Forschungsgruppe
Europäische
und globale
Arbeitsbeziehungen
Hochschule Fulda

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Transnationale Unternehmensvereinbarungen und die Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte

Ergebnisse der Telefonbefragung von Mitgliedern 82 Europäischer Betriebsräte im Metallsektor

Fulda, Juli 2012

Torsten Müller
torstenxmueller@t-online.de

Hans-Wolfgang Platzer
hans.w.platzer@sk.hs-fulda.de

Stefan Rüb
stefan.rueb@sk.hs-fulda.de

In eigener Sache

Die an der Hochschule Fulda angesiedelte Forschungsgruppe Europäische und globale Arbeitsbeziehungen beschäftigt sich mittlerweile seit fast 15 Jahren mit Fragen einer grenzübergreifenden und überstaatlichen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit. Wir haben den Anspruch, mit unseren Forschungs-, Publikations-, Lehr-, Schulungs- und Beratungstätigkeiten nicht nur einen Beitrag zur wissenschaftlichen und politischen Diskussion zu leisten, sondern zugleich Ergebnisse zur Verfügung zu stellen, die in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis nützlich und nutzbar sind.

In diesem Sinne haben wir in den vorangegangenen Jahren folgende Arbeiten vorgelegt:

Hans-Wolfgang Platzer / Torsten Müller (2009):
Die globalen und europäischen Gewerkschaftsverbände. Handbuch und Analysen zur transnationalen Gewerkschaftspolitik (unter Mitarbeit von Rüb, S.; Oettgen, T.; Helmer, M.). Berlin: edition sigma.

Stefan Rüb (2009):
Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall. Berlin: edition sigma.

Stefan Rüb / Hans-Wolfgang Platzer / Torsten Müller (2011):
Transnationale Unternehmensvereinbarungen – Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: edition sigma.

Danksagung

Die vorliegende Untersuchung wäre ohne die finanzielle Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung ebenso wenig möglich gewesen wie ohne die Kooperationsbereitschaft, die Professionalität und Offenheit des EBR-Teams der IG Metall und der von uns interviewten Europäischen Betriebsräte. Für das uns entgegengebrachte Vertrauen und für die Unterstützung möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Die zentralen Befunde 5

Ansatz und Methode der Untersuchung 8

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung im Einzelnen 11

Verbreitungsgrad einer transnationalen Vereinbarungspolitik im europäischen Metallsektor 11

Absprachenpolitik: ein bislang nicht beachtetes Phänomen 13

Transnationale Vereinbarungs- und Absprachenpolitik im europäischen Metallsektor 14

Zentrale Charakteristika der transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik 15

Aktivitätsgrad / Zahl der Abschlüsse 15

Regelungsgegenstände 16

Regelungstiefe 21

Initiatoren der Verhandlungen in den Unternehmen des Untersuchungssamples 22

Unterzeichner und (Mit-)Verhandler der Vereinbarungen und Absprachen 24

Charakteristika der Unternehmen mit transnationaler Vereinbarungs- und Absprachenpolitik 27

Herkunftsländer der Unternehmen 27

Größenklassen der Unternehmen mit Vereinbarungen und Absprachen 29

Charakteristika verhandelnder Europäischer Betriebsräte 29

Alter des EBR und EBR-Vereinbarungs-/Absprachenpolitik 30

Herkunft des EBR-Vorsitzenden 30

Herkunft der betreuenden Gewerkschaft 32

Beweggründe einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik 33

Motive für Verhandlungsaufnahme und -abschluss 33

Gründe für Absprachen- statt Vereinbarungspolitik 35

Europäische Betriebsräte ohne Vereinbarungs- und Absprachenpolitik 36

Wahrgenommener Verhandlungsbedarf 36

Verhandlungsfähigkeit und -bereitschaft des EBR 38

Verhandlungsbereitschaft des Managements.....39

Perspektiven und Wachstumsdynamik einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik.....41

Perspektiven der Vereinbarungs- und Absprachenpolitik 41

Literatur 44

Anhang: Liste der für den Metallsektor dokumentierten transnationalen Unternehmensvereinbarungen 45

Die zentralen Befunde

Die Ergebnisse dieser Untersuchung. die darauf gerichtet war, die Entwicklungen einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik auf Unternehmensebene im Metallsektor quantitativ zu erfassen, lassen sich wie folgt zusammenfassen.

(1) Ein erstes Untersuchungsziel bestand darin zu prüfen, ob die verfügbaren Daten über die gelisteten und öffentlich dokumentierten Vereinbarungen verlässlich und vollständig sind. Die durchaus plausible Annahme, dass es eine **Dunkelziffer nicht gelisteter Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik** im Metallsektor gibt, wurde überprüft. Hier ist das Ergebnis relativ eindeutig. Unsere Telefonbefragung hat über die öffentlich dokumentierten Vereinbarungen hinaus eine transnationale Vereinbarungspolitik in weiteren vier Unternehmen ergeben. Eine Dunkelziffer konnte somit nachgewiesen werden; sie liegt aber unterhalb einer Größenordnung, die die Aussagekraft der öffentlich gelisteten Vereinbarungen grundsätzlich in Frage stellen würde.

(2) Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, wie die seit Beginn der 2000er Jahre sich entwickelnde Praxis einer unternehmensbezogenen transnationalen Vereinbarungspolitik mit Blick auf künftige Entwicklungs- und Wachstumstrends einzuschätzen ist. Gemessen an der Zahl seither etablierter EBR lässt unsere Erhebung nach vorsichtiger Schätzung den Schluss zu, dass **in etwa 12-15% der Unternehmen der europäischen Metallindustrie bereits förmliche transnationale Vereinbarungen (verhandelt und unterzeichnet von EBR und/oder Gewerkschaften) abgeschlossen** wurden. Die Umfrageergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Zahl der Unternehmen, in denen in den kommenden Jahren transnationale Vereinbarungen abgeschlossen werden, graduell zunehmen, aber nicht exponentiell ansteigen wird. Denn die Ergebnisse der Perspektivfragen unserer Untersuchung deuten darauf hin, dass zwar einige Unternehmen an der Schwelle einer transnationalen Vereinbarungspolitik stehen, andere aber perspektivisch wieder aus der Gruppe der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik herausfallen werden, weil die getätigten Vereinbarungsabschlüsse nicht Ausdruck einer etablierten Vereinbarungspraxis sind, sondern Sonderbedingungen (der einmaligen Regelung eines spezifischen Sachverhalts) geschuldet waren.

(3) In unserer Erhebung wurde erstmals der empirische Nachweis für die Relevanz einer Absprachenpolitik von Europäischen Betriebsräten erbracht. **In etwa einem Viertel der Unternehmen unseres Untersuchungssamples haben Europäische Betriebsräte Absprachen mit dem europäischen Unternehmensmanagement getroffen, die unterhalb formaler, schriftlich fixierter Vereinbarungen angesiedelt sind.** Dieser Befund verweist nicht nur darauf, dass die Praxis Europäischer Betriebsräte stärker als in der wissenschaftlichen und politischen Debatte registriert über Unterrichtung und Anhörung hinausgeht, sondern zugleich darauf, dass die Regulierung von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen auf europäischer Unternehmensebene in einer größeren Zahl von Unternehmen als bislang bekannt vorangetrie-

ben wird. Nimmt man diese informelle Vereinbarungspraxis zu den förmlichen Vereinbarungen hinzu, so unterstreicht dies die tendenziell wachsende Bedeutung grenzübergreifender und überstaatlicher Arbeitsbeziehungen und Regulierungsaktivitäten auf Unternehmensebene.

(4) Eine Reihe von Faktoren, die in der Arbeitsbeziehungsforschung hinsichtlich der Entwicklung der Unternehmen und der Europäischen Betriebsräten diskutiert werden, sprechen perspektivisch für eine **Bedeutungszunahme einer transnationalen Absprachen- und Vereinbarungspolitik**. Dazu zählen Entwicklungen hin zu einer transnational integrierten Unternehmenssteuerung und der Etablierung eines eigenständigen europäischen (Personal-)Managements. Hierdurch erhöht sich zum einen die Übereinstimmung zwischen der Entscheidungsebene des Managements und der Vertretungsebene des EBR. Zum anderen wächst damit zugleich der Bedarf an grenzübergreifenden arbeitspolitischen Problemlösungen. Auch Entwicklungen innerhalb der arbeitnehmerseitigen Interessenvertretung verweisen auf eine Wachstumsoption verhandelnder Europäischer Betriebsräte. So zeigt eine breitflächige EBR-Befragung des britischen Arbeitsbeziehungsforschers Jeremy Waddington (2011), dass bestimmte Konzernentwicklungen – insbesondere Restrukturierungen – zum Auslöser oder Verstärker von EBR-Handlungsorientierungen werden (können), die über die in der EBR-Richtlinie verankerten EBR-Funktionen der Information und Konsultation hinausgreifen.

(5) Bezüglich der damit angesprochenen Entwicklungspotentiale Europäischer Betriebsräte kommt unsere Untersuchung zu einem eindeutigen Ergebnis. Europäische Betriebsräte haben sich in transnationalen Unternehmen zu einem interessenvertretungspolitischen Akteur entwickelt. Die Entwicklung reicht in jedem Fall über die in der EBR-Debatte viel zitierte Klassifizierung und Entwicklungsprognose „weder Betriebsrat noch europäisch“ hinaus. Mit Blick auf eine von uns entwickelte EBR-Typologie, die die vier Typen des symbolischen, dienstleistenden, projekt- und beteiligungsorientierten EBR unterschied, ergeben die Umfrageergebnisse ein Bild, das die Bedeutung eines beteiligungsorientierten EBR unterstreicht. Während sich etwa ein Viertel der insgesamt 82 befragten EBR in erster Linie als ein Informationsgremium (auch perspektivisch) versteht, **hat etwa die Hälfte der befragten EBR bereits Vereinbarungen oder Absprachen mit dem Unternehmensmanagement getroffen oder sieht sich im Übergang zu einer Vereinbarungs-/Absprachenpolitik**.

(6) In der EBR-Forschung, die mit qualitativen Methoden und auf Basis von Fallstudien arbeitet, spielen Stammlandeffekte eine wichtige Rolle bei der Entwicklung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen. Nach unserer Untersuchung des europäischen Metallsektor (Auswertung öffentlich zugänglicher Bestandslisten und Telefonumfrage) **hat sich eine europäische Vereinbarungs- und Absprachenpolitik in etwa der Hälfte der Fälle in Unternehmen entwickelt, für deren europäische Arbeitsbeziehungen ein deutsches Umfeld (Sitz der europäischen Leitung, EBR-Vorsitz, federführend betreuende Gewerkschaft) prägend war**. Eine transnationale Vereinbarungspolitik findet sich **zudem überproportional häufig in französischen Unternehmen**.

(7) Was die Befunde dieser Studie für die generelle Debatte über die Entwicklungsrichtung europäischer Arbeitsbeziehungen und die Europäisierung der Gewerkschaften im Einzelnen bedeuten, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt und beim derzeitigen Stand der Forschung nicht abschließend beurteilen und verlässlich prognostizieren. **Auf der einen Seite könnte die Absprachenpolitik Europäischer Betriebsräte die Syndikalisierungsthese bestätigen, nach der betriebliche Arrangements zunehmend von einer übergreifenden Gewerkschaftspolitik abgekoppelt werden.** Dafür spricht, dass die Absprachen in den meisten Fällen ohne Beteiligung der Gewerkschaften getroffen werden und zugleich substantielle Themen bis hin zu monetären Fragen (Gewinnbeteiligung, Prämienregelungen) betreffen, die – zumindest in einem Teil der betroffenen nationalen Unternehmensteile – tarifrelevant sind oder sein könnten. **Auf der anderen Seite könnte die Absprachenpolitik Ausdruck einer pragmatischen Antwort auf transnationale Regelungsnotwendigkeiten sein, die aus Gewerkschaftssicht aufgrund ihrer Informalität unproblematisch ist, oder sogar einen Zwischenschritt hin zu förmlichen Vereinbarungen unter Beteiligung der Gewerkschaften darstellen.** Eine Absprachenpolitik von EBR wäre nach diesem Verständnis eine second-best-Lösung in Unternehmen, in denen eine förmliche Vereinbarungspolitik insbesondere aufgrund managementseitiger Vorbehalte zeitweilig oder auf Dauer blockiert ist.

Ansatz und Methode der Untersuchung

Die im Metallsektor durchgeführte Untersuchung[1] widmete sich den folgenden Forschungsfragen:

- der Frage des Verbreitungsgrads und der Charakteristika einer transnationalen (förmlich-vertraglichen) Vereinbarungspolitik (verbunden mit der Frage der Vollständigkeit und Verlässlichkeit gelisteter und öffentlich dokumentierter Vereinbarungen),
- der Frage des Verbreitungsgrads und der Charakteristika einer transnationalen (informellen) Absprachenpolitik[2], schließlich
- der Frage des zukünftigen Entwicklungspotenzials einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik.

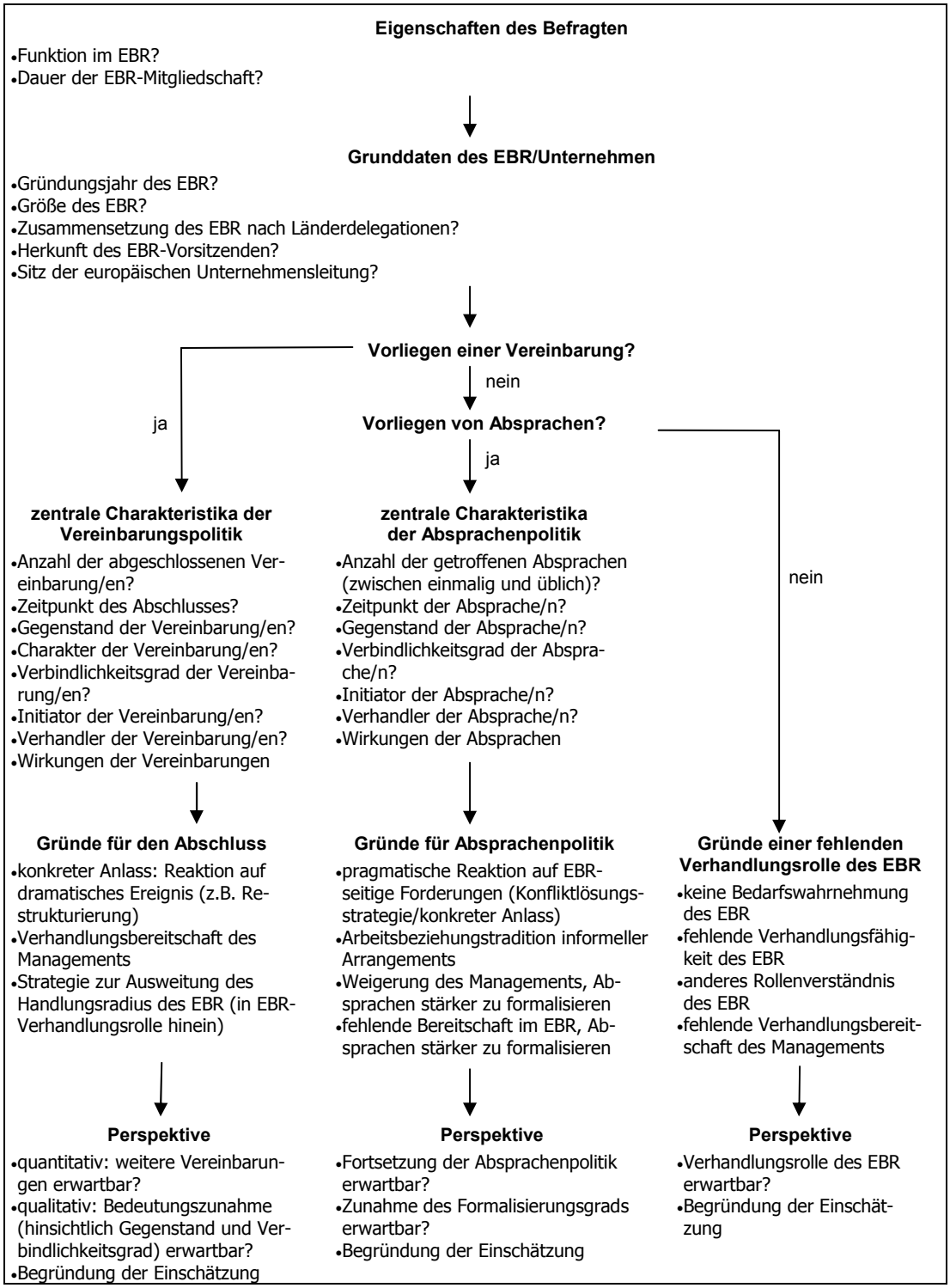
Ziel dieser Untersuchung war es somit, vertiefte empirische Erkenntnisse über den Entwicklungsstand, übergreifende Charakteristika und mögliche Wachstumsprozesse einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik im Metallsektor zu gewinnen.

Methodisch basierte die Untersuchung auf einer breit angelegten Telefonbefragung und der sekundäranalytischen Auswertung anderweitig erhobener Daten. Zur sekundäranalytischen Auswertung wurden die – nicht öffentlich zugänglichen – EBR-Datenbanken des EMB und des EBR-Teams der IG Metall sowie die Bestandsdaten zu transnationalen Unternehmensvereinbarungen der EU-Kommission (European Commission 2008/2009; Europäische Kommission 2012) und eigene Untersuchungen (Platzer/Müller 2011; Rüb et al. 2011) herangezogen. Die Telefonbefragung basierte auf Telefoninterviews mit je einem Repräsentanten Europäischer Betriebsräte aus insgesamt 82 Unternehmen des Metallsektors. Die Befragten waren in der Regel EBR-Vorsitzende oder Mitglieder des engeren EBR-Ausschusses. Die Interviews waren teilstandardisiert und beinhalteten auch qualitative Fragen zu den Motiven und Perspektiven der EBR-Politik. Das Ablaufschema und die zentralen inhaltlichen Dimensionen der Telefoninterviews gibt Abbildung 1 wieder.

[1] Die empirische Erhebung wurde zwischen September 2011 und Januar 2012 durchgeführt. Anlage, Methode und Befunde dieser quantitativen Analyse sind ausführlich dargestellt in Müller/Platzer/Rüb 2012.

[2] Die Absprachenpolitik Europäischer Betriebsräte bezeichnet die Aushandlung von transnationalen Absprachen mit der Arbeitgeberseite unterhalb des formalen Status schriftlich fixierter Vereinbarungen. Als Absprachen bezeichnen wir einerseits Handschlagvereinbarungen, bei denen eine stärkere Formalisierung in Form eines schriftlichen Dokuments von beiden Seiten für deren Geltung und Wirksamkeit als nicht notwendig erachtet wird, andererseits in Sitzungsprotokollen oder Protokollnotizen festgehaltene Verabredungen zwischen Europäischen Betriebsräten und europäischen Unternehmensleitungen.

Abbildung 1: Fahrplan Telefoninterviews



Grundlage der computergenerierten Zufallsstichprobe war die Datenbank des EBR-Teams der IG Metall, die zum Erhebungszeitpunkt (Dezember 2011) für den Metallsektor insgesamt 243 EBR-Datensätze enthielt, die folgende zwei Eigenschaften erfüllten: mindestens ein deutsches EBR-Mitglied und verfügbare Kontaktdaten. Zur Ermittlung einer geeigneten Grundgesamtheit wurde die EBR-Datenbank des Europä-

ischen Metallgewerkschaftsbunds (EMB) herangezogen. Diese umfasste zu diesem Zeitpunkt 324 Metallunternehmen, in denen ein EBR, ein transnationales Informations- und Konsulationsverfahren oder ein SE-Betriebsrat bestand, davon wiederum 308 mit bestehendem EBR.

Dieses forschungspragmatischen Gründen geschuldete Vorgehen hatte zur Folge, dass Europäische Betriebsräte, die von der IG Metall federführend betreut wurden, und Unternehmen, deren europäische bzw. zentrale Leitung ihren Sitz in Deutschland hatte, in der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit deutlich überrepräsentiert waren. Aus diesem Grund waren nur sehr vorsichtige Rückschlüsse von der Stichprobe (der Telefonbefragung) auf die Grundgesamtheit (alle Metallunternehmen mit EBR) möglich. Dessen ungeachtet förderte die Untersuchung interessante Befunde zutage. Zugleich wurde, wo immer möglich, auf verfügbare Daten für alle Metallunternehmen zurückgegriffen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung im Einzelnen

Verbreitungsgrad einer transnationalen Vereinbarungspolitik im europäischen Metallsektor

Die Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte stellt sich unter Zugrundelegung verfügbarer Bestandsdaten transnationaler Unternehmensvereinbarungen im europäischen Metallsektor[3] und unserer Erhebung wie folgt dar:

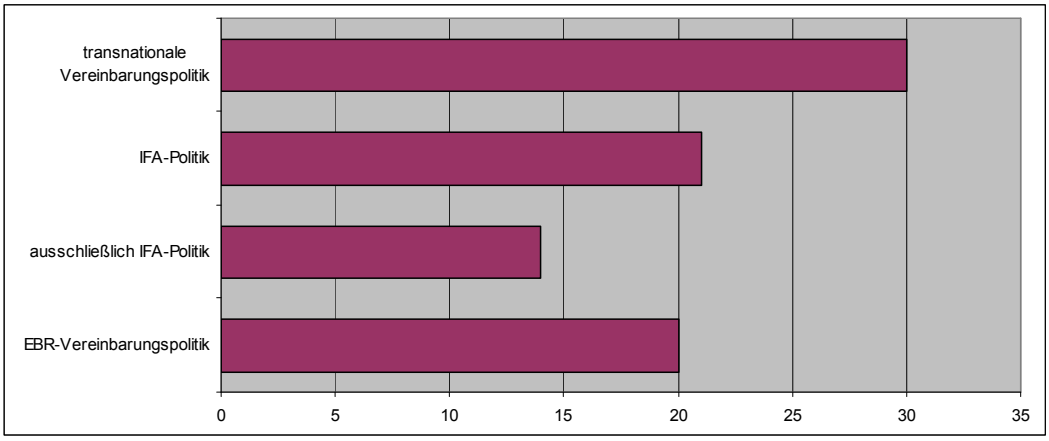
1) Öffentlich dokumentierte Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen und EBR-Vereinbarungspolitik im Metallsektor (vgl. Abbildung 2):

- Für den Metallsektor enthalten die verfügbaren Bestandsdaten dreißig Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen. Bezogen auf unsere Grundgesamtheit von 308 Metallunternehmen mit EBR entspricht dies einem Anteil von knapp 10%.
- In 21 dieser Unternehmen wurden Internationale Rahmenvereinbarungen (International Framework Agreements / IFAs) abgeschlossen.[4] Bei 14 dieser Unternehmen bestand die transnationale Vereinbarungsaktivität ausschließlich im Abschluss einer solchen Vereinbarung. Diese Fälle stellen insofern einen Sonderfall dar, als die Verhandlung und Umsetzung Internationaler Rahmenvereinbarungen vornehmlich vonseiten der Gewerkschaften und als deren Projekt vorangetrieben wurde.
- Bei 19 dieser dreißig Unternehmen waren die Europäischen Betriebsräte jeweils (Mit-)Unterzeichner (zumindest eines Teils) dieser Vereinbarungen, in einem weiteren Fall unmittelbar in die Verhandlungen involviert, so dass in zwanzig Fällen von einer Vereinbarungspolitik der Europäischen Betriebsräte gesprochen werden kann. In den anderen zehn Fällen waren die Gewerkschaften Verhandlungs- und offizieller Vertragspartner der Unternehmen.

[3] Im Einzelnen wurde auf folgende Quellen zurückgegriffen: EU-Datenbank zu transnationalen Unternehmensvereinbarungen (Europäische Kommission 2012), EU-Bestandslisten von 2008 und 2009 (European Commission 2008a und 2009) und die Auflistung der Internationalen Rahmenvereinbarungen des IMB (in Platzer/Müller 2011: 140).

[4] Als Internationale Rahmenvereinbarungen fassen wir in einem weiten Sinn alle transnationalen Unternehmensvereinbarungen, die die Unterschrift von einem oder mehreren Globalen Gewerkschaftsverbänden tragen und eine globale Reichweite haben, unabhängig vom konkreten Regelungsinhalt.

Abbildung 2: Zahl der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik im Metallsektor (öffentlich verfügbare Bestandsdaten)



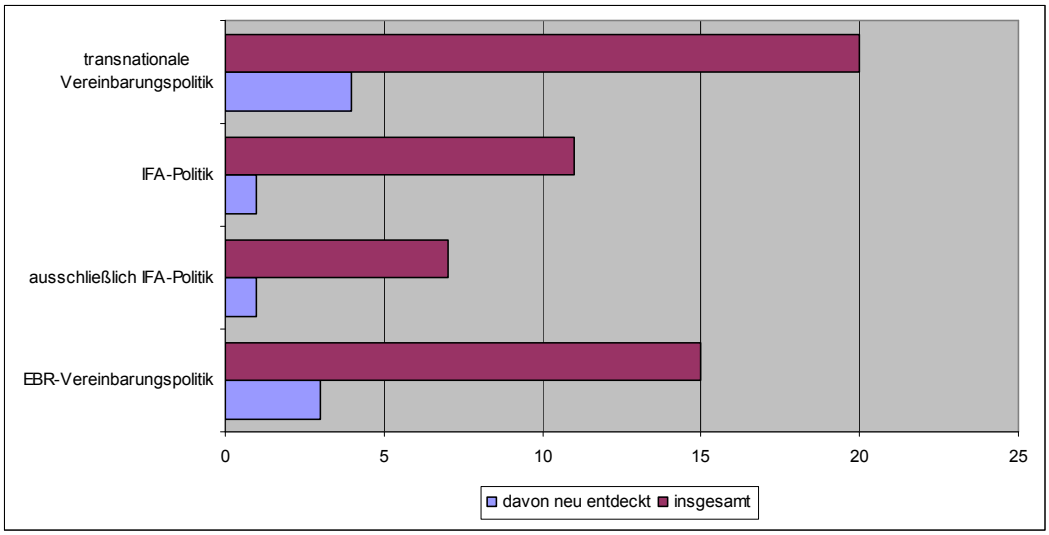
Anmerkung: IFA steht hier und im Folgenden für International Framework Agreement bzw. Internationale Rahmenvereinbarung (vgl. Fußnote 4).

2) Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen und EBR-Vereinbarungspolitik im Untersuchungssample (vgl. Abbildung 3):

- In unserem Sample befinden sich zwanzig Metallunternehmen, in denen zumindest eine transnationale Vereinbarung abgeschlossen wurde. Bezogen auf die Stichprobengröße von 82 Unternehmen entspricht dies einem Anteil von 24%. Darin enthalten sind 16 der dreißig für den Metallsektor öffentlich dokumentierten Vereinbarungen. Im Sample sind demnach überproportional viele Unternehmen mit öffentlich gelisteten transnationalen Vereinbarungen vertreten. Die Existenz von Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen wurde durch unsere Erhebung in vier weiteren Fällen aufgedeckt.[5]
- In elf der zwanzig Unternehmen wurden Internationale Rahmenvereinbarungen abgeschlossen. Bei sieben beruht die transnationale Vereinbarungsaktivität ausschließlich auf dem Abschluss einer Internationalen Rahmenvereinbarung.
- In Bezug auf unser Sample kann die Beteiligung der EBR an den Verhandlungen als verlässlicher Indikator einer Vereinbarungspolitik der Europäischen Betriebsräte herangezogen werden, da sie explizit abgefragt wurde. 15 Befragte gaben an, dass der EBR selbst oder stellvertretend sein EBR-Vorsitzender oder sein engerer Ausschuss die Verhandlungen allein oder gemeinsam mit Vertretern der Gewerkschaften geführt hat. Demnach kann von einer Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte in 15 Fällen oder 18% der 82 Metallunternehmen mit EBR der Stichprobengröße gesprochen werden.

[5] Zudem wurde in einigen Fällen die Existenz weiterer Unternehmensvereinbarungen ermittelt.

Abbildung 3: Zahl der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik im Metallsektor (Untersuchungssample)



Die vier Unternehmen unseres Samples, in denen transnationale Vereinbarungen abgeschlossen wurden, die in den Bestandslisten nicht (oder noch nicht) enthalten sind, belegen die Existenz einer Dunkelziffer einer Vereinbarungspolitik auf europäischer Unternehmensebene. Vier Unternehmen entsprechen einem Anteil von 5% der 82 Unternehmen unseres Samples insgesamt und einem Anteil von 20% der zwanzig Sample-Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen. Hinzu kommt eine gewisse Dunkelziffer, weil die EU-Datenbank bei gelisteten Unternehmen nicht immer alle von EBR abgeschlossene Vereinbarungen enthält.

Zwar verbietet sich aufgrund der Überrepräsentation deutsch geprägter Europäischer Betriebsräte eine direkte Hochrechnung auf die Grundgesamtheit, dennoch ist es wahrscheinlich, dass sich unter den 308 Metallunternehmen mit bestehenden EBR weitere Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik befinden, die bislang unentdeckt sind; zumal in der Stichprobe gewerkschaftlich angebundene Europäische Betriebsräte repräsentiert sind, deren Vereinbarungspolitik tendenziell eher gewerkschaftsseitig dokumentiert ist. Auf der Basis der dreißig öffentlich dokumentierten und der vier über die Telefonbefragung ermittelten Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik gehen wir deshalb bei vorsichtiger Schätzung davon aus, dass weitere ein bis vier Prozent der europäischen Metallunternehmen mit EBR ebenfalls transnationale Vereinbarungen abgeschlossen haben. Dies ergibt für den europäischen Metallsektor einen geschätzten Gesamtanteil von zwölf bis 15 Prozent dieser Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik.

Absprachenpolitik: ein bislang nicht beachtetes Phänomen

Weitaus bedeutender ist der Befund, dass in einer ganzen Reihe von Unternehmen Absprachen zwischen Europäischen Betriebsräten und dem europäischen Unternehmensmanagement getroffen werden, die unterhalb formaler Vereinbarungen angesiedelt sind. Dieser Befund verweist nicht nur darauf, dass die Praxis Europäischer Be-

triebsräte stärker als in der wissenschaftlichen und politischen Debatte registriert über Unterrichtung und Anhörung hinausgeht, sondern zugleich darauf, dass die Regulierung von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen auf europäischer Unternehmensebene in einer größeren Zahl an Unternehmen als bislang bekannt vorangetrieben wird.

Dem Phänomen informeller Absprachen zwischen EBR und europäischem Unternehmensmanagement wurde bislang in der EBR-Forschung keine Bedeutung beigemessen. Dementsprechend liegen bislang weder generell noch für die europäische Metallindustrie Daten zum Bestand und zur Verteilung transnationaler Absprachen vor.

In unserem Untersuchungssample finden sich 21 Europäische Betriebsräte, die ausgewiesener Maßen Absprachen mit der europäischen Unternehmensleitung getroffen haben. Bezogen auf die Stichprobengröße von 82 Metallunternehmen mit EBR entspricht dies einem Anteil von 26%.[6]

Transnationale Vereinbarungs- und Absprachenpolitik im europäischen Metallsektor

Nimmt man beide Befunde zusammen, so zeigt sich, dass insgesamt 34 der 82 Europäischen Betriebsräte unseres Untersuchungssamples transnationale Vereinbarungen oder Absprachen mit dem Unternehmensmanagement getroffen haben, dies entspricht einem Anteil von 44%. Nimmt man die fünf Unternehmen hinzu, in denen transnationale Vereinbarungen ohne Beteiligung bzw. Unterschrift des EBR abgeschlossen wurden, steigen die Zahl der Unternehmen unseres Samples mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik auf 39 und der Anteil an allen einbezogenen Unternehmen auf 48%.

Wenn man die obige vorsichtige Schätzung des Verbreitungsgrads von Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik (12-15%) und zugleich den Befund heranzieht, dass in der Stichprobe eine transnationale Vereinbarungs- und eine transnationale Absprachenpolitik etwa gleich verbreitet ist (20 Unternehmen mit transnationaler Vereinbarungs- und 19 mit transnationaler Absprachenpolitik), scheint es zulässig, für die Grundgesamtheit den Anteil der Unternehmen mit transnationaler Absprachenpolitik ebenfalls auf zwölf bis 15 Prozent zu schätzen. Nach dieser – eher vorsichtigen – Schätzung ergäbe sich für den europäischen Metallsektor ein Anteil von 24 bis 30 Prozent an Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik, d.h. zwischen 74 und 92 Unternehmen.

[6] Zwar wurde als Regel nicht nach einer Absprachenpolitik gefragt, wenn Vereinbarungen vorlagen. Trotzdem hat sich in drei Fällen ergeben, dass Europäische Betriebsräte zusätzlich zu informellen Absprachen auch zumindest eine Vereinbarung abgeschlossen haben.

Zentrale Charakteristika der transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

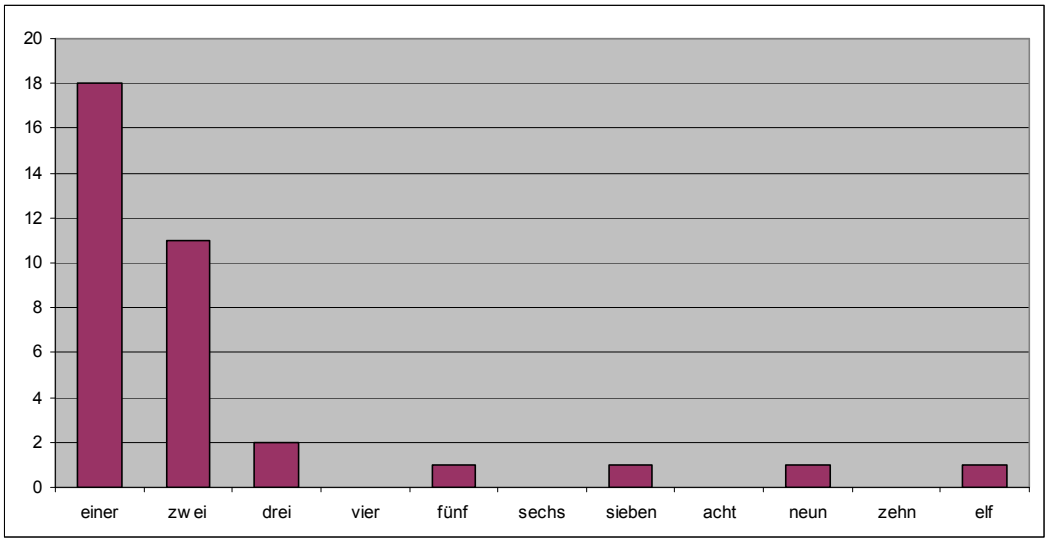
Um ein möglichst umfassendes Bild der Charakteristika der transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik zu vermitteln, haben wir im Folgenden zur Bestimmung der Anzahl, Inhalte und Abschlussdaten der Vereinbarungen auf den Gesamtbestand der uns bekannten transnationalen Unternehmensvereinbarungen zurückgegriffen.

Aktivitätsgrad / Zahl der Abschlüsse

Die Zahl der getroffenen Vereinbarungen und Absprachen übersteigt bei weitem die Zahl der Unternehmen, in denen europäische Vereinbarungen und Absprachen bestehen. Denn Vereinbarungen und Absprachen sind in der Mehrzahl der Fälle kein einmaliges Ereignis.

Im europäischen Metallsektor wurden insgesamt 78 transnationale Vereinbarungen in 34 Unternehmen abgeschlossen, d.h. im Schnitt 2,3 pro Unternehmen.[7] Nur in vier der 34 Unternehmen (12%) wurden mehr als drei Vereinbarungen abgeschlossen. Hinter den beiden Ausreißern nach oben verbergen sich die Unternehmen General Motors Europe und Ford, in denen es zur üblichen Praxis geworden ist, Vereinbarungen zu Modalitäten von Umstrukturierungsprozessen zwischen EBR und Unternehmensmanagement auszuhandeln. Im Gegensatz dazu wurden in 18 Unternehmen nur jeweils eine Vereinbarung abgeschlossen, davon in 15 Fällen eine Internationale Rahmenvereinbarung.

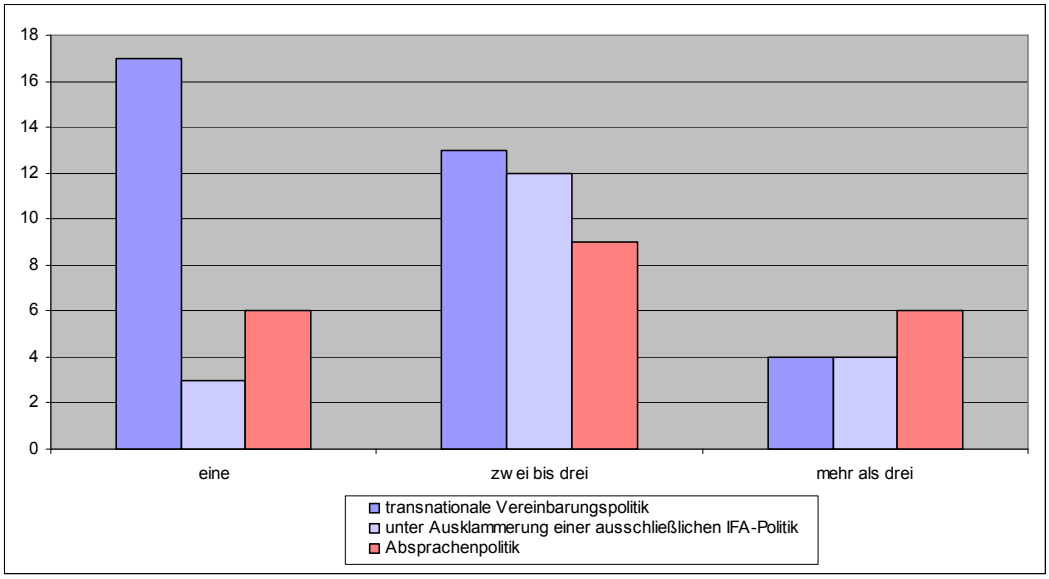
Abbildung 4: Anzahl der Abschlüsse pro Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik (alle bekannten Fälle im Metallsektor)



[7] Vgl. hierzu die Liste der für den Metallsektor dokumentierten transnationalen Unternehmensvereinbarungen im Anhang, die aber die Vereinbarungen, die über die Telefonbefragung neu entdeckt wurden, nicht enthält, da die Anonymisierung der von den Interviewten erhaltenen Informationen zugesichert wurde.

Was die Zahl der getroffenen Absprachen betrifft, können wir nur auf die Ergebnisse unserer Telefonumfrage zurückgreifen. Dabei fragten wir danach, ob Absprachen einmal, zwei- bis dreimal oder mehr als dreimal getroffen wurden. Im Vergleich zur transnationalen Vereinbarungspolitik ermittelten wir die in Abbildung 5 dargestellte Verteilung.

Abbildung 5: Anzahl der transnationalen Vereinbarungen und Absprachen pro Unternehmen (Untersuchungssample)



Der Vergleich der transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik deutet zunächst darauf hin, dass Absprachen weitaus weniger als Vereinbarungen ein einmaliges Ereignis sind. In mehr als 70% der Fälle mit einer EBR-Absprachenpolitik (15 von 21) wurden zwei oder mehr Absprachen getroffen, gegenüber 50% der Fälle mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik. Bei Ausklammerung des Sonderfalls der Politik Internationaler Rahmenvereinbarungen, d.h. der Fälle, in denen die transnationale Vereinbarungspolitik ausschließlich auf dem Abschluss von Internationalen Rahmenvereinbarungen beruht, steigt dieser Anteil jedoch auf 83% (15 von 18). Sowohl die Vereinbarungs- als auch die Absprachenpolitik sind in einigen Fällen als regelmäßige Praxis fest etabliert.[8]

Regelungsgegenstände

Die Regelungsgegenstände transnationaler Vereinbarungen und Absprachen decken ein breites Themenspektrum ab, die sich wie folgt gruppieren und verteilen:

1) Transnationale Restrukturierungen:

[8] Hinsichtlich einer transnationalen Vereinbarungspolitik gilt dies beispielsweise für die Unternehmen Ford und EADS, in denen nicht nur eine gewisse Zahl an transnationalen Vereinbarungen abgeschlossen, sondern auch ein Verfahren für die Verhandlung und den Abschluss solcher Vereinbarungen etabliert wurde.

Transnationale Restrukturierungen sind ein Kernthema der EBR-Arbeit. Sie sind Regelungsgegenstand von transnationalen Vereinbarungen und Absprachen gleichermaßen. In acht Unternehmen wurden dazu Vereinbarungen abgeschlossen, in weiteren acht Absprachen getroffen. Europäische Betriebsräte waren wiederum in fünf Unternehmen an den Verhandlungen dieser Vereinbarungen beteiligt.

Vereinbarungen oder Absprachen zu transnationalen Restrukturierungen lassen sich wiederum in zwei Gruppen unterscheiden. Eine erste Gruppe legt Leitlinien fest, die bei grenzüberschreitenden Restrukturierungen generell zur Anwendung kommen sollen. Bei der zweiten Gruppe geht es um bevorstehende oder laufende Restrukturierungsprozesse, deren Modalitäten mehr oder minder detailliert geregelt werden. In einer in 2011 abgeschlossenen qualitativen Untersuchung transnationaler Unternehmensvereinbarungen haben wir diese zweite Gruppe von Verhandlungsmaterien als die „politisch gewichtigsten und brisantesten" identifiziert, „da Unternehmensrestrukturierungen oftmals mit weitreichenden negativen Auswirkungen für die Beschäftigten (Entlassungen, Versetzungen, Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen) einhergehen. Die gemeinsame Positionsfindung ist in der Regel schwierig, da Belegschaften unterschiedlicher Standorte im Rahmen von Standort- und Investitionsentscheidungen oder von Auslagerungen von Unternehmensteilen in unterschiedlicher Weise betroffen sind und dadurch in Konkurrenz zueinander stehen (können)." (Rüb et al.: 231)

Vereinbarungen zu Leitlinien zum Umgang mit Umstrukturierungen wurden in zwei Unternehmen abgeschlossen. In beiden Fällen wurden Festlegungen getroffen, um im Fall von Restrukturierungen Kündigungen möglichst zu vermeiden.

Europäische Unternehmensvereinbarungen, die Durchführungs- oder Abfederungsbedingungen konkreter grenzüberschreitender Restrukturierungsmaßnahmen enthalten, finden sich in sieben Unternehmen. Für fünf dieser Unternehmen sind die betreffenden Vereinbarungen, obgleich nicht im vollen Umfang, in der EU-Datenbank gelistet (Ford, General Motors Europe, Alstom, SchneiderElectric und ArcelorMittal), für zumindest vier Unternehmen ist die diesbezügliche Vereinbarungspolitik gut dokumentiert (für Ford, ArcelorMittal und Daimler siehe die Fallstudien in Rüb et al. 2011; für General Motors Europe siehe Haipeter 2006, Hauser-Ditz et al. 2010, Weinert 2007).

Die im Hinblick auf Umstrukturierungen getroffenen Absprachen beinhalten ebenfalls sowohl allgemeine Grundsätze für den Umgang mit Umstrukturierungen (wie ultima-ratio-Prinzip bei Kündigungen oder Kurzarbeit als bevorzugtes Mittel der Krisenbewältigung) als auch Regelungen zu Modalitäten konkreter Umstrukturierungsmaßnahmen als Ergebnis des Unterrichtungs- und Anhörungsprozesses des Europäischen Betriebsrats. So werden in einem Unternehmen anlässlich von Produktionsverlagerungen regelmäßig Maßnahmen der sozialen Abfederung der Folgen für die Beschäftigten und von Ausgleichsmaßnahmen zwischen Unternehmensmanagement und EBR verabredet. In einem anderen Fall wurden anlässlich des Verkaufs von Geschäftseinheiten Absprachen zu den neuen Eigentümern und zu sozialen Ausgleichsmaßnahmen für die betroffenen Beschäftigten getroffen. Auch in weiteren Fällen ist

es Europäischen Betriebsräten gelungen, sich im Ergebnis des Unterrichtungs- und Anhörungsprozesses mit dem Unternehmensmanagement auf konkrete Modalitäten der jeweiligen Umstrukturierungsmaßnahmen (wie den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen oder Bestandsgarantien für Löhne und Gehälter im Falle von Ausgliederungen) zu verständigen.

2) Monetäre Fragen:

Verhandlungen zu monetären Fragen sind in der Regel die Kernaufgabe der Gewerkschaften. In Vereinbarungen zu Modalitäten von Umstrukturierungsmaßnahmen werden in einer Reihe von Fällen auch monetäre Aspekte mit verhandelt; beispielsweise bei Ford in Bezug auf Besitzstandsgarantien einschließlich von Löhnen und Gehältern im Zuge von Auslagerungen oder bei Daimler die Zahlung eines Willkommensbonus für diejenigen, die in die ausgelagerte Vertriebsgesellschaft überwechselten (vgl. hierzu die Fallstudien in Rüb et al. 2011). Monetäre Fragen waren aber nur in einem Unternehmen der eigentliche Regelungsgegenstand, nämlich im Falle der Gewinnbeteiligungsvereinbarungen bei EADS (ebd.).

Dagegen wurden in insgesamt vier Fällen monetäre Aspekte mittels Absprachen geregelt; im Einzelnen ging es hierbei ebenfalls um die europaweite Zahlung einer Erfolgsbeteiligung, um eine Prämienregelung für die Beschäftigten im Vertrieb, um die Vereinheitlichung der Entlohnungssysteme und schließlich um die Bezahlung landesüblicher Mindestabfindungen.

3) Personalentwicklung und Personaleinsatz

Vereinbarungen im Bereich Personalentwicklung und Personaleinsatz wurden in sieben Unternehmen, davon fünf mit französischer Arbeitsbeziehungstradition und unter Anwendung des EMB-Verfahrens, abgeschlossen. Gegenstand der Vereinbarungen sind die Beschäftigungs- und Kompetenzentwicklung (z.T. im Zuge eines vorausschauenden Veränderungsmanagements), die Chancengleichheit und Antidiskriminierung und schließlich Zielvereinbarungsgespräche. Nur in einem der sieben Unternehmen wurde die Vereinbarung vom Europäischen Betriebsrat verhandelt und unterzeichnet.

Absprachen im Bereich Personalentwicklung und Personaleinsatz wurden in drei Unternehmen getroffen. Konkret ging es dabei um die Verbesserung der Gleichstellungssituation in einem nationalen Unternehmensteil, um die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und damit der Beschäftigungssicherheit und um die Beschränkung der Leiharbeit (auf 10-15% der Beschäftigten).

4) Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz und Datenschutz

Dieser Gegenstandsbereich behandelt zentrale Schutzbelange der Beschäftigten: den Schutz ihrer körperlichen Unversehrtheit und ihrer persönlichen Daten vor unerlaubten Zugriff seitens Dritter.

Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz ist in sechs Unternehmen Gegenstand transnationaler Vereinbarungen; davon besitzen drei eine globale und drei eine europäische

Reichweite. Die Vereinbarungen beinhalten sowohl inhaltliche (Mindest-)Standards (z.B. Einhaltung von Richtlinien für die Handhabung von gesundheitsschädlichen Schwermetallen) als auch Verfahrensvorschriften und Strukturmaßnahmen wie z.B. die Einrichtung von speziellen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzausschüssen.

Absprachen im Bereich Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz wurden in acht Unternehmen getroffen. Mittels dieser Absprachen wurden sowohl inhaltliche Mindeststandards festgelegt oder Standards europaweit vereinheitlicht (orientiert am hohem Niveau am Stammsitz des Unternehmens) als auch Verfahren der Überwachung der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzbestimmungen unter Beteiligung des EBR verabredet (Auditing, Berichtswesen, gemeinsames Arbeitssicherheitsmanagement). Einige Absprachen betreffen konkrete Sicherheits- und Gesundheitsschutzprobleme wie hohe Unfallraten bei Gabelstaplern oder die Messung und den Umgang mit Blutbleiwerten.

Zum Datenschutz findet sich im europäischen Metallsektor bislang keine Vereinbarung. Dagegen haben drei Europäische Betriebsräte Absprachen mit ihrem europäischen Unternehmensmanagement zum Schutz persönlicher Daten der Beschäftigten getroffen.

5) Gestaltung unternehmensinterner Arbeitsbeziehungen

Dieser Gegenstandsbereich behandelt Rechte und Ressourcen der unternehmensinternen – betrieblichen oder gewerkschaftlichen – Vertretungsorgane der Beschäftigten und die (Interaktions-)Beziehung zwischen diesen Vertretungsorganen und dem jeweils zuständigen Unternehmensmanagement auf lokaler, nationaler oder auch transnationaler Ebene.

Die Gestaltung unternehmensinterner Arbeitsbeziehungen ist wesentlicher Bestandteil oder eigentlicher Gegenstand von Vereinbarungen in elf Unternehmen der europäischen Metallindustrie. Einige Vereinbarungen zielen explizit auf eine Stärkung der Rechte (Arbeitsbeziehungen insgesamt, Unterrichtung und Anhörung, Beteiligung bei Mitarbeiterbefragungen) und Ressourcenausstattung der Vertretungsorgane der Beschäftigten auf lokaler Ebene. Hervorzuheben ist hier die bei Volkswagen abgeschlossene globale Charta der Arbeitsbeziehungen, die eine Übertragung von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen im deutschen Unternehmensteil auf alle Unternehmensstandorte weltweit vorsieht. Zudem enthalten die „anticipation-of-change“-Vereinbarungen, die vornehmlich in französischen Unternehmen und unter Anwendung des EMB-Verfahrens abgeschlossen wurden, einen Regelungsteil, der darauf gerichtet ist, die Unterrichtungs- und Anhörungsrechte der Vertretungsorgane der Beschäftigten auf allen Ebenen (einschließlich des EBR) in Bezug auf Veränderungsprozesse im Unternehmen und daraus erwachsende personalpolitische Anforderungen (insbesondere im Bereich der Aus- und Weiterbildung) zu stärken. In ähnlicher Weise enthalten auch Vereinbarungen zur Chancengleichheit oder zum Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz Regelungen, die auf lokaler, nationaler oder transnationaler Ebene spezifische Interaktionsstrukturen zwischen Vertretern der

Beschäftigten und dem zuständigen Unternehmensmanagement für diese Fragen schaffen. Schließlich gehören zu diesem Gegenstandsbereich auch die bei Ford und EADS abgeschlossenen Vereinbarungen, in denen ein Verhandlungsverfahren transnationaler Unternehmensvereinbarungen fixiert ist.[9]

In vier Fällen haben Europäische Betriebsräte Absprachen mit ihrem Management zu diesem Gegenstandsbereich getroffen. Konkret ging es dabei um Fragen der Unterrichtung der Vertretungsorgane der Beschäftigten auf lokaler Ebene, der Berichterstattung des zentralen Managements in die Standorte sowie der Beteiligung lokaler Arbeitnehmervertretungen an einer vom Management durchgeführten Mitarbeiterbefragung.

6) Grundlegende soziale und ethische Mindeststandards

Hierunter verstehen wir Vereinbarungen und Absprachen, die an internationalen Normen, wie den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), dem Global Compact oder den Verhaltensrichtlinien der OECD für multinationale Unternehmen, ansetzen.

Die Internationalen Rahmenvereinbarungen bilden mit 22 Abschlüssen die größte Gruppe derartiger Vereinbarungen. Hinzu kommen Vereinbarungen ähnlichen Inhalts, die von den Globalen Gewerkschaftsverbänden nicht als Internationale Rahmenvereinbarungen anerkannt werden. Hierzu gehören die europaweit geltenden „Grundsätze sozialer Verantwortung“ bei General Motors Europe von 2002, die ebenfalls nur europaweit geltenden „Prinzipien zu sozialen Rechten und zur sozialen Verantwortung“ bei Ford von 2003 oder die zwar weltweit geltenden, aber ohne Unterschrift des IMB abgeschlossenen „Grundsätze sozialer Verantwortung in den Arbeitsbeziehungen im ThyssenKrupp-Konzern“ von 2007 (vgl. Europäische Kommission 2012). Schließlich fallen in diese Themengruppe auch Vereinbarungen, in denen das ethische Verhalten der Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte im Zentrum steht (Compliance).

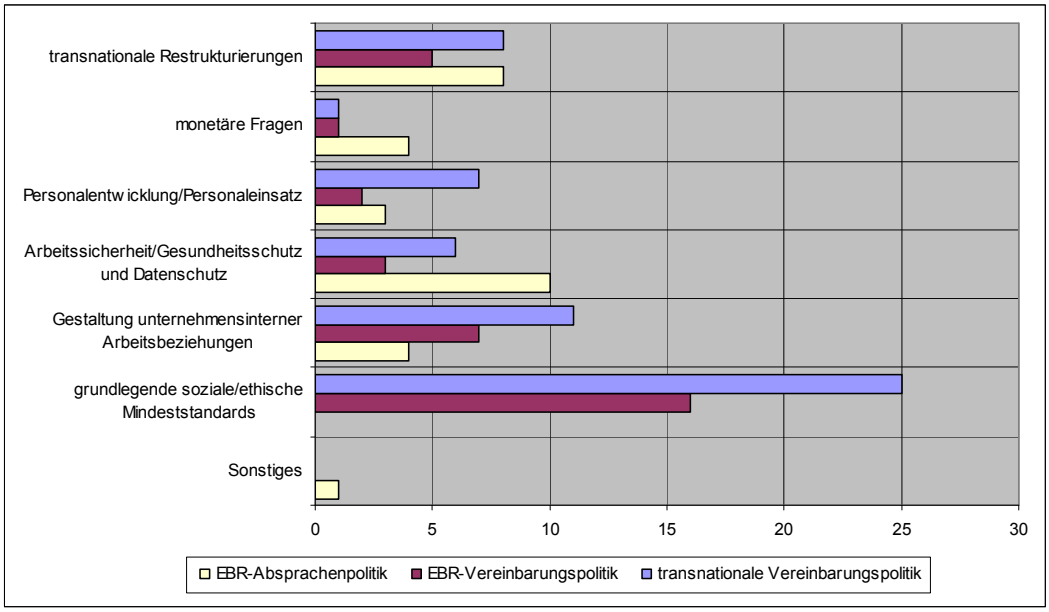
Absprachen wurden zu diesem Gegenstandsbereich nicht getroffen.

7) Sonstige Themen:

In zwei Unternehmen wurden schließlich – nicht weiter spezifizierte – Absprachen zur Aufstellung eines einheitlichen Kennzahlensystems (z.B. Rente, Krankenquote etc.) und zum Verbesserungswesen getroffen.

[9] Diese fassen wir insofern als Vereinbarungen zweiter Ordnung, da sie nicht allein die Rechte und Arbeitsweise der Europäischen Betriebsräte betreffen, sondern ebenso die Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften.

Abbildung 6: Regelungsgegenstände von Vereinbarungen und Absprachen



In der Gesamtschau zeigt sich, dass Absprachen und Vereinbarungen ein ähnliches Themenspektrum abdecken. Nur der Gegenstandsbereich der grundlegenden sozialen und ethischen Mindeststandards scheint eine Domäne von Vereinbarungen zu sein. Ein zentrales Feld der Absprachenpolitik Europäischer Betriebsräte ist die Sicherstellung persönlicher Schutzrechte der Beschäftigten (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz, Datenschutz). Sie greift aber ebenso im Bereich transnationaler Restrukturierungen und regelt auch monetäre Fragen.

Regelungstiefe

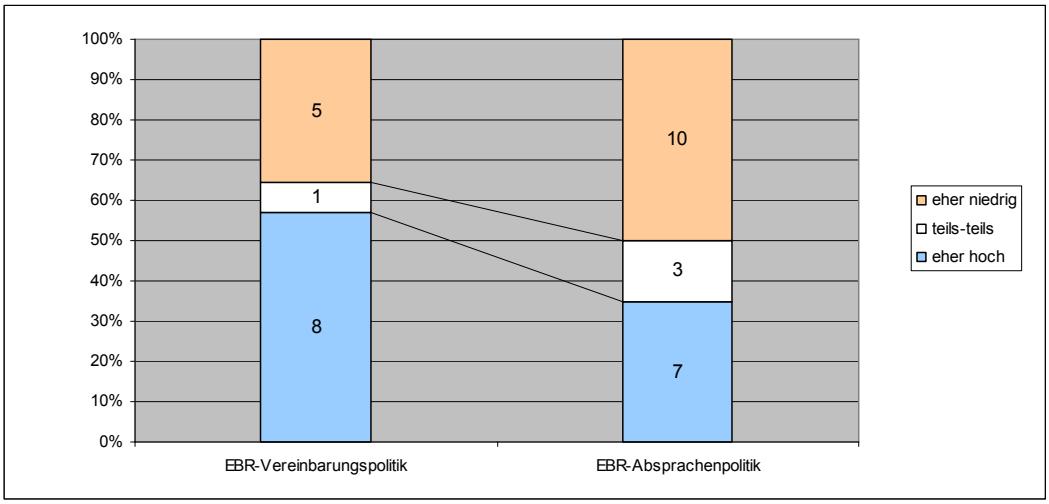
Die Regelungstiefen von Vereinbarungen und Absprachen variieren beträchtlich. Sie reichen von vagen Absichtserklärungen über generelle Leitlinien bis hin zu präzise definierten Ansprüchen auf materielle Leistungen und zur Verankerung konkreter Strukturmaßnahmen. Eine objektive Bestimmung der jeweiligen Regelungstiefen würde eine detaillierte Inhaltsanalyse der Vereinbarungen und Absprachen voraussetzen. Eine solche Inhaltsanalyse war aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Sie wäre auch nicht systematisch möglich gewesen, da uns nur ein Teil der Vereinbarungstexte vorliegt und Absprachentexte aufgrund des informellen Charakters von Absprachen in der Regel nicht verfügbar sind.

Wir müssen deshalb auf die subjektive Selbsteinschätzung der Befragten zurückgreifen, die folgendes Bild ergab:

Der Grad an Detaillierung und Verbindlichkeit der abgeschlossenen Vereinbarungen wurde in der Mehrzahl der Fälle (zu 57%) eher hoch eingeschätzt; dies galt insbesondere für europäische Verträge (zu 70%), nicht jedoch für gemeinsame Erklärungen (zu 100% eher niedrig) und für Internationale Rahmenvereinbarungen (50/50).

Dagegen schätzt die Hälfte der befragten Mitglieder eines EBR mit Absprachen deren Grad an Detaillierung und Verbindlichkeit eher niedrig ein. Aber auch Absprachen sind in der Selbsteinschätzung der Befragten immerhin noch zu mehr als ein Drittel in ihrem Detaillierungs- und Verbindlichkeitsgrad als eher hoch einzuschätzen. In den restlichen drei Fällen lässt sich der Grad an Detaillierung und Verbindlichkeit angesichts des unterschiedlichen Charakters mehrerer getroffener Absprachen nicht eindeutig bestimmen.

Abbildung 7: Regelungstiefen von Vereinbarungen und Absprachen



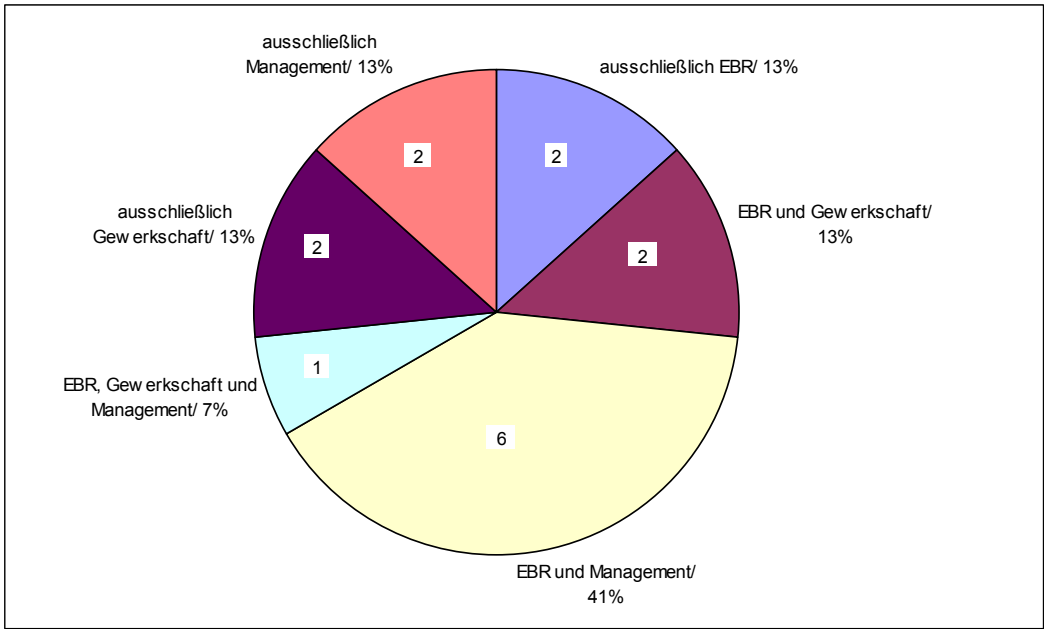
Initiatoren der Verhandlungen in den Unternehmen des Untersuchungssamples

Die Europäischen Betriebsräte waren in elf der 15 Fälle (74%), in denen Daten vorliegen, alleinige oder Mitinitiatoren der Vereinbarungen. In zwei Fällen war das Management, in weiteren zwei Fällen waren die Gewerkschaften alleinige Initiatoren der Vereinbarungen.

Die Gewerkschaften waren in fünf Unternehmen (33%) alleinige oder Mitinitiator von Vereinbarungen. Dies betraf insbesondere die Verhandlungsinitiative einer Internationalen Rahmenvereinbarung. Drei der fünf Fälle betrafen Unternehmen, in denen einzig eine Internationale Rahmenvereinbarung abgeschlossen wurde. Bei den übrigen Vereinbarungen waren die Gewerkschaften dagegen nur in zwei von 12 Fällen an der Initiative beteiligt.

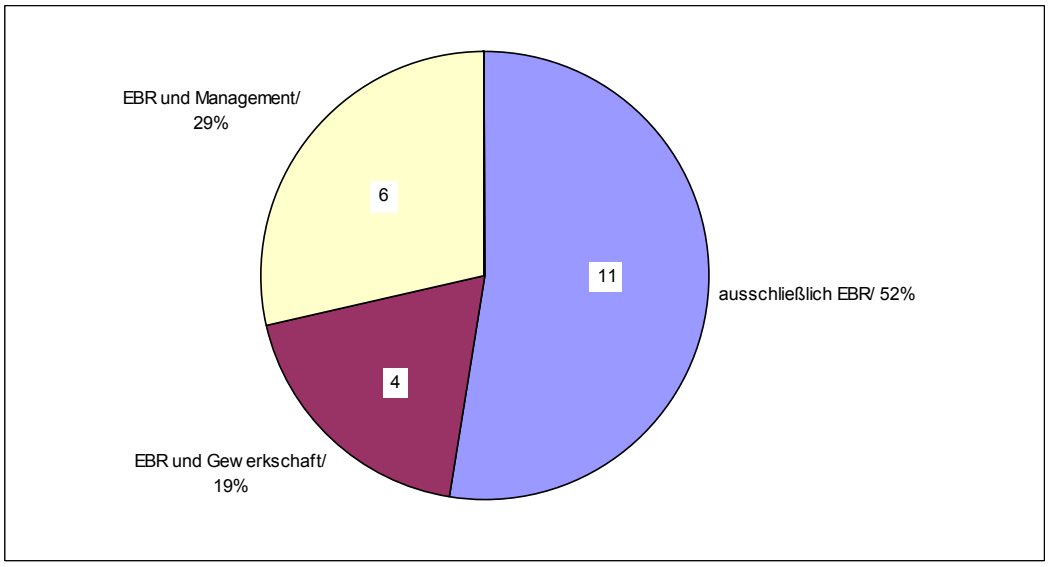
Das Management war in neun der 15 Unternehmen (61%) alleiniger oder Mitinitiator der Vereinbarungen. Klammert man die Fälle, in denen einzig eine Internationale Rahmenvereinbarung abgeschlossen wurde, aus, so erhöht sich der Anteil sogar auf 75% (9 von 12 Fällen).

Abbildung 8: Initiatoren der Vereinbarungen des Untersuchungssamples



Die Initiative von Absprachen war dagegen in der Mehrzahl der Fälle Sache der Arbeitnehmerseite, nur in 6 der 21 Fälle mit Absprachen (29%) gingen die Absprachen auf gemeinsame Initiativen von EBR und Management zurück. Der Europäische Betriebsrat war in allen Fällen entweder alleiniger (in 11 Fällen) oder Mitinitiator der Absprachen (in 10 Fällen). Die Gewerkschaften waren nur in vier Fällen (19%) an Initiativen von Absprachen beteiligt.

Abbildung 9: Initiatoren der Absprachen des Untersuchungssamples



Unterzeichner und (Mit-)Verhandler der Vereinbarungen und Absprachen

Für die transnationale Vereinbarungspolitik des europäischen Metallsektors insgesamt liegen keine vollständigen Informationen dazu vor, wer an den Verhandlungen beteiligt war (zu den unterschiedlichen Formen der Beteiligung der Europäischen Betriebsräte an gewerkschaftszentrierten Verhandlungen transnationaler Unternehmensvereinbarungen vgl. Rüb et al. 2011: 209ff.). Im Falle von Unternehmen des Untersuchungssamples haben wir explizit nach der Beteiligung der EBR am Verhandlungsprozess transnationaler Vereinbarungen gefragt. Für die Gruppe der Unternehmen, die nicht im Sample vertreten waren, haben wir als Indikator der Beteiligung am Verhandlungsprozess ersatzweise auf das formale Kriterium der EBR-Unterschrift der Vereinbarung zurückgegriffen.

Bei 22 der 34 Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik waren die Europäischen Betriebsräte jeweils (Mit-)Unterzeichner (zumindest eines Teils) dieser Vereinbarungen, davon in 14 Unternehmen unseres Untersuchungssamples. In unserem Sample befand sich zudem ein weiterer Fall, in dem der EBR unmittelbar in die Verhandlungen involviert war, aber nicht selbst als Unterzeichner der Vereinbarung aufgetreten ist. Demnach kann zumindest in 23 Fällen von einer Vereinbarungspolitik der Europäischen Betriebsräte gesprochen werden. In den anderen 11 Fällen waren die Gewerkschaften Verhandlungs- und offizieller Vertragspartner der Unternehmen.

In 13 der 22 im europäischen Metallsektor abgeschlossenen Internationalen Rahmenvereinbarungen waren die Europäischen Betriebsräte Unterzeichner oder (Mit-) Verhandler.

Eine detaillierte Analyse der Unterzeichner der im Metallsektor abgeschlossenen Vereinbarungen ergibt folgendes Bild.

Abbildung 10: Unterzeichner der transnationalen Unternehmensvereinbarungen im Metallsektor

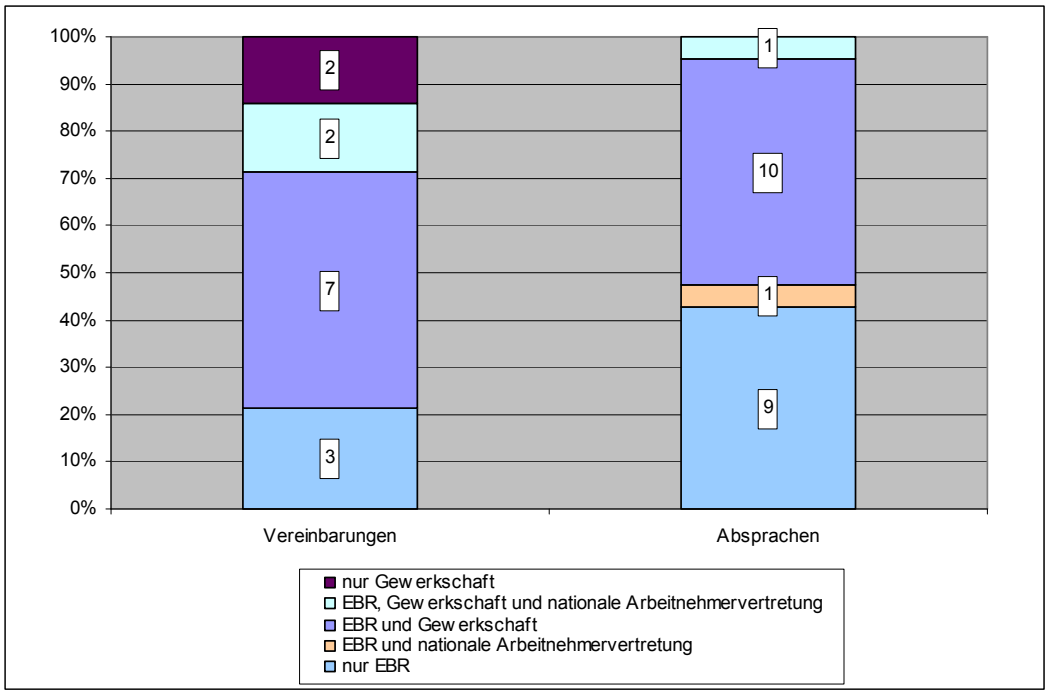
	betriebl. Gremien	**Gewerkschaften**	
Unterzeichner	70%	71%	
davon ausschließlich	29%	30%	
	WBR	**IMB**	**Global**
Unterzeichner	6%	36%	36%
davon ausschließlich	0	0	4%
	EBR	**EMB**	**Europäisch**
Unterzeichner	66%	40%	83%
davon ausschließlich	29%	13%	54%
	nationale Arbeitnehmervertretung	**nationale Gewerkschaft**	**National**
Unterzeichner	1%	20%	21%
davon ausschließlich	0	4%	4%

Eigene Auswertung von siebzig transnationalen Vereinbarungen im Metallsektor, für die die entsprechenden Daten verfügbar waren

Demnach wurden 70% dieser Vereinbarungen von betrieblichen, 29% ausschließlich von betrieblichen Gremien unterzeichnet. Die Gewerkschaften waren Mitunterzeichner bei 71% und alleinige Unterzeichner bei 30% dieser Vereinbarungen. Europäische Betriebsräte wiederum haben in 66% der Vereinbarungen mit- und in 29% ausschließlich unterzeichnet.

Für das Untersuchungssample liegt ein detailliertes Bild der Akteursbeteiligung an den Verhandlungen vor, da dies explizit abgefragt wurde.

Abbildung 11: (Mit-)Verhandler der Vereinbarungen und Absprachen des Untersuchungssamples



Der EBR war in zwei Unternehmen unseres Samples nicht an den Verhandlungen der transnationalen Unternehmensvereinbarungen beteiligt. Umgekehrt war eine gewerkschaftliche Beteiligung an den Verhandlungen der Vereinbarungen in elf von 14 Fällen (79%) sichergestellt. In drei Fällen haben die Europäischen Betriebsräte allein verhandelt. In zwei Fällen waren nur Vertreter der nationalen Gewerkschaften, nicht aber des EMB an den Verhandlungen beteiligt. Das EMB-Sekretariat war in drei Fällen am Verhandlungsprozess beteiligt. In zwei der drei Unternehmen (mit vorliegenden Daten), in denen einzig eine Internationale Rahmenvereinbarung verhandelt und abgeschlossen wurde, war der EMB-Koordinator über seine Funktion als nationaler gewerkschaftlicher Unternehmensbetreuer involviert.

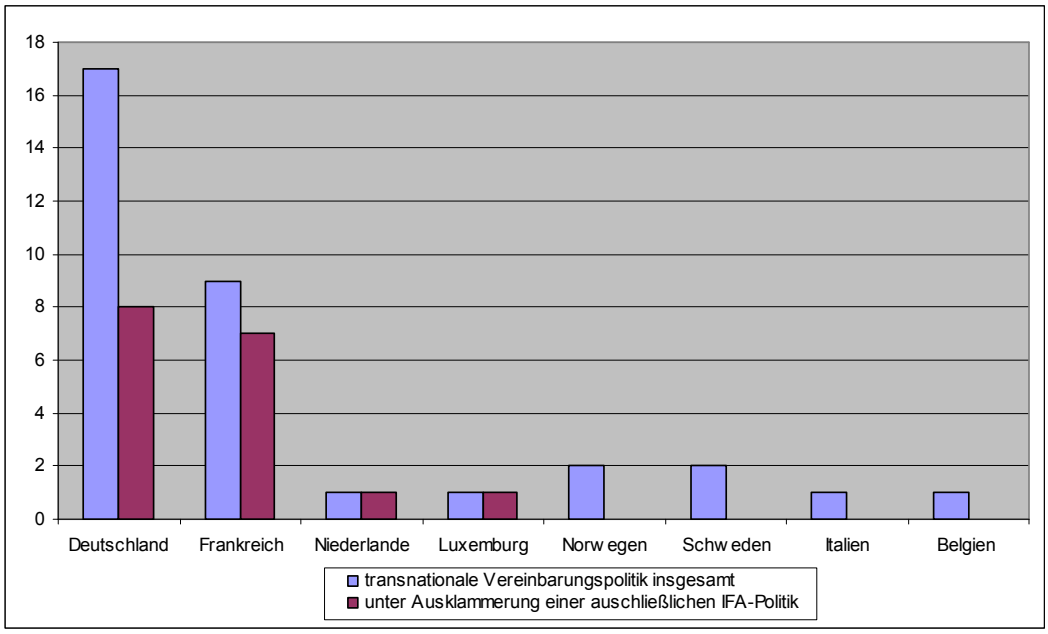
Die Absprachenpolitik scheint dagegen weitaus stärker als die Vereinbarungspolitik primär Angelegenheit der betrieblichen Akteure und des EBR zu sein. In zehn der 21 Fälle (48%) waren die Gewerkschaften am Zustandekommen der Absprachen nicht beteiligt. In den anderen elf Fällen waren in einem Fall nur Vertreter von nationalen Gewerkschaften, nicht aber der EMB-Koordinator oder das EMB-Sekretariat einbezogen. Letzteres war in keinem Fall in die Absprachenpolitik involviert. Der Einbezug der EMB-Koordinatoren in die Absprachenpolitik dürfte dann gesichert sein, wenn sie eng an den EBR angebunden sind.

Charakteristika der Unternehmen mit transnationaler Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

Herkunftsländer der Unternehmen

Legt man den formalen Sitz der europäischen Leitung zugrunde, verteilt sich die Herkunft der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik auf acht der 27 EU-Mitgliedsländer. Unter Ausklammerung derjenigen Unternehmen, die ausschließlich Internationale Rahmenvereinbarungen abgeschlossen haben, konzentriert sich der Sitz der europäischen Leitung der verbleibenden Unternehmen gar auf vier Länder, nämlich auf Frankreich, Deutschland, Luxemburg und die Niederlande.[10]

Abbildung 12: Sitz der europäischen Leitung der Unternehmen mit transnationaler Vereinbarungspolitik (alle bekannten Fälle)



Ein Stammlandeffekt ist deutlich sichtbar: Transnationale Unternehmensvereinbarungen werden vornehmlich in Unternehmen abgeschlossen, die ihren Hauptsitz und ihren europäischen Sitz in Deutschland oder Frankreich haben.[11]

---

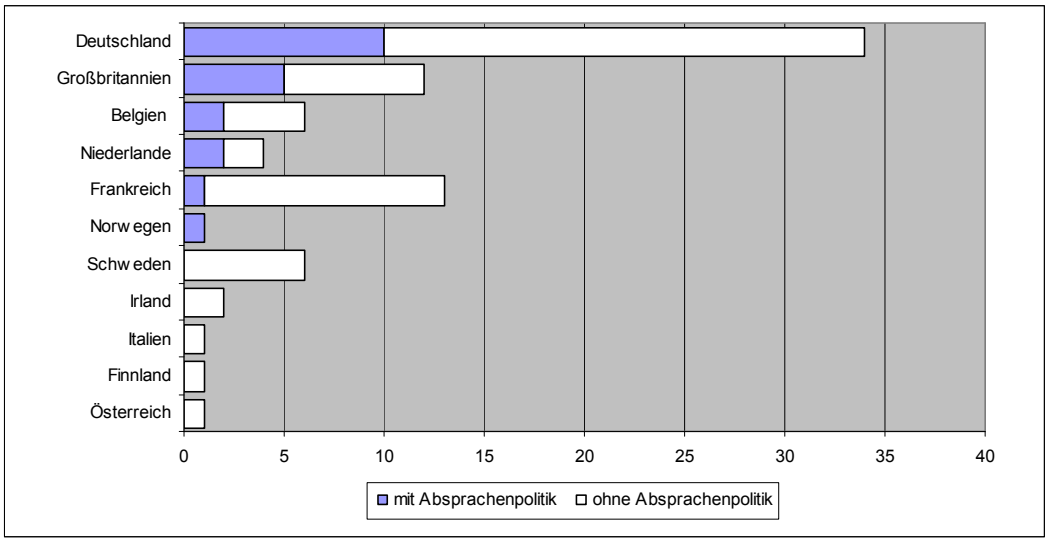
[10] Daten zum Sitzland der formalen europäischen Leitungen sind in der EBR-Datenbank des EMB für alle Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen im Metallsektor verfügbar. Dagegen wurden die Daten zum Sitzland der Unternehmenszentralen nur für die Stichprobe generiert. Drei der Unternehmen unserer Stichprobe mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik hatten ihren Sitz außerhalb der EU, davon in zwei Fällen in den USA und in einem Fall in der Schweiz. Die Herkunftsländer der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik konzentrieren sich auch unter Zugrundelegung des zentralen Unternehmenssitzes auf Deutschland und Frankreich (13 der 20 Fälle).

[11] Die Konzentration auf Deutschland und Frankreich spiegelt nicht nur die starke Präsenz multinationaler Unternehmen in diesen Ländern wider. Vielmehr sind Unternehmen aus diesen beiden Ländern überproportional häufig in eine transnationale Vereinbarungspolitik involviert: 41% der Unternehmen der europäischen Metallindustrie mit EBR haben ihren europäischen Sitz in Deutschland oder Frankreich. Diese stellen aber 76% der Unternehmen (der europäischen Metallindustrie mit EBR), die in eine transnationale Vereinbarungspolitik involviert sind.

Die Hälfte der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik hat ihren europäischen Sitz in Deutschland (bei einem Anteil von 28% deutscher Unternehmen an allen einbezogenen Unternehmen). Die transnationale Vereinbarungspolitik konzentriert sich noch stärker auf deutsche Unternehmen, wenn nur die Fälle betrachtet werden, bei denen Europäische Betriebsräte am Vereinbarungsabschluss beteiligt waren. Die Streuung der Herkunftsländer der Unternehmen mit einer EBR-Vereinbarungspolitik ist gering: 17 der 22 Metallunternehmen mit einer EBR-Vereinbarungspolitik haben ihren europäischen Sitz in Deutschland (dies entspricht einem Anteil von 77%), vier in Frankreich (18%) und eines in den Niederlanden (5%).[12]

Die Herkunftsländer der Unternehmen mit einer Absprachenpolitik sind insgesamt etwas gleichmäßiger und breiter verteilt. Der europäische Sitz dieser Länder befindet sich in Deutschland (zehn Fälle), Großbritannien (fünf), Belgien (zwei), den Niederlanden (zwei), Frankreich (ein Fall) und Norwegen (ein Fall). Die Zahl der zehn deutschen Unternehmen mit einer Absprachenpolitik liegt im Rahmen dessen, was man aufgrund des Anteils von Unternehmen mit europäischem Sitz in Deutschland hätte erwarten können (48% deutscher Unternehmen mit Absprachenpolitik gegenüber 42% deutscher Unternehmen im Untersuchungssample insgesamt). Auffällig ist, dass ein überproportional hoher Anteil von Unternehmen, deren europäischer Sitz sich in Großbritannien befindet, Absprachen mit den EBR getroffen hat. 24% der Unternehmen mit Absprachenpolitik haben ihren europäischen Sitz in Großbritannien (bei einem Anteil von 15% britischer Unternehmen am Untersuchungssample insgesamt).

Abbildung 13: Sitz der europäischen Leitung der Unternehmen mit transnationaler Absprachenpolitik (Untersuchungssample)



[12] Unter Zugrundelegung des Sitzes der zentralen Leitung und der Unternehmen des Untersuchungssamples sind die Herkunftsländer der Unternehmen mit einer EBR-Vereinbarungspolitik etwas breiter gestreut. Sie verteilen sich hier auf fünf Länder, da in allen drei Fällen einer transnationalen Vereinbarungspolitik in nicht EU-Unternehmen (zwei US-, ein Schweizer Unternehmen) die Europäischen Betriebsräte am Vereinbarungsabschluss beteiligt waren. Aber auch wenn man den Sitz der zentralen Leitung zugrunde legt, haben 60% aller Unternehmen mit transnationalen Vereinbarungen ihren Sitz in Deutschland.

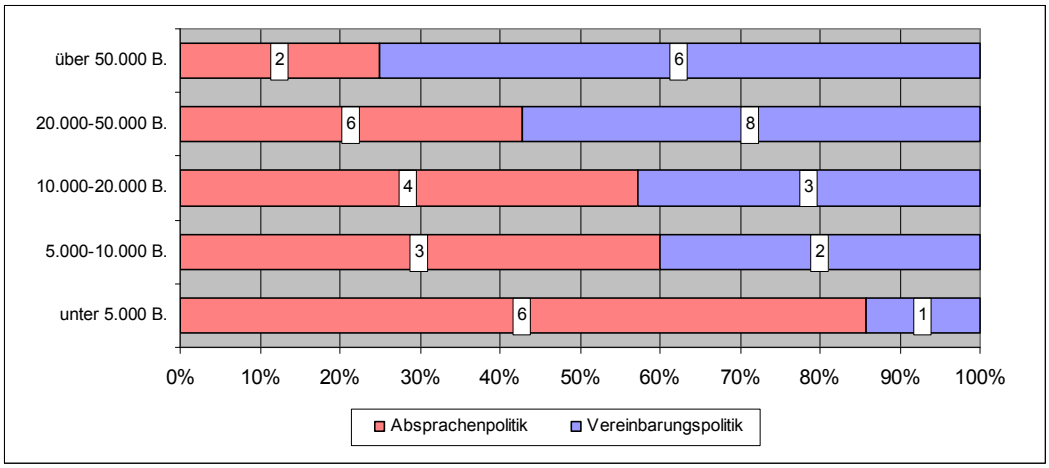
Größenklassen der Unternehmen mit Vereinbarungen und Absprachen

Als Indikator der Unternehmensgröße wurde die Beschäftigtenzahl der Unternehmen in Europa gewählt. Die Größe der europäischen Belegschaft wurde für die Unternehmen unseres Untersuchungssamples in den Telefoninterviews abgefragt. Da sie sich aus öffentlich zugänglichen Quellen nur ausnahmsweise bestimmen lässt, liegen auch nur für die Unternehmen unseres Samples Daten zur Belegschaftsgröße vor.

In unserem Sample waren es vornehmlich große Unternehmen, in denen transnationale Unternehmensvereinbarungen abgeschlossen wurden. 85% der Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik (17 von 20) hatten in Europa mehr als 10.000 Beschäftigte, 70% (14 von 20) mehr als 20.000 Beschäftigte.

Die vorgefundenen Unternehmen mit einer transnationalen Absprachenpolitik verteilten sich auf alle Größenklassen bei einem vergleichsweise großen Anteil kleinerer Unternehmen mit bis zu 10.000 Beschäftigten (neun von 21 bzw. 43%). Die transnationale Vereinbarungspolitik scheint demnach tendenziell eher Sache von großen, die transnationale Absprachenpolitik von kleineren europäischen Metallunternehmen zu sein.

Abbildung 14: Größenklassen der Unternehmen mit transnationaler Vereinbarungs- oder Absprachenpolitik (Untersuchungssample)



Charakteristika verhandelnder Europäischer Betriebsräte

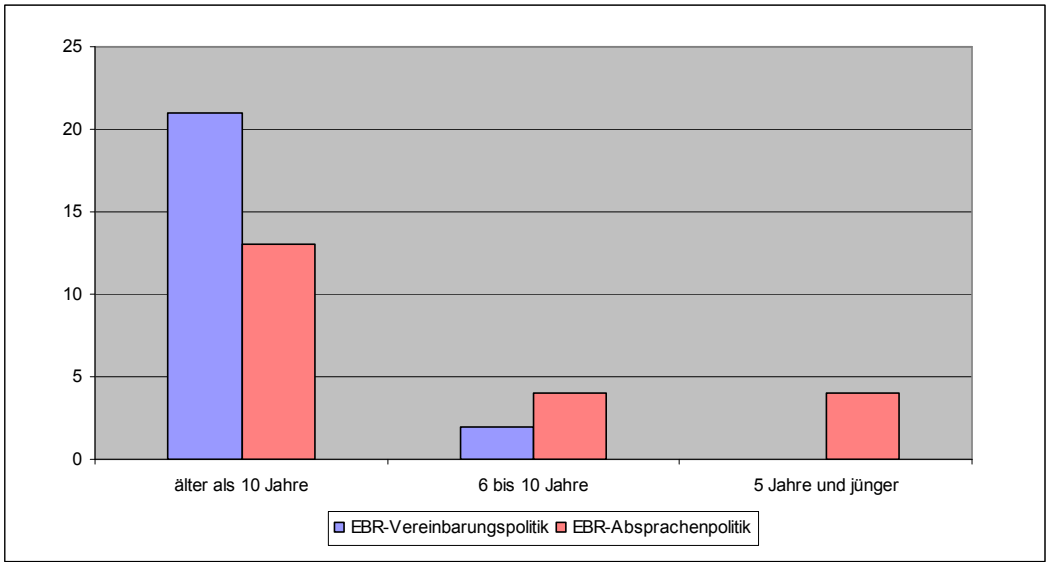
Für die Variablen „Art der EBR-Gründungsvereinbarungen“ (Art. 6 versus Art. 13-EBR), „Alter des EBR“ und „Herkunft der den EBR im Auftrag des EMB betreuenden Gewerkschaft“ liegen uns vollständige Daten für die Grundgesamtheit vor, für die Variable „Herkunft des EBR-Vorsitzenden“ nur Daten für das Untersuchungssample.

Alter des EBR und EBR-Vereinbarungs-/Absprachenpolitik

Die Europäischen Betriebsräte im Metallsektor, die transnationale Vereinbarungen verhandelt und abgeschlossen haben, sind in der überwiegenden Mehrheit (91%) älter als zehn Jahre und in keinem Fall fünf Jahre oder jünger. Dies deutet darauf hin, dass die Entwicklung EBR-interner Arbeits- und Kommunikationsstrukturen und Vertrauensbeziehungen ebenso wie die Entwicklung einer Interaktionskultur zwischen EBR und Unternehmensmanagement die Voraussetzungen einer EBR-Vereinbarungspolitik erst schaffen oder zumindest erheblich verbessern.

Im Vergleich zur EBR-Vereinbarungspolitik sind die Europäischen Betriebsräte mit Absprachenpolitik tendenziell jünger. Vier der 21 Europäischen Betriebsräte mit Absprachenpolitik (21%) sind bis zu fünf Jahre alt, vier bis zu zehn Jahre (21%) und dreizehn älter als zehn Jahre (62%).[13] Dies könnte darauf hindeuten, dass die Absprachenpolitik von EBR einer Vereinbarungspolitik zeitlich vorgelagert ist, erstere die Voraussetzungen für letztere verbessert. Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, müsste in weiteren Untersuchungen geprüft werden.

Abbildung 15: EBR-Alter und EBR-Vereinbarungs-/Absprachenpolitik

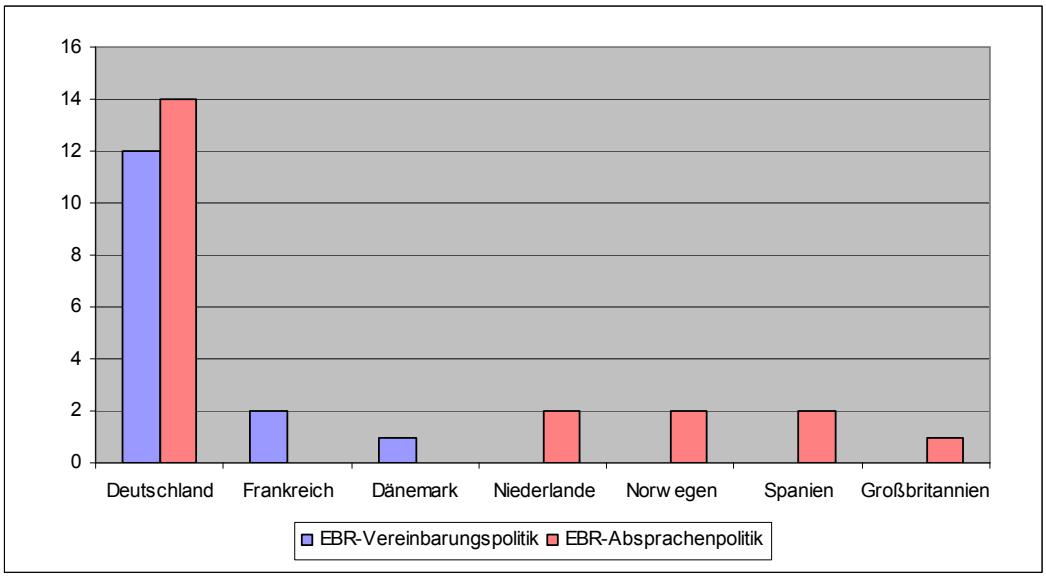


Herkunft des EBR-Vorsitzenden

In der Regel stellt die nationale Fraktion, die die meisten Beschäftigten repräsentiert, den EBR-Vorsitzenden. In vielen Fällen dürfte dies mit dem Sitzland der europäischen Leitung korrespondieren. Dies wird durch die Verteilung der EBR-Vereinbarungs- und Absprachenpolitik nach dem Herkunftsland des EBR-Vorsitzenden weitgehend bestätigt. Europäische Betriebsräte mit deutschen Vorsitzenden dominieren das Geschehen.

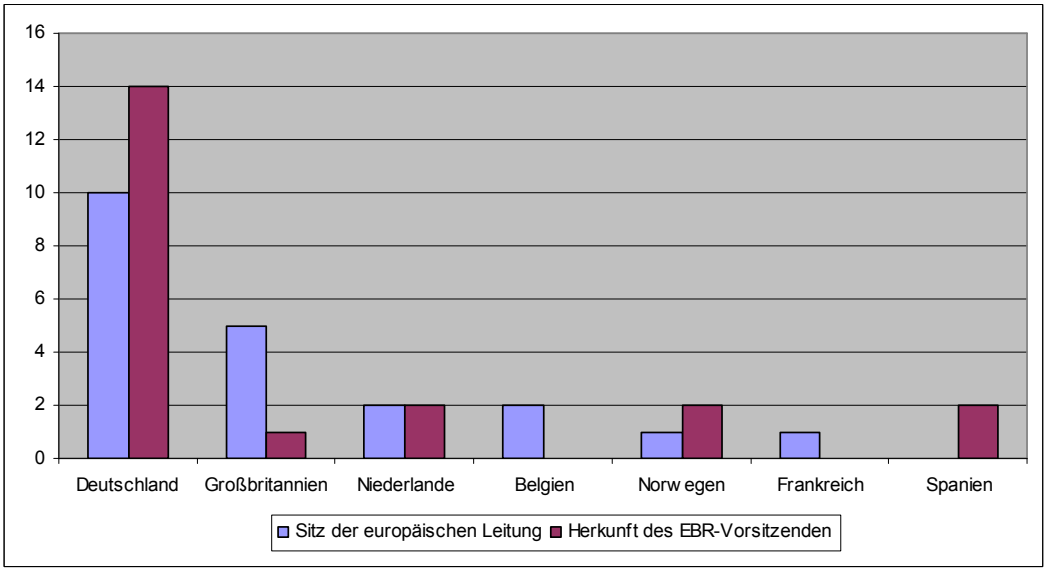
[13] Dies entspricht annähernd der Altersverteilung der EBR in der Stichprobe von 15% „bis fünf Jahre“, 19% „sechs bis zehn Jahre“ und 66% „älter als zehn Jahre“.

Abbildung 16: Herkunft des EBR-Vorsitzenden und transnationale Vereinbarungs- und Absprachenpolitik (Untersuchungssample)



Beim Vergleich zwischen dem Herkunftsland des EBR-Vorsitzenden und dem Sitzland der europäischen Leitung des Unternehmens zeigen sich insbesondere bei der EBR-Absprachenpolitik Abweichungen (Abbildung 17). Auffällig ist insbesondere ein Plus an deutschen und spanischen EBR-Vorsitzenden und ein Minus an belgischen und insbesondere britischen EBR-Vorsitzenden im Vergleich zum EU-Sitz des Unternehmens.

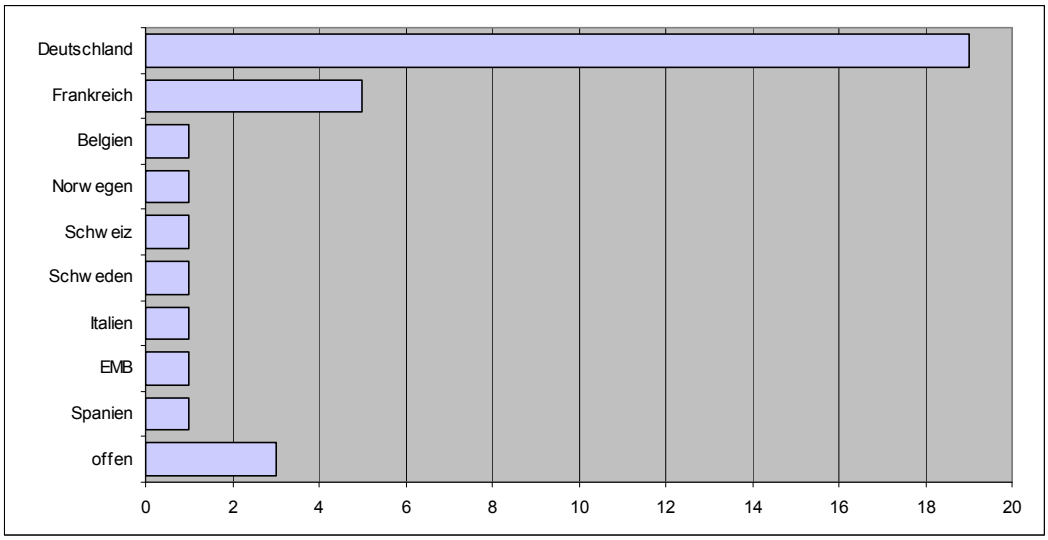
Abbildung 17: Herkunft des EBR-Vorsitzenden und Sitz der europäischen Leitungsebene der Unternehmen im Falle einer transnationalen Absprachenpolitik (Untersuchungssample)



Herkunft der betreuenden Gewerkschaft

19 der 34 EBR aus Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik wurden federführend im Auftrag des EMB von der IG Metall betreut, fünf von französischen Gewerkschaften und jeweils ein EBR von Gewerkschaften aus Belgien, Norwegen, der Schweiz, Schweden, Italien und Spanien. In einem Fall hatte der EMB die EBR-Betreuung selbst übernommen und in drei Fällen war die gewerkschaftliche EBR-Betreuung noch nicht bestimmt. Somit werden in 56% der Fälle die EBR aus Unternehmen mit einer transnationalen Vereinbarungspolitik von der IG Metall betreut (bei einem Betreuungsanteil der IG Metall an allen EBR des Metallsektors von 25%). Dieser Zusammenhang zwischen der EBR-Betreuung durch die IG Metall und einer transnationalen Vereinbarungspolitik auf Unternehmensebene ist deutlich.

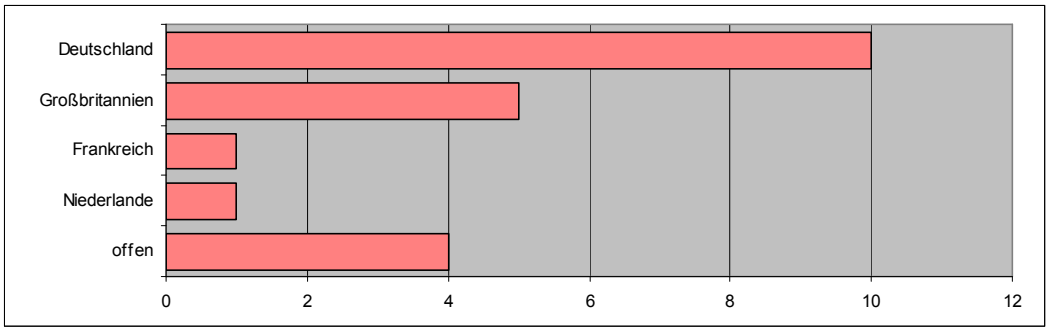
Abbildung 18: Herkunft der betreuenden Gewerkschaft und transnationale Vereinbarungspolitik (Grundgesamtheit)



Von den 21 EBR mit Absprachenpolitik wurden wiederum zehn federführend von der IG Metall betreut, fünf von britischen Gewerkschaften, je einer von Gewerkschaften aus Frankreich und den Niederlanden und in vier Fällen schließlich war die gewerkschaftliche Betreuung des EBR offen.[14]

[14] Der Zusammenhang zwischen Absprachenpolitik und betreuender Gewerkschaft dürfte generell schwächer sein, da die Gewerkschaften in geringerem Maß in die Absprachen- als in die Vereinbarungspolitik von EBR involviert sind.

Abbildung 19: Herkunft der betreuenden Gewerkschaft und transnationale Absprachenpolitik (Untersuchungssample)



Beweggründe einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

Motive für Verhandlungsaufnahme und -abschluss

Anlassbezogene Motive für die Aufnahme von Verhandlungen von Vereinbarungen und das Treffen von Absprachen waren Umstrukturierungen (Standortschließungen, Ver- oder Auslagerung von Geschäftseinheiten), Probleme der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes (Arbeitsunfälle, Blutbleiwerte), Mitarbeiterbefragungen (Beteiligungsanspruch des EBR), aber auch außergewöhnlich gute Geschäftsergebnisse, die zu Forderungen einer Gewinnbeteiligung animieren.[15] Bei den Umfrageergebnissen ist insbesondere auffällig, dass Absprachen in der Regel und weitaus häufiger als Vereinbarungen auf einem konkreten Anlass zu basieren scheinen (Nennung dieses Motivs von 95% vs. 47% der Befragten).

Wenn das Management bei einem bestimmten Thema Verhandlungsbereitschaft signalisiert oder gar selbst die Initiative zur Aufnahme von Verhandlungen ergreift, ist dies ein wichtiger Impuls für den EBR, das Verhandlungsangebot aufzugreifen und weiter voranzutreiben. In einigen Fällen erwuchs aus der Diskussion eines Themas

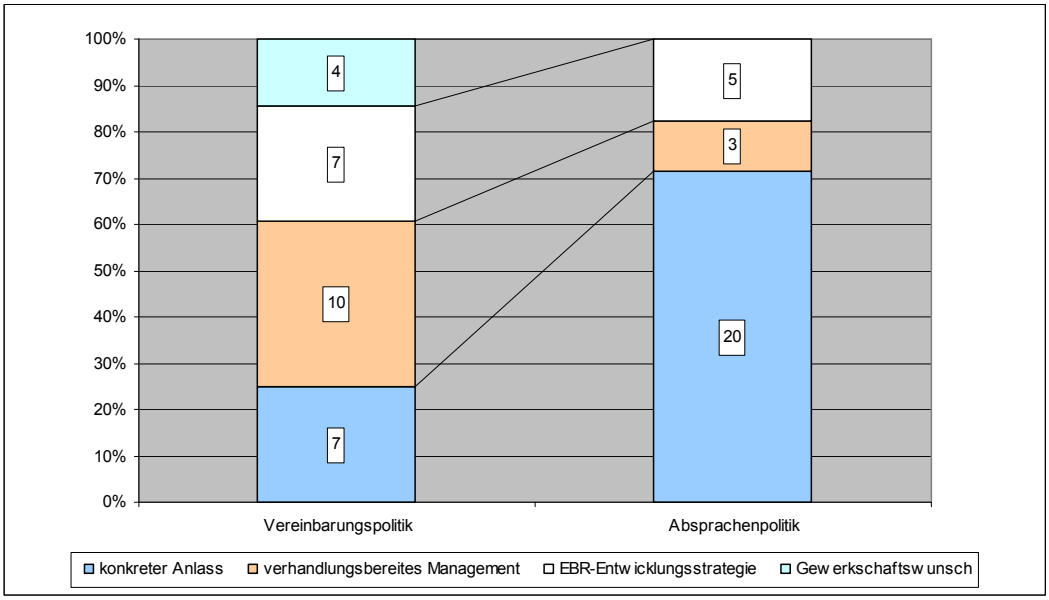
[15] Als konkrete Anlässe für Absprachen wurden unter anderem genannt:
- die Ankündigung des Managements, eine weltweite Mitarbeiterbefragung zum Thema Arbeitszufriedenheit ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen (mit Ausnahme im Stammland des Unternehmens) durchzuführen;
- Diskussion von EBR und Management über die Unfallquoten in den nationalen Unternehmensteilen, infolge dessen beide Seiten Handlungsbedarf sahen, die Arbeitssicherheitsstandards zu vereinheitlichen;
- Schließung eines Standorts, die zu Absprache bezüglich der Gestaltung des Sozialplans führte;
- Pläne des Managements, Geschäftseinheiten zu verlagern;
- außergewöhnlich gutes Geschäftsergebnis des Unternehmens, das zu Absprache einer Erfolgsbeteiligung führte;
- hohe Unfallzahlen und dadurch bedingte teure Ausfallzeiten von Beschäftigten;
- zwei tödliche Arbeitsunfälle in Standorten unterschiedlicher Länder;
- vom US-Management durchgeführte weltweite Befragung der Beschäftigten, deren Ergebnisse ins Netz gestellt wurde, ohne vorherige Unterrichtung des EBR und der nationalen Arbeitnehmervertretungen;
- Vermutung, dass an einem Standort Blutbleiwerte nicht sauber ermittelt wurden und gefälschte Daten im Umlauf waren.

zwischen EBR und Management die gemeinsam geteilte Einsicht eines Regelungsbedarfs, z.B. in Bezug auf hohe Unfallzahlen in einigen nationalen Unternehmensteilen oder der Verabschiedung einer Sozialcharta zur konzernweiten Sicherung sozialer Mindeststandards. Insbesondere hinsichtlich von Vereinbarungen ergriff das Management in einer Reihe von Fällen von sich aus die Initiative zur Aufnahme von Verhandlungen.[16] Dagegen wurde der Bereitschaft des Managements als Ursache für die getroffenen Absprachen ein eher geringer Stellenwert beigemessen (14% vs. 67%).

Eine weitere Motivation Europäischer Betriebsräte, Vereinbarungen oder Absprachen mit dem Management zu verhandeln, besteht in der Erwartung, dass sich der EBR dadurch unabhängig von den konkret erzielten Verhandlungsergebnissen als Gremium sowohl in der internen Organisation und Zusammenarbeit als auch als Akteur gegenüber dem Unternehmensmanagement weiterentwickelt. Dieses Motiv wurde in 47% der Vereinbarungen, aber nur in 24% der Absprachen genannt.

Der Wunsch der Gewerkschaften, Verhandlungen aufzunehmen und Vereinbarungen abzuschließen, war schließlich insbesondere bei Internationalen Rahmenvereinbarungen der entscheidende Beweggrund.

Abbildung 20: Motive für Vereinbarungen und Absprachen



[16] Die Motive wurden im Rahmen dieser Erhebung nicht ermittelt. In unserer zwischen 2009 und 2011 durchgeführten qualitativen Untersuchung sind wir auf folgende Beweggründe des Managements gestoßen: „Es möchte Verhandlungsprozesse vereinfachen und dadurch Transaktionskosten reduzieren. Es möchte bisher national unterschiedliche Regelungen europaweit stärker vereinheitlichen und dadurch die Personalpolitik und die Arbeitsbeziehungen der einzelnen nationalen Unternehmensteile stärker zentralen Vorgaben und einer zentralen Kontrolle unterwerfen (z.B. in Richtung der Verallgemeinerung kooperativer Arbeitsbeziehungen). Es möchte die europäische Unternehmensidentität der Beschäftigten und Belegschaftsvertreter stärken. Es möchte im Restrukturierungsfall für grenzübergreifende Problemstellungen und Konfliktkonstellationen grenzübergreifende (Kompromiss-)Lösungen finden und vereinbaren. Und es möchte schließlich den EBR und/oder die Gewerkschaften in die Restrukturierungsprozesse des Unternehmens kooperativ einbinden, um mögliche Konflikte zu reduzieren (Befriedungsinteresse).“ (Rüb et al 2011: 225)

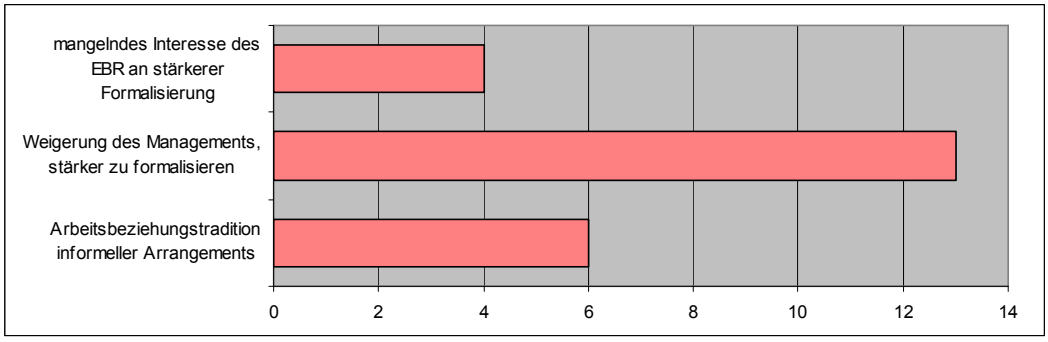
Gründe für Absprachen- statt Vereinbarungspolitik

Eine Kultur informeller Arrangements am Stammsitz des Unternehmens fördert eine Politik informeller Absprachen. So begründeten einige unserer Befragten die Absprachenpolitik damit, dass es aufgrund der Tradition einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretung und Management für beide Seiten keinen Formalisierungsbedarf gebe. Ein Befragter meinte z.B., dass in der niederländischen Unternehmenszentrale noch der Handschlag gelte.

Der Hemmschuh einer stärkeren Formalisierung liegt überwiegend beim Management. In 65% der Antworten wurde die Weigerung des Managements als Hemmnis für eine weitergehende Formalisierung genannt. Einige sahen die Hauptursache in der Blockadehaltung der außereuropäischen zentralen Leitung des Unternehmens (USA, Japan), das gegenüber der europäischen Leitung die Richtung vorgibt. Andere gaben an, dass das deutsche Unternehmensmanagement sich grundsätzlich weigere, die Absprachen zu formalisieren, um keinen Präzedenzfall zu schaffen oder mit Verweis auf mögliche Auswirkungen auf die Verbandsebene oder andere Konzerne. Wieder andere erklärten die Blockade des Managements mit der angelsächsischen oder französischen Arbeitsbeziehungstradition, in der eine Kultur der Mitbestimmung durch Betriebsräte unbekannt sei. Eine vierte Gruppe schließlich verwies schlicht auf ihre Erfahrungen damit, dass das Management Forderungen nach formaleren Regelungen blockiert habe; z.B. EBR-Initiative zur Verhandlung einer Vereinbarung zu sozialen Mindeststandards (stattdessen Formulierung eines unilateralen Code of Conduct).

Dagegen haben die Europäischen Betriebsräte ein weitaus größeres Interesse an einer stärkeren Formalisierung der Verhandlungsergebnisse. Nur in 20% der Fälle (vier von 20) wurde dem Europäischen Betriebsrat ein mangelndes Interesse an einer weitergehenden Formalisierung attestiert. Hierfür wurden die folgenden Gründe genannt: (1) die bisherigen Regelungsgegenstände ließen keinen Bedarf einer stärkeren Formalisierung erkennen; (2) es fehle an Erfahrungen und Kompetenzen, um formale Vereinbarungen zu verhandeln; (3) der EBR wolle die bestehende Vertrauensbeziehung zum Management durch Forderungen nach einer stärkeren Formalisierung nicht gefährden; und schließlich (4) die französischen EBR-Delegierten blockierten Verhandlungen einer formalen Vereinbarung.

Abbildung 21: Gründe für Absprachenpolitik



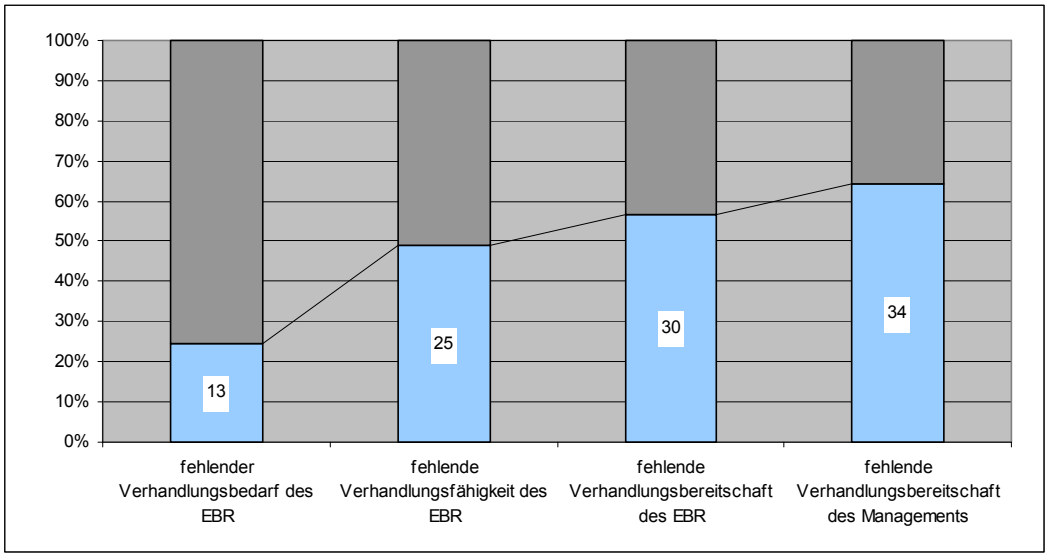
Europäische Betriebsräte ohne Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

Dieser Teil der Analyse beschäftigt sich mit den 53 EBR (rund 65%) unseres Samples, in denen wir keine Vereinbarungs- und/oder Absprachenpolitik vorfanden. Im Zentrum der Untersuchung stand die Ermittlung der Gründe warum sich in den jeweiligen Unternehmen keine europäische Vereinbarungs- und Absprachenpolitik entwickelte. Unser Hauptaugenmerk galt dabei drei potentiellen Einflussfaktoren:

- dem von den Befragten wahrgenommenen Bedarf, zur Regelung bestimmter Themen mit dem Management auf europäischer Unternehmensebene in Verhandlungen zu treten,
- den EBR-internen Handlungsvoraussetzungen und dem Selbstverständnis des EBR und
- der Haltung des Managements gegenüber einer Verhandlungsrolle des EBR und damit der Frage, wie die Befragten die Bereitschaft des Managements, dem EBR eine Verhandlungsrolle zuzugestehen, einschätzen.

Im Folgenden werden die diesbezüglichen Ergebnisse unserer Untersuchung, die in Abbildung 22 überblicksmäßig dargestellt sind, eingehender beschrieben.

Abbildung 22: Gründe für Nichtexistenz einer Vereinbarungs- und Absprachenpolitik



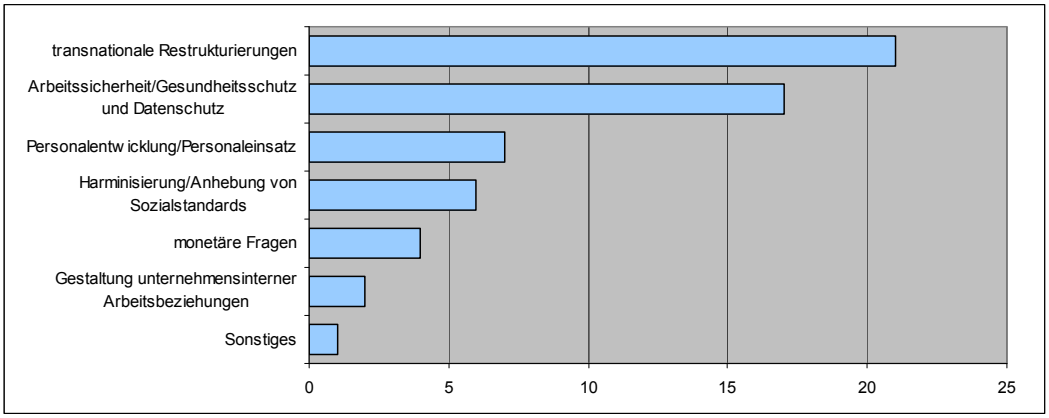
Wahrgenommener Verhandlungsbedarf

Am Bedarf an einer europäischen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik scheint es nicht zu mangeln. Drei Viertel der befragten EBR-Mitglieder dieser Gruppe (40 von 53) sahen einen Bedarf, mit dem Management in Verhandlungen zu materiellen Themen zu treten.

Die konkreten Themen, bei denen Verhandlungsbedarf gesehen wurde, sind weitestgehend mit dem Themenspektrum der existierenden Vereinbarungen und Absprachen identisch (Abbildung 23). Auffallend ist jedoch, dass im Gegensatz zu der vergleichsweise großen Zahl existierender Vereinbarungen zu grundlegenden sozialen

und ethischen Mindeststandards kein einziger Befragter diesbezüglich Verhandlungsbedarf anmeldete.

Abbildung 23: Regelungsgegenstände, für die ein Verhandlungsbedarf gesehen wurde



Der größte Verhandlungsbedarf besteht aus Sicht der Befragten beim Thema Umstrukturierung. Analog zu den von uns identifizierten Vereinbarungen und Absprachen lassen sich beim wahrgenommenen Verhandlungsbedarf zwei Gruppen unterscheiden. Zum einen sahen die Befragten einen Bedarf für Verhandlungen, die es ermöglichen, Einfluss auf die Modalitäten konkret bevorstehender oder laufender Restrukturierungsprozesse zu nehmen, um die negativen Folgen für die Beschäftigten (insbesondere Arbeitsplatzverluste) möglichst gering zu halten. Zum anderen sahen sie Verhandlungsbedarf bei der Festlegung von Leitlinien, wie grenzübergreifende Restrukturierungen generell gehandhabt werden, mit der Erwartung, dadurch unternehmensinterne Standortkonkurrenzen eindämmen und Strategien des Managements, Belegschaften unterschiedlicher Standorte und Länder gegeneinander auszuspielen, begegnen zu können. Konkret wurde mehrfach ein Bedarf nach einer europaweiten Regelung der nationalen und standortbezogenen Verteilung der Produktion angemeldet.

Am zweithäufigsten wurde bei der Frage nach dem Verhandlungsbedarf der Themenkomplex persönlicher Schutzrechte in den Bereichen Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz und Datenschutz genannt. Hier sahen die Befragten vor allem Bedarf für eine europaweite Vereinheitlichung von Standards. In einigen Fällen wurde angeregt, eine solche Vereinheitlichung im Rahmen eines best-practice-Verfahrens anzustreben, indem besonders weit reichende nationale Regelungen europaweit ausgedehnt werden.

Verhandlungsbedarf wurde zudem bei dem Thema Personalentwicklung und Personaleinsatz gesehen. In diesem Kontext wurden explizit die Bereiche Qualifizierung und Weiterbildung, Altersteilzeit sowie die Formulierung europaweit einheitlicher Führungsleitlinien genannt. Von besonderer Bedeutung war innerhalb dieses Themenkomplexes das Thema Leiharbeit. Der angemeldete Bedarf richtete sich dabei darauf, das Phänomen der Leiharbeit durch die Festlegung einer europaweit gültigen Maximalquote und -dauer einzuschränken, zum anderen zu europaweiten Regelungen

zur Gleichstellung von Leiharbeitern und Stammbelegschaften (insbesondere im Hinblick auf die Bezahlung) zu kommen.

Darüber hinaus sahen die Befragten Verhandlungsbedarf zu folgenden Themen:

- zur Harmonisierung bzw. Anhebung von Sozialstandards z.B. bei Arbeitszeiten, Verrentungen oder generell den sozialen Pflichten des Unternehmens,
- zu monetären Fragen, insbesondere hinsichtlich der europaweit einheitlichen Regelung von materiellen Zusatz- und Sonderleistungen wie z.B. Erfolgsprämien, Gewinnbeteiligung und außerordentliche Jahressonderzahlungen,
- zur Gestaltung unternehmensinterner Arbeitsbeziehungen dahingehend, dass die nationalen Arbeitnehmervertretungsmöglichkeiten in den Bereichen Information, Konsultation und Mitbestimmung nach oben angeglichen werden, und schließlich
- eine europaweit einheitliche Regelung des Verbesserungsvorschlagswesens.

Verhandlungsfähigkeit und -bereitschaft des EBR

Knapp die Hälfte der befragten EBR-Mitglieder dieser Gruppe (49%) sahen für ihren EBR die internen Handlungsvoraussetzungen nicht gegeben, um Verhandlungen mit dem Management aufzunehmen.

Ein Blick auf die von den Befragten angegebenen Gründe für die fehlende Verhandlungsfähigkeit ihres EBR bestätigt weitgehend die Befunde der EBR-Forschung. Die am häufigsten genannten Gründe für die fehlende Verhandlungsfähigkeit waren in absteigender Reihenfolge:

- der zu geringe direkte Kontakt zwischen den EBR-Mitgliedern, der sich weitgehend auf die einmalige jährliche Sitzung des EBR beschränkt (sieben Nennungen);
- Sprachprobleme, die eine direkte Kommunikation zwischen den formalen Sitzungen erschweren, da nur für diese eine Verdolmetschung gewährleistet ist (fünf Nennungen);
- das Fehlen grundlegender Arbeitsstrukturen (wie z.B. engerer Ausschuss oder themenbezogener Ausschüsse) im EBR (fünf Nennungen);
- die Verfolgung nationaler Standortinteressen, die die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie gegenüber dem Management erschwert (fünf Nennungen);
- die große Fluktuation unter den EBR-Mitgliedern, die keinen kontinuierlichen Arbeitszusammenhang ermöglicht (vier Nennungen); schließlich
- die Heterogenität der nationalen Arbeitsbeziehungskulturen und Handlungsmöglichkeiten auf nationaler Ebene und damit verbunden stark unterschiedliche Vorstellungen über die Rolle und Funktion des EBR (ebenfalls vier Nennungen).

Mehr als die Hälfte der Befragten dieser Gruppe (30 von 53) sah keine Bereitschaft ihres EBR, mit dem Management in Verhandlungen zu treten. Die fehlende Verhandlungsbereitschaft wurde am häufigsten damit begründet, dass die Entwicklung einer reibungslos funktionierenden Information durch das Management derzeit im Mittelpunkt der EBR-Arbeit stehe (34%). Dabei können wiederum zwei Gruppen von EBR unterschieden werden. Die erste Gruppe besteht aus den EBR, die in den Worten eines Befragten „nicht den zweiten Schritt vor dem ersten machen wollen“. In diesen

EBR geht es zunächst darum, einen funktionierenden Informationsprozess mit dem Management aufzubauen. Erst wenn dies sichergestellt wäre, könnte über eine Verhandlungsrolle des EBR nachgedacht werden. Demnach stellen aus Sicht der Befragten Verhandlungen mit dem Management in diesen EBR aufgrund des derzeitigen Entwicklungsstadiums keine realistische Alternative dar. Die zweite Gruppe umfasst die EBR, in denen die EBR-Mitglieder ihr Gremium bewusst auf eine Informationsfunktion hin orientieren und die dies auch als den jeweiligen Gegebenheiten angemessene Funktion des EBR ansehen. Nach den Angaben der von uns befragten EBR-Mitglieder sind im Rahmen unserer Untersuchung beide Gruppen in etwa gleich groß.

Weitere häufig genannte Gründe für die fehlende Verhandlungsbereitschaft der EBR lassen sich unter dem Schlagwort „Durchschlagen nationaler Arbeitsbeziehungskulturen und -interessen“ zusammenfassen. Darunter fallen vor allem die unterschiedlichen nationalen Wahrnehmungen und Vorstellungen über die Rolle des EBR und die Verfolgung nationaler Interessen im EBR. Die Befragten monierten diesbezüglich insbesondere die bestehende Kluft zwischen den EBR-Delegierten der Länder, in denen „Betriebsräte“ auch im nationalen Kontext Verhandlungen führten, und den Ländern, in denen Verhandlungen generell Sache der Gewerkschaften seien und daher kein gesteigertes Interesse an einer Verhandlungsrolle des EBR bestünde.

Die Befragten nannten zudem folgende Gründe für die fehlende Verhandlungsbereitschaft ihres EBR:

- fehlende politische Impulse durch den EBR-Vorsitzenden bzw. die dominanten Länderfraktionen im EBR,
- eine Orientierung an den gesetzlich definierten Funktionen des EBR,
- die ablehnende Haltung des Management, so dass eine Verhandlungsrolle des EBR keine realistische Alternative darstelle,
- ein generelles Desinteresse der EBR-Mitglieder an einer Verhandlungsrolle des EBR sowie
- ein fehlender Verhandlungsbedarf, der die Entwicklung eines entsprechenden Selbstverständnisses des EBR blockiere.

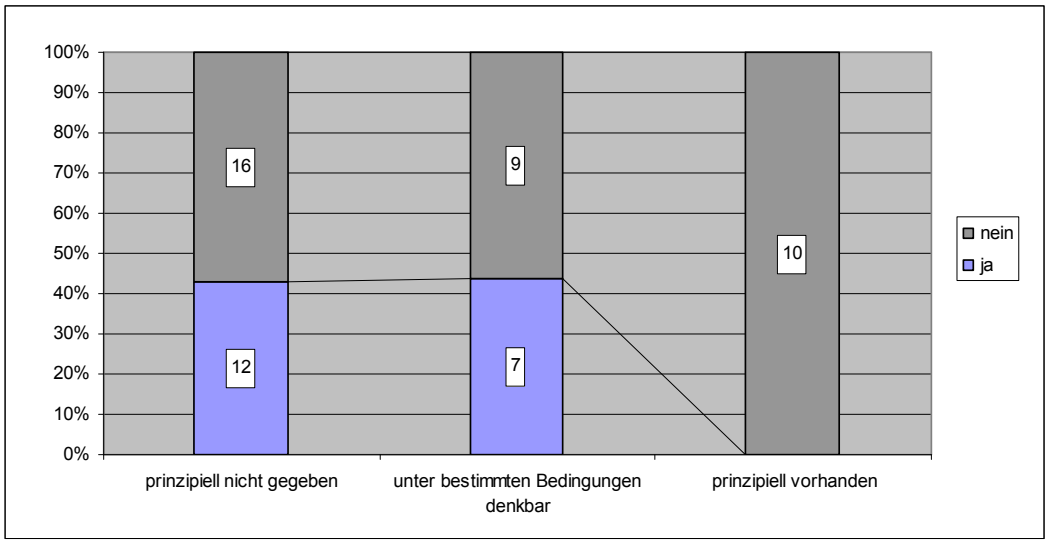
Verhandlungsbereitschaft des Managements

Die von uns befragten EBR-Mitglieder attestierten dem Management in 34 der 53 Unternehmen ohne eine Vereinbarungs- oder -Absprachenpolitik der EBR (64%) eine ablehnende Haltung zu Verhandlungen mit dem EBR (Abbildung 22). Diese wurde am häufigsten damit begründet, dass das Management eine minimalistische EBR-Strategie verfolge, die sich an der Erfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen Minimums an Information und Konsultation orientiere.

Eine fehlende Verhandlungsbereitschaft des Managements findet sich in Unternehmen aus Ländern mit sehr unterschiedlichen Arbeitsbeziehungstraditionen (USA, Deutschland, Frankreich, Schweden und Japan). Ein Stammlandeffekt lässt sich für die Unternehmen beobachten, deren zentrale Leitung in den USA angesiedelt ist (Abbildung 24). In der Einschätzung der Befragten dieser Gruppe (EBR ohne Vereinbarungs- oder Absprachenpolitik) liegt in keinem US-Unternehmen eine prinzipielle

Verhandlungsbereitschaft des Managements vor. Als häufigsten Grund für das Desinteresse des Managements an einer Verhandlungsrolle des EBR nannten die Befragten, dass die US-Zentrale grundsätzlich jegliche Form einer Mitbestimmung von Arbeitnehmern bzw. Gewerkschaften ablehne und sich daher an den in den jeweiligen nationalen Umsetzungsgesetzen definierten Minimalanforderungen orientiere. Für die Mehrzahl dieser Fälle berichteten die von uns befragten EBR-Mitglieder, dass die US-Zentrale der jeweiligen europäischen Leitung explizit untersage, in seinen Beziehungen zum EBR über die in der Richtlinie definierte Informations- und Konsultationsrolle hinauszugehen.

Abbildung 24: Verhandlungsbereitschaft des Managements mit Sitz der zentralen Leitung in den USA



Weitere genannte Gründe für die fehlende Verhandlungsbereitschaft des US-Managements waren das Fehlen einer Tradition kooperativer Arbeitsbeziehungen in den USA bis hin zur offenen Ablehnung von Arbeitnehmervertretungsstrukturen und Gewerkschaften sowie die starke Kostenorientierung des US-Managements, die dazu führe, dass Arbeitnehmer und Gewerkschaften primär als zu minimierende Kostenfaktoren angesehen würden.

Die Vermeidung einer weitergehenden Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter und der Erhalt der Management-Prärogative als Gründe für die fehlende Verhandlungsbereitschaft des Managements sind jedoch kein Spezifikum von US-Unternehmen. Auch in den Unternehmen mit Stammsitz in Europa waren dies die beiden am häufigsten genannten Gründe für die ablehnende Haltung des zentralen Managements gegenüber einer Verhandlungsrolle des EBR.

Den annähernd zwei Dritteln skeptischen Einschätzungen stehen 36% der Fälle ohne Vereinbarungs- oder Absprachenpolitik der EBR (19 von 53) gegenüber, in denen die Befragten dem Management eine prinzipielle Verhandlungsbereitschaft mit dem EBR attestieren. Die Bereitschaft des Managements, dem EBR eine Verhandlungsrolle zuzugestehen, wurde einerseits mit der Kultur kooperativer Arbeitsbeziehungen, an-

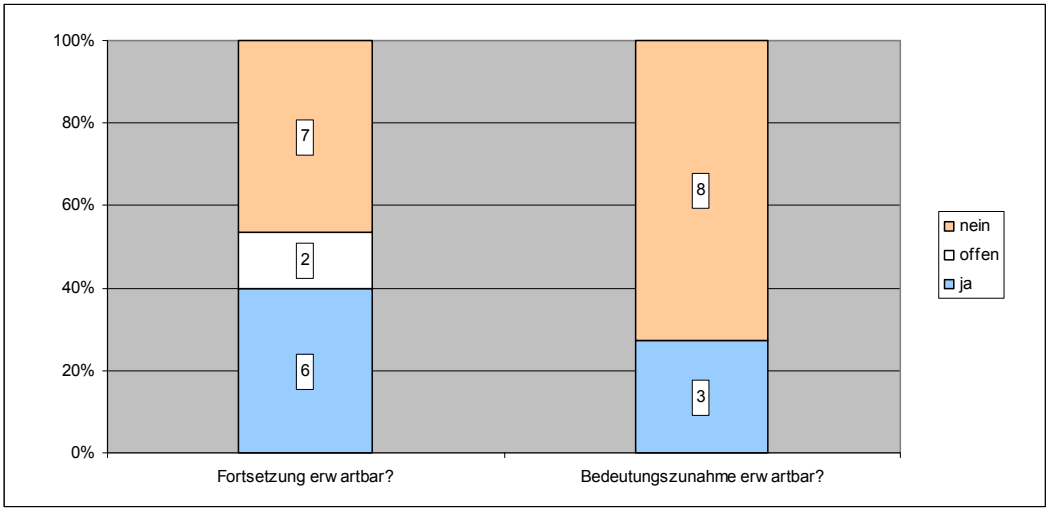
dererseits mit dem Eigennutzen einer europäischen Verhandlungsebene für das Management begründet. Demnach verfolge das Management mit europäischen Verhandlungen das Interesse, unterschiedliche nationale Standards europaweit zu vereinheitlichen, das Interesse, mehrere Verhandlungen auf nationaler oder lokaler Ebene durch eine einzige Verhandlung auf europäischer Ebene zu ersetzen und dadurch Transaktionskosten zu reduzieren, und das Interesse, durch Vereinbarungen auf europäischer Ebene Konflikte auf nationaler Ebene zu lösen.

Perspektiven und Wachstumsdynamik einer transnationalen Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

Perspektiven der Vereinbarungs- und Absprachenpolitik

Die Perspektiven der Vereinbarungspolitik wurden insgesamt eher skeptisch eingeschätzt.

Abbildung 25: Perspektive der Vereinbarungspolitik



Nur sechs der 15 Befragten aus EBR mit Vereinbarungen (40%) erwarteten eine Fortsetzung der Vereinbarungspolitik, zwei (13%) beurteilten die Situation als offen ein und sieben waren der Ansicht, dass eine Fortsetzung der Vereinbarungspolitik eher nicht zu erwarten sei. Letzteres betrifft fünf Unternehmen, in denen bislang nur eine transnationale Vereinbarung abgeschlossen wurde (davon wiederum zwei der drei EBR, deren transnationale Vereinbarungspolitik sich auf den Abschluss einer Internationalen Rahmenvereinbarung beschränkt).

Den optimistischen Erwartungen lagen die folgenden Einschätzungen zugrunde: In der vorangegangenen Vereinbarungspraxis habe sich ein beidseitig akzeptiertes Verfahren entwickelt, das als Blaupause für die Verhandlung, den Abschluss und die Umsetzung zukünftiger Vereinbarungen dienen könne. Die EBR-Verhandlungsrolle sei als Problemlösungsmechanismus akzeptiert und beidseitig anerkannt. Das zentrale Management habe ein eher zunehmendes Interesse an einer mittels europäischer Un-

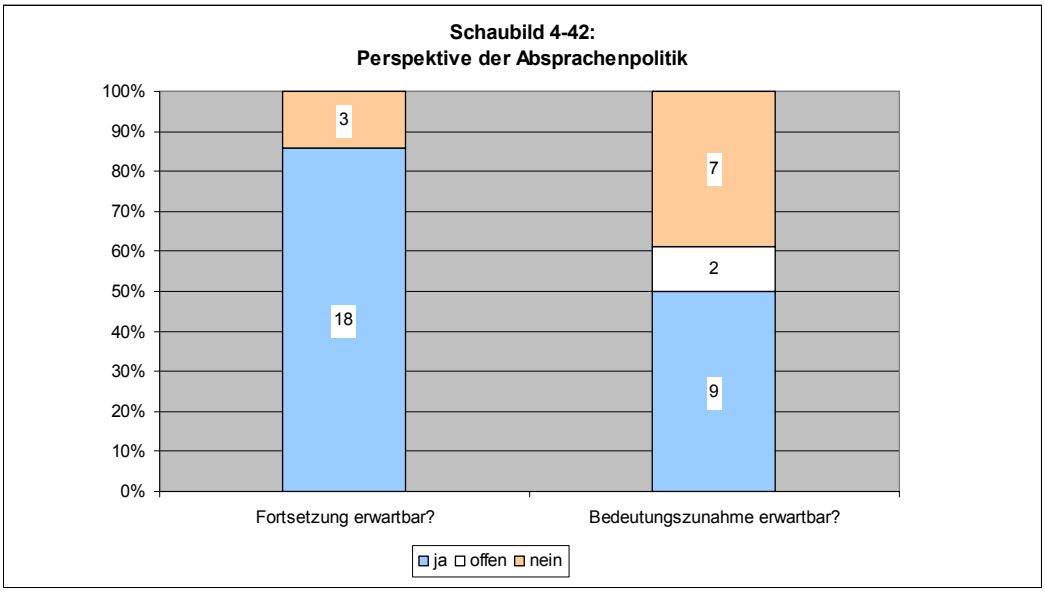
ternehmensvereinbarungen vorangetriebenen europäischen Vereinheitlichung der Personal- und Arbeitspolitik. Die deutsche Betriebsratsspitze sei bestrebt, den EBR zukünftig weiter aufzuwerten und in diese Richtung voranzutreiben. Mit der recht unverbindlich gehaltenen ersten europäischen Vereinbarung („gemeinsame Erklärung“) sei ein Einstieg erreicht, der das Tor zu weiteren Verhandlungen öffnen könnte.

Auf der anderen Seite beruhte die negative Sicht einer möglichen Fortsetzung der europäischen Vereinbarungspolitik auf folgenden Einschätzungen: Das Management sei nur unter sehr spezifischen Bedingungen bereit gewesen, eine transnationale Unternehmensvereinbarung abzuschließen (z.B. Abschluss einer Internationalen Rahmenvereinbarung als Ausnahme). Es gebe momentan keinen Bedarf, auch andere Dinge auf europäischer Ebene zu regeln. Die Erfahrungen mit der Anwendung des EMB-Verfahrens habe für den EBR eine abschreckende Wirkung auf zukünftige Vereinbarungsinitiativen.

Nur drei der Befragten rechneten angesichts einer konsolidierten Vereinbarungspraxis bzw. eines starken Managementinteresses an der Fortsetzung der Vereinbarungspolitik mit einer zukünftigen Bedeutungszunahme der europäischen Vereinbarungspolitik (hinsichtlich des Verbindlichkeitsgrads und/oder des Regelungsgegenstands). In vier Fällen wurde das bereits bestehende hohe Niveau der europäischen Vereinbarungspolitik als Grund dafür genannt, dass eine weitere Bedeutungszunahme eher nicht zu erwarten sei.

Im Gegensatz zur Vereinbarungspolitik (in förmlicher, vertraglicher Gestalt) wird die Zukunft des Entwicklungspfads einer (informellen) Absprachenpolitik weitaus positiver eingeschätzt.

Abbildung 26: Perspektive der Absprachenpolitik



Nur drei der 21 Befragten aus EBR mit Absprachen äußerten sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung eher skeptisch. Die Skepsis beruhte in diesen Fällen auf personellen Änderungen im europäischen Management, auf dem Ausnahmestatus der getroffenen Absprache und auf jüngsten Erfahrungen, dass das Management eine Verhandlungsinitiative des EBR zur Frage der Arbeitnehmerüberlassung blockierte.

Von den 18 Befragten mit einer positiven Zukunftserwartung konnten sich sechs die Entwicklung hin zu einer Vereinbarungspolitik ihrer EBR vorstellen, die anderen zwölf erwarteten eine Fortsetzung der Absprachenpolitik, zwei davon schlossen den Übergang zu einer Vereinbarungspolitik für ihre EBR explizit aus.

In sieben von 18 (gültigen) Fällen (39%) erwarteten die Befragten keine Bedeutungszunahme der Absprachenpolitik (gemessen am Verbindlichkeitsgrad und/oder Regelungsgegenstand der getroffenen Absprachen). In der Mehrzahl begründeten sie dies mit der ablehnenden Haltung des Managements gegenüber weitergehenden Regelungen. Ein Befragter verwies auf das hohe Niveau der bestehenden Absprachenpolitik, ein anderer auf den Ausnahmecharakter der getroffenen Absprachen.

Eine Bedeutungszunahme der Absprachenpolitik erwarteten neun Befragte (50%). Sie begründeten dies damit, dass die zunehmende Europäisierung der Unternehmen den Stellenwert des EBR zukünftig ebenso weiter erhöhen wie einen weitergehenden Bedarf für europäische Verhandlungen und Absprachen generieren werde; dass die positiven Erfahrungen mit den bislang getroffenen Absprachen die Vertrauensbeziehung zwischen EBR und Management gestärkt hätten und dies wiederum die Grundlage für weitergehende Regelungen darstellen würde; und schließlich, dass der EBR Initiativen und Aktivitäten ergreifen werde, um die Bedeutung der Absprachenpolitik weiter voranzutreiben und schrittweise zu einer Vereinbarungspolitik zu kommen.

Literatur

Europäische Kommission (2012): EU-Datenbank zu transnationalen Unternehmensvereinbarungen. Internet: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=de [zuletzt aufgesucht am 2.1.2012]

European Commission (2008): Mapping of transnational texts negotiated at corporate level. Internet: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214 [zuletzt aufgesucht am 01.04.2010]

European Commission (2009): Latest examples of transnational texts. Working document. Internet: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214 [zuletzt aufgesucht am 22.12.2010]

Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S. (2012): Transnationale Unternehmensvereinbarungen und die Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte. Eine quantitative Analyse im Metallsektor. HBS-Arbeitspapier 268

Platzer, H.-W.; Müller, T. (2011): Global and European Trade Union Federations – A Handbook and Analysis of Transnational Trade Union Organization and Policies (in cooperation with Rüb, S.; Oettgen, T.; Helmer, M.). Oxford: Peter Lang.

Rüb, S.; Platzer, H.-W.; Müller, T. (2011): Transnationale Unternehmensvereinbarungen – Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: edition sigma.

Waddington, J. (2011): European Works Councils. A Transnational Industrial Relations Institution in the Making. New York and Abingdon: Routledge

Anhang: Liste der für den Metallsektor dokumentierten transnationalen Unternehmensvereinbarungen

Unternehmen	Jahr	Regelungsinhalt
Ford	2000	Restrukturierung: Ausgliederung der Ford Visteon Organisation
Ford	2000	Restrukturierung: Ausgliederung eines Aktivitätsbereichs in ein Joint Venture mit Getrag
GME	2000	Restrukturierung: Ausgliederung eines Aktivitätsbereichs in ein Joint Venture mit Fiat
GME	2001	Restrukturierung: Olympia-Projekt
GME	2001	Restrukturierung: Sicherung des Standorts Luton
Merloni	2001	globale soziale Mindeststandards / IFA
Ford	2002	Restrukturierung: Transfer der europäischen Zollaktivitäten zu Vastera Ltd.
Ford	2002	Restrukturierung: Ausgliederung eines Aktivitätsbereichs in ein Joint Venture mit Getrag (Ergänzung zur 2000er Vereinbarung)
GME	2002	europaweite soziale Mindeststandards / CSR
Usinor	2002	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
DaimlerChrysler	2002	globale soziale Mindeststandards / IFA
Leoni	2002	globale soziale Mindeststandards / IFA
Volkswagen	2002	globale soziale Mindeststandards / IFA
Ford	2003	europaweite soziale Mindeststandards / CSR
Ford	2003	Restrukturierung: Ausgliederung der Ford Visteon Organisation (Ergänzung zur 2000er Vereinbarung)
GEA	2003	globale soziale Mindeststandards / IFA
SKF	2003	globale soziale Mindeststandards / IFA
Rheinmetall	2003	globale soziale Mindeststandards / IFA
Arcelor	2004	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
EADS	2004	Gewinnbeteiligung
Ford	2004	Restrukturierung: Einführung und Umsetzung eines Restrukturierungsprojekts
GME	2004	Restrukturierung: konkrete Modalitäten
Bosch	2004	globale soziale Mindeststandards / IFA
Prym	2004	globale soziale Mindeststandards / IFA
Renault	2004	globale soziale Mindeststandards / IFA
Röchling	2004	globale soziale Mindeststandards / IFA
Ford	2005	Restrukturierung: Neuaufteilung der europäischen Entwicklungsaktivitäten
Arcelor	2005	globale soziale Mindeststandards / IFA
BMW	2005	globale soziale Mindeststandards / IFA
EADS	2005	globale soziale Mindeststandards / IFA
EADS	2006	Verfahren zur Information und Konsultation im Rahmen der Globalisierung
DaimlerChrysler	2006	lokale Information und Konsultation: europaweite Mindeststandards
DaimlerChrysler	2006	Personalanpassung: Grundsätze
DaimlerChrysler	2006	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz / IFA
Areva	2006	Chancengleichheit
GME	2006	Restrukturierung: Schließung des Werks in Azambuja
PSA Peugeot-Citroën	2006	globale soziale Mindeststandards / IFA
DaimlerChrysler	2007	Restrukturierung: Ausgliederung Vertrieb
GME	2007	Restrukturierung: Zukunft der Astra-Produktion
GME	2007	Restrukturierung: Zukunft des Standorts Antwerpen
SchneiderElec-tric	2007	Antizipation von Veränderungen
Siemens	2007	Compliance / CSR
ThyssenKrupp	2007	globale soziale Mindeststandards / CSR

Umicore	2007	globale soziale Mindeststandards / IFA
EADS	2008	Gewinnbeteiligung
Ford	2008	Restrukturierung: Neuaufteilung der globalen Entwicklungsaktivitäten
ArcelorMittal	2008	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz / IFA
ArcelorMittal	2008	Einrichtung eines globalen Arbeitssicherheit-/Gesundheitsschutzgremiums / IFA
PSA Peugeot-Citroën	2008	Antizipation von Veränderungen
Aker	2008	globale soziale Mindeststandards / IFA
Vallourec	2008	globale soziale Mindeststandards / IFA
ABB	2009	Personalentwicklung/soziale Mindeststandards /Personalanpassung: Grundsätze
ArcelorMittal	2009	Antizipation von Veränderung
EADS	2009	Gewinnbeteiligung
GME	2009	Restrukturierung: konkrete Modalitäten
Thales	2009	Personalentwicklung Grundsätze
Volkswagen	2009	Charta der Arbeitsbeziehungen / IFA
Alstom	2010	Restrukturierung: Übernahme des Geschäftsbereichs T&D von Areva durch Schneider und Alstom
Schneider Electric	2010	Restrukturierung: Übernahme des Geschäftsbereichs T&D von Areva durch Schneider und Alstom
Areva	2010	Chancengleichheit (Ergänzung zur 2006er Vereinbarung)
EADS	2010	Gewinnbeteiligung
GME	2010	Restrukturierung: konkrete Modalitäten
GME	2010	Gewinnbeteiligung
Thales	2010	Personalentwicklung
Electrolux	2010	globale soziale Mindeststandards / IFA
Electrolux	2010	Gewerkschaftsrechte / IFA
Alstom	2011	Antizipation von Veränderungen
Areva	2011	Personalentwicklung: vorausschauendes Berufs- und Kompetenzmanagement
EADS	2011	Gewinnbeteiligung
Norsk Hydro	2011	globale soziale Mindeststandards / IFA

Quellen: European Commission 2008/2009, Europäische Kommission 2012, Platzer/Müller 2011 und Rüb et al. 2011