern kombiniert werden, könnten daher Ausgangspunkt für weitere Analyse in anderen Unternehmenskontexten dienen; weitere Untersuchungen könnten auch dazu beitragen, die Tragfähigkeit dieser Ergebnisse für andere Kontexte zu prüfen.

Dieser Befund verweist zudem auf weiteren Forschungsbedarf bezüglich der Frage, wie sich das Zusammenspiel zwischen SE-Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten in anderen Länderkontexten gestaltet. Ein Vergleich mit Europäischen Aktiengesellschaften mit Sitz in Frankreich könnte in diesem Zusammenhang weitere Aufschlüsse geben, da Frankreich nach Deutschland das Land mit den meisten mitbestimmten SEs ist (ETUI 2020).

Ein Vergleich würde sich darüber auch deswegen anbieten, da aufgrund anderer nationaler Regelungen – auf nationaler Ebene ist gesetzlich geregelt, dass französische Arbeitnehmervertreter*innen in Verwaltungs- oder Aufsichtsräten nicht gleichzeitig auch Gewerkschaftspositionen oder Sitze im Betriebsrat bekleiden dürfen (Waddington/Conchon 2016, S. 156) – sich möglicherweise andere Stammlandeffekte zeigen könnten.

Dennoch zeichnen sich auf Grundlage unserer Untersuchung auch SE-spezifische Entwicklungen ab: dies betrifft zum einen die personelle Überschneidung zwischen dem europäischen Informations- und Konsultationsgremium und den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat, die sich durch die internationale Besetzung der Arbeitnehmerbank in den Europäischen Aktiengesellschaften erweitert. Zum anderen finden sich Anzeichen dafür, dass über die Verbindung zum Aufsichtsrat eine Aufwertung des SE-Betriebsrats wahrgenommen wird; zum einen, weil das Gremium in das Wahl- und Bestellungsverfahren für den Aufsichtsrat einbezogen wird, zum anderen, weil über die personellen Verflechtungen mit dem Aufsichtsrat weitere Handlungsressourcen mobilisiert werden können.

Der letzte Punkt unterstreicht noch einmal, welche grundlegende Bedeutung beide Handlungsfelder für die transnationale Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen haben. Dies wirft zugleich auch ein kritisches Licht auf die derzeit existierende Situation, dass nur bei einer Minderheit al-

ler SEs sowohl SE-Betriebsräte als auch mitbestimmte Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte existieren (siehe Kapitel 4.1; ETUI 2020). Dieser Aspekt ist insbesondere wichtig, um die in dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse in einen größeren Zusammenhang einzuordnen.

So hat sich unsere Untersuchung auf eine spezifische Gruppe von Unternehmen konzentriert, die vergleichsweise entwickelte transnationale Arbeitsbeziehungen aufweist und in denen beide Handlungsfelder existieren. Eine vergleichbare Situation ist aber in der Mehrheit der existierenden Europäischen Aktiengesellschaften gerade nicht gegeben, da hier entweder weder SE-Betriebsräte noch mitbestimmte Aufsichts- und Verwaltungsräte existieren oder aber nur SE-Betriebsräte existieren. Dort wo keine Mitbestimmung in den Leitungsorganen der Unternehmen existiert, können letztlich aber keine zusätzlichen Handlungsressourcen für die grenzüberschreitende Interessenvertretung von den Akteuren mobilisiert werden.

Vor dem Hintergrund unserer Befunde erscheint daher die Diskussion um eine europäische Rahmenrichtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung, die verbindliche Mindeststandards für die Unternehmensmitbestimmung bei der Nutzung europäischer Gesellschaftsformen festlegen würde, umso wichtiger (DGB 2020; ETUC 2016; Leuchters/Sick 2020).

7 LITERATURVERZEICHNIS

Aranea, Mona (2016): Multi-level Employment Relations in the Multinational Company: Evidence from Allianz SE. In: Pulignano, Valeria/Köhler, Holm-Detlev/Stewart, Paul (Hrsg.): *Employment Relations in an Era of Change. Multi-level Challenges and Responses in Europe*. Brüssel: European Trade Union Institute (ETUI), S. 139–158.

Biehler, Hermann/Hahn, Elke (2007): Der Gründungsprozess der Allianz SE aus Arbeitnehmersicht. Einschätzungen aus der Distanz. München: IMU Institut.

Blanquet, Françoise (2002): Das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea – SE). Ein Gemeinschaftsinstrument für die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Dienste der Unternehmen. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 31, H. 1, S. 20–65.

Carley, Mark (2005): Board-level Employee Representatives in Nine Countries: a Snapshot. In: *Transfer* 11, H. 2, S. 231–243.

Carley, Mark/Hall, Mark (2006): European Works Councils and Transnational Restructuring. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Casey, Catherine/Fiedler, Antje/Fath, Benjamin (2016): The European Company (SE): Power and Participation in the Multinational Corporation. In: *European Journal of Industrial Relations* 22, H. 1, S. 73–90.

Crouch, Colin (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford University Press.

DGB (2020): Eckpunkte des Deutschen Gewerkschaftsbundes für eine Europäische Rahmenrichtlinie zur Unterrichtung, Anhörung und Unternehmensmitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 11.2.2020, Berlin. <https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++fbc3d63c-7281-11ea-8667-52540088cada> (Abruf am 2.6.2021).

ETUC – European Trade Union Confederation (2016): ETUC position paper – Orientation for a new EU framework on information, consultation and board-level representation rights. Adopted at the extraordinary ETUC Executive Committee on 13 April 2016 in The Hague and the ETUC Executive Committee on 9 June 2016 in Brussels. <https://www.etuc.org/en/document/etuc-position-paper-orientation-new-eu-framework-information-consultation-and-board-level> (Abruf am 2.6.2021).

ETUI – European Trade Union Institute (2020): European Company Database (ECDB). <http://ecdb.worker-participation.eu/> (Abruf am 2.6.2021).

Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2015): *Linking Information and Consultation Procedures at Local and European Level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound (2018): *Exploring the Connections Between EU- and National-level Social Dialogue*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Europäische Kommission – EK (1970): Vorschlag einer Verordnung (EWG) des Rates über das Statut für europäische Aktiengesellschaften.

Fetzer, Thomas (2010): Defending Mitbestimmung: German trade unions and European company law regulation (1967-2000). In: *Economic and Industrial Democracy* 31, Supplement 4, S. 24–39.

Fiedler, Antje/Casey, Catherine/Fath, Benjamin (2020): Transnational employee voice and knowledge exchange in the multinational corporation: The European Company (SE) experience. In: *Human Relations*, S. 1–.

Fligstein, Neil/McAdam, Doug (2012): *A Theory of Fields*. New York: Oxford University Press.

- Giddens, Anthony (1984):** *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration.* Cambridge: Polity Press.
- Glassner, Vera/Pernicka, Susanne/Dittmar, Nele (2016):** „Arbeit am Konflikt“ – eine Fallstudie zum Europäischen Betriebsrat von General Motors. In: *WSI-Mitteilungen* 69, H. 4, S. 264–272. <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-arbeit-am-konflikt-eine-fallstudie-zum-europaeischen-betriebsrat-von-general-motors-13260.htm> (Abruf am 2.6.2021)
- Gold, Michael (2011):** ‘Taken on Board’: An Evaluation of the Influence of Employee Board-level Representatives on Company Decision-making Across Europe. In: *European Journal of Industrial Relations* 17, H. 1, S. 41–56.
- Gold, Michael/Schwimbersky, Sandra (2008):** The European Company Statute: Implications for Industrial Relations in the European Union. In: *European Journal of Industrial Relations* 14, H. 1, S. 46–64.
- Group of Experts (1997):** *European Systems of Worker Involvement (with regard to the European Company Statute and the other pending proposals) – Final Report.* Brussels: European Commission.
- Grüneberg, Jan/Hay, Daniel/Jerchel, Kerstin/Sick, Sebastian (2020):** *Europäische Aktiengesellschaft (SE): Wie weit reicht der Schutz der Unternehmensmitbestimmung? – Im Fokus: SE-Gründung durch Umwandlung und Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat.* In: *Arbeit und Recht* 68, 7–8, S. 297–303.
- Haipeter, Thomas/Hertwig, Markus/Rosenbohm, Sophie (2019a):** *Employee Representation in Multinational Companies. The Articulation of Interests in Multilevel Action Fields.* Cham: Palgrave Macmillan.
- Haipeter, Thomas/Hertwig, Markus/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.) (2019b):** *Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung.* Wiesbaden: Springer VS.
- Hann, Deborah/Hauptmeier, Marco/Waddington, Jeremy (2017):** *European Works Councils after Two Decades.* In: *European Journal of Industrial Relations* 23, H. 3, S. 209–224.
- Hans-Böckler-Stiftung – HBS (2020):** *SE-Datenblatt, Juli 2020.* <https://www.imu-boeckler.de/de/19372.htm> (Abruf am 2.6.2021).
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Rampeltshammer, Luitpold/Pries, Ludger (2010):** *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hauser-Ditz, Axel/Mählmeyer, Valentina/Pries, Ludger (2015):** *Europäische Betriebsräte. Grenz-überschreitende Koordination in der Automobilzulieferindustrie.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Heery, Edmund/Noon, Mike (2008):** *A Dictionary of Human Resource Management.* 2. Aufl., Oxford: Oxford University Press.
- Hoffmann, Aline/Clauwaert, Stefan/Conchon, Aline/Jagodziński, Romuald/Schömann, Isabelle/Vitols, Sigurt (2015):** *Articulating Workers’ Participation.* In: *ETUI/ETUC (Hrsg.): Benchmarking Working Europe 2015.* Brüssel: European Trade Union Confederation, ETUI, S. 57–68.
- Höh, Reimund Marc von der (2017):** *Die Vorrats-SE als Problem der Gesetzesumgehung und des Rechtsmissbrauchs.* Baden-Baden: Nomos.
- Höland, Armin (2000):** *Mitbestimmung in Europa. Rechtliche und politische Regelungen.* Frankfurt/New York: Campus.
- Keller, Berndt (2002):** *The European Company Statute: Employee Involvement and Beyond.* In: *Industrial Relations Journal* 33, H. 5, S. 424–445.
- Keller, Berndt/Rosenbohm, Sophie (2019):** *The European Company: Original expectations and deficiencies of implementation.* In: *European Journal of Industrial Relations* 26, H. 1, S. 23–39.

- Keller, Berndt/Werner, Frank (2008):** The Establishment of the European Company: The First Cases from an Industrial Relations Perspective. In: *European Journal of Industrial Relations* 14, H. 2, S. 153–175.
- Keller, Berndt/Werner, Frank (2010):** Industrial Democracy from a European Perspective: The Example of SEs. In: *Economic and Industrial Democracy* 31, Supplement 4, S. 40–54.
- Keller, Berndt/Werner, Frank (2012):** New Forms of Employee Involvement at European Level – The Case of the European Company (SE). In: *British Journal of Industrial Relations* 50, H. 4, S. 620–643.
- Keune, Maarten/Marginson, Paul (2013):** Transnational Industrial Relations as Multi-Level Governance: Interdependencies in European Social Dialogue. In: *British Journal of Industrial Relations* 51, H. 3, S. 473–497.
- Klambauer, Maria (2008):** Case Study Report on Strabag SE. <http://www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES-News/Case-studies/Case-Study-Report-on-Strabag-SE/> (Abruf am 2.6.2021).
- Klemm, Matthias/Kraetsch, Clemens/Weyand, Jan (2011):** „Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders“. Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung. Berlin: edition sigma.
- Knudsen, Herman/Müller, Torsten (2008):** Converting MAN B&W Diesel AG into MAN Diesel SE – negotiations and the agreement on employee involvement. <http://www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES-News/Case-studies/Converting-MAN-B-W-Diesel-AG-into-MAN-Diesel-SE-negotiations-and-the-agreement-on-employee-involvement/MAN-Diesel-SE-case-study> (Abruf am 2.6.2021).
- Köstler, Roland/Pütz, Lasse (2019):** Die europäische Aktiengesellschaft (SE), Fakten und Probleme. In: Bergmann, Alfred/Hoffmann-Becking, Michael/Noack, Ulrich (Hrsg.): *Recht und Gesetz. Festschrift für Ulrich Seibert*. Köln: Dr. Otto Schmidt, S. 497–510.
- Kotthoff, Hermann (2006):** *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, Hermann/Whittall, Michael (2014):** *Paths to Transnational Solidarity. Identity-Building Processes in European Works Councils*. Bern: Peter Lang.
- Laclau, Ernesto/Mouffe, Chantal (1985):** *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London, New York: Verso.
- Lafuente Hernández, Sara (2019):** Negotiated Board-level Employee Representation in European Companies: Leverage for the Institutional Power of Labour? In: *European Journal of Industrial Relations* 25, H 3, S. 275–289.
- Lecher, Wolfgang/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan/Weiner, Klaus-Peter (1999):** *Europäische Betriebsräte. Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung: eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen*. Baden-Baden: Nomos.
- Lecher, Wolfgang/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan/Weiner, Klaus-Peter (2001):** *Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte-zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*. Baden-Baden: Nomos.
- Leuchters, Maxi/Sick, Sebastian (2020):** *Deutsche Ratspräsidentschaft, Düsseldorf*. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8944 (Abruf am 2.6.2021).
- Marginson, Paul/Hall, Mark/Hoffmann, Aline/Müller, Torsten (2004):** The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Comparison. In: *British Journal of Industrial Relations* 42, H. 2, S. 209–233.
- Marginson, Paul/Lavelle, Jonathan/Quintanilla, Javier/Adam, Duncan/Sánchez-Mangas, Rocio (2013):** Variation in Approaches to European Works Councils in Multinational Companies. In: *Industrial and Labor Relations Review* 66, H. 3, S. 618–644.

- Meißner, Doris (2012):** Mitbestimmung kraft Gesetzes – die Größe des Aufsichtsrates einer Europäischen Aktiengesellschaft bei der Gründung durch Umwandlung. In: *Arbeit und Recht* 60, H. 2, S. 61–64.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang (2003):** European Works Councils. A New Mode of EU Regulation and the Emergence of a European Multi-level Structure of Workplace Industrial Relations. In: Keller, Berndt/Platzer, Hans-Wolfgang (Hrsg.): *Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects*. Aldershot: Ashgate, S. 58–84.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan (2004):** Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Eine vergleichende Fallstudie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Platzer, Hans-Wolfgang (2009):** Approaching and Theorising European Works Councils: Comments on the Emergence of a European Multi-level-structure of Employee Involvement and Participation. In: Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold (Hrsg.): *European Works Councils in Complementary Perspectives*. Brüssel: ETUI, S. 47–69.
- Pulignano, Valeria (2017):** Articulation Within (and Across) Transnational Workplaces and the Role of European Works Councils. In: *European Journal of Industrial Relations* 23, H. 3, S. 261–276.
- Rehfeldt, Udo/Voss, Eckhard/Pulignano, Valeria/Kelemen, Melinda/Telljohann, Volker/Fulton, Lionel/Neumann, László/Mester, Daniel, Schütze, Kim/Wilke, Peter (2011):** *European Involvement in Companies under the European Company Statute*. Luxembourg.
- Rose, Edgar/Köstler, Roland (2014):** Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE). 2. Aufl., Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Rosenbohm, Sophie (2013a):** The SE's Impact on Transnational Information and Consultation – Trends and Developments from a Company Perspective. In: Cremers, Jan/Stollt, Michael/Vitols, Sigurt (Hrsg.): *A Decade of Experience with the European Company*. Brüssel: ETUI, S. 189–205.
- Rosenbohm, Sophie (2013b):** Verhandelte Arbeitnehmerbeteiligung. Ein empirischer Vergleich der Formen vor und nach der Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft. In: *Industrielle Beziehungen* 20, H. 1, S. 8–35.
- Rosenbohm, Sophie (2014):** Verhandelte Mitbestimmung. Die Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.
- Rosenbohm, Sophie/Haipeter, Thomas (2019):** German Board-level Employee Representation in Multinational Companies: Patterns of Transnational Articulation. In: *European Journal of Industrial Relations* 25, H. 3, S. 219–232.
- Rosenbohm, Sophie/Kaczynska, Jennifer (2019):** 15 Jahre Europäische Aktiengesellschaft. Bestandsaufnahme und Entwicklung europäischer Interessenvertretung. Duisburg: IAQ.
- Rüb, Stefan/Platzer, Hans-Wolfgang (2015):** *Europäisierung der Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. Empirische Befunde, Probleme und Perspektiven eines heterogenen Feldes*. Berlin: edition sigma.
- Rüb, Stefan/Platzer, Hans-Wolfgang/Müller, Torsten (2011):** *Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa*. Berlin: edition sigma.
- Sanders, Pieter (1966):** *Vorentwurf eines Statuts für europäische Aktiengesellschaften*. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.
- Sick, Sebastian (2020):** Erosion als Herausforderung für die Unternehmensmitbestimmung. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Mitbestimmung der Zukunft*. Düsseldorf: I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung, S. 13–17. https://www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8896 (Abruf am 2.6.2021).

Sorge, Arndt (2006): Mitbestimmung für die Europäische Aktiengesellschaft: nützliche Lehren aus mehr als dreißig Jahren Seifenoper.

In: Beckert, Jens/Ebbinghaus, Bernhard/Hassel, Anke/Manow, Philip (Hrsg.): Transformationen des Kapitalismus. Festschrift für Wolfgang Streeck zum sechzigsten Geburtstag. Frankfurt am Main: Campus, S. 249–271.

Spiegelaere, Stan de/Jagodzinski, Romuald (2015): European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts & Figures. Brüssel: ETUI.

Stollt, Michael/Kluge, Norbert (2011): The Potential of Employee Involvement in the SE to Foster the Europeanization of Labour Relations. In: Transfer 17, H. 2, S. 181–191.

Svensson, Torsten/Öberg, Perola (2005): How are coordinated market economies coordinated? evidence from Sweden. In: West European Politics 28, H. 5, S. 1075–1100.

Voss, Eckhard (2016): European Works Councils Assessments and Requirements. Report to the ETUC, Brüssel. <https://www.etuc.org/en/publication/european-works-councils-assessments-and-requirements-report-etuc> (Abruf am 10.6.2021).

Waddington, Jeremy (2011): European Works Councils. A Transnational Industrial Relations Institution in the Making. London: Routledge.

Waddington, Jeremy/Conchon, Aline (2016): Board-Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation. New York, Abingdon: Taylor & Francis.

Waddington, Jeremy/Conchon, Aline (2017): Is Europeanised Board-level Employee Representation Specific? The Case of European Companies (SEs). Brüssel: ETUI.

Weiss, Manfred (2007): Das europäische Sozialmodell: Ein dynamischer Prozess. In: Jürgens, Ulrich/Sadowski, Dieter/Folke Schuppert, Gunnar/Weiss, Manfred (Hrsg.): Perspektiven der Corporate Governance – Bestimmungsfaktoren unternehmerischer Entscheidungsprozesse und Mitwirkung der Arbeitnehmer. Baden-Baden: Nomos, S. 207–231.

Whittall, Michael/Knudsen, Herman/Huijgen, Fred (Hrsg.) (2007): Towards a European Labour Identity. The Case of the European Works Council. New York, London: Routledge.

AUTORINNEN

Jennifer Kaczynska M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Von 2018 bis 2020 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Zu ihren Forschungsschwerpunkte zählen Stakeholder Governance, betriebliche Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen und flexible Arbeitsformen.

Dr. Sophie Rosenbohm ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Fragen nationaler und transnationaler Arbeitsbeziehungen sowie dem Wandel der Arbeit, vor allem im Kontext von Digitalisierungsprozessen.

Mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und Produktionsprozessen gewinnt die Frage nach der Entstehung und Funktionsweise grenzüberschreitender Interessenvertretungen an Bedeutung. Anhand von Fallstudien untersucht diese Studie, wie SE-Betriebsräte und mitbestimmte Aufsichtsräte in Europäischen Aktiengesellschaften miteinander verbunden sind. Es zeigt sich, dass Ressourcen aus beiden Handlungsfeldern auf vielfältige Weise kombiniert und für die Interessenvertretungsarbeit nutzbar gemacht werden.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-379-9