

Resümee

## 6. Schlussfolgerungen und Perspektiven

### 6.1 Eckpunkte auf dem Weg zu einem aktiven EBR

#### 6.1.1 Eckpunkt A: Verbesserung der internen Beziehungen der Delegierten

In Bezug auf die interne Arbeits- und Kooperationsfähigkeit der EBR zeichnen sich mehrere fall- und typenübergreifende Gemeinsamkeiten ab. In manchen EBR kristallisiert sich ein unterschiedlich großer Kern von Delegierten heraus, wo Vertrauen herrscht und die Kooperation relativ gut funktioniert.

Kooperations- und beziehungsfördernd wirken die **folgenden Faktoren**:

1. Ein **aktiver Vorsitzender** des EBR und des Lenkungsausschusses des EBR. Die EBR verfügen über einen handlungskompetenten Vorsitzenden, der typischerweise aus den Stammländern der Konzerne (meist Österreich oder Schweden) delegiert wurde und über eine im europäischen Vergleich privilegierte Ressourcenausstattung (Büro, Sekretariat, Assistent) verfügt. Er tritt als kooperativer Spieler auf, der die Zusammenarbeit auf Ebene des EBR im Eigeninteresse oder aufgrund eines Solidaritätsbewusstseins kontinuierlich vorantreibt.

2. Die **Frequenz der Treffen**, da sich das Plenum des EBR zwei- bis dreimal jährlich und der Lenkungsausschuss als das Führungsgremium des EBR noch häufiger (bis zu achtmal im Jahr, je nach Bedarf) zusammentritt. Eine Rolle spielt die **Struktur der Treffen**, die mehrtägig sind und sich in Vor- und Nachbesprechungen sowie in informelle Rahmenprogramme untergliedern.

3. Diese Bedingungen bieten den Delegierten ausreichend Möglichkeiten für den **Aufbau und die Vertiefung persönlicher Kontakte**. Dieses wechselseitige Kennenlernen ist eine notwendige Bedingung für eine spätere erfolgreiche Kooperation auf Arbeitnehmerseite.

4. In EBR, die aufgrund ihrer multinationalen Zusammensetzung durch eine Sprachvielfalt geprägt sind, ist der Erwerb von **Englischkompetenzen** unverzichtbar. Sie befähigen die Delegierten zum direkten persönliche Dialog, der einer über Dritte organisierten Kommunikation deutlich überlegen ist. Zudem stehen vom Unternehmen finanzierte Dolmetscher häufig während der Rahmenprogramme nicht mehr zur Verfügung.

Eine ausreichende Zahl an Treffen, Kontaktmöglichkeiten und Englischkompetenzen ermöglichen den Aufbau **interner Kommunikationsstrukturen**. Dieser Prozess ist schwierig, zeitintensiv und wird von Rückschlägen belastet. Funktionierende Kommunikation erleichtert den Delegierten die sachliche Diskussion von Trennlinien im EBR (verschiedene Politikstile, -verständnisse, Standortinteressen, etc.) und im Optimalfall die Verständigung auf Kooperation.

### 6.1.2 Eckpunkt B: Gemeinsame Kooperationsleistungen der Delegierten

1. Der **interne Informationsaustausch** betrifft Themen und Aspekte, die aus Perspektive der Delegierten relevant sind. Die Themenwahl wird nicht vom EBR-Vorsitzenden diktiert, sondern beruht auf einem Konsens der Delegierten. In den Positivfällen bezieht sich der Informationsaustausch auf standortbezogenen Daten (zu Arbeitsstandards, Technologie, Organisationsstrukturen etc.) und ist gut strukturiert, sodass die Informationen vergleichbar sind und für den einzelnen Delegierten an Wert gewinnen. Die Bereitschaft der Delegierten zum Empfang und zur Preisgabe von Informationen ihrer Produktionsstandorte sichert dem Informationsaustausch eine hohe Kontinuität und Qualität.

2. Intakte Kommunikation befähigt zu einer konstruktiven **Auseinandersetzung** mit dem Problem des **konzerninternen Standortwettbewerbs (um Produktionen und Investitionen)**, der in vielen Konzernen an Intensität gewinnt und von der Arbeitnehmerseite als ernsthaftes Bedrohungsszenario für die Beschäftigungsentwicklung wahrgenommen wird. Die EBR-Delegierten führen eine sachliche Diskussion unterschiedlicher Standortinteressen und erreichen teils **konkrete Umgangsweisen** mit dem Standortwettbewerb. Nach langwierigen und kontroversiellen, jedoch durchgehend fairen Debatten zeichnen sich folgende Lösungsansätze ab:

- Die Delegierten vereinbaren einen **internen Verhaltenskodex**, der sie zu solidarischem Verhalten bei Standortkonkurrenzen verpflichtet.

- Aufgrund von Eigeninteressen der Delegierten an einer beschäftigungssichernden Auslastung ihrer Standorte sind bei Produktionsverlagerungen keine Solidaritätsleistungen zu erwarten. Solidarität beschränkt sich auf die Unterstützung der „Verlierer“ des konzerninternen Standortwettbewerbes bei lokalen Sozialplanverhandlungen, um ein optimales Verhandlungsergebnis für die betroffenen Beschäftigten zu erreichen. Es setzt sich somit **begrenzte Solidarität** durch.

- In anderen Fällen fehlt ein Standortwettbewerb oder entwickeln die Delegierten eine Wahrnehmung, die konzerninterne Standortkonkurrenzen als durch den EBR nicht veränderbare Realität einstuft. Diese Haltung spiegelt Resignation, sorgt jedoch für ein entspanntes Binnenklima im EBR.

3. Intakte Kommunikation erleichtert die Vereinbarung **weiterer Kooperationsleistungen**, die von den Delegierten bei Bedarf vereinbart werden. Die Delegierten **koordinieren** bei Bedarf ihre **Positionen bei Prämien- oder Arbeitszeitverhandlungen** auf Standortebene, um ein Ausspielen durch das Management zu erschweren. Solche Absprachen treffen typischerweise Delegierte, die informelle Kontakte auch zwischen den EBR-Sitzungen unterhalten.

4. Kooperation bedeutet auch, dass sich die Delegierten auf eine gemeinsame **Strategie der Interessensvertretung** gegenüber dem Konzernmanagement verständigen und Positionen zur Konzernstrategie zu formulieren versuchen. Sie beschränken sich dabei jedoch meist auf Kritik und zeigen keine Alternativen auf.

Andererseits kann die Entwicklung von Kommunikation und Kooperation scheitern. In diesen Fällen bleiben die EBR eine Summe von (nationalen) Einzelinteressen, deren Koordination auch nach Jahren der EBR-Praxis nicht gelingt.

Der Aufbau stabiler persönlicher Kommunikationsbeziehungen wird durch mehrere Faktoren entscheidend erschwert:

- Eine zentrale Rolle spielt die zu **geringe Zahl an EBR-Treffen**. Die EBR treten seit ihrer Konstituierung Mitte der 1990er Jahre nur einmal im Jahr zu Plenarsitzungen zusammen, die Lenkungsausschüsse tagen zwei- bis dreimal jährlich.

- Die Kontaktchancen sind daher deutlich geringer als in den Positivfällen und können nicht zum Aufbau und zur Vertiefung persönlicher Kontakte genutzt werden, da die **Englischkompetenzen** der Delegierten für eine informelle Kommunikation nicht ausreichen. Dolmetscher stehen häufig nur während der offiziellen Sitzungen des EBR mit dem Konzernmanagement zur Verfügung

- Die **Fluktuation** im EBR erreicht aus drei Ursachen ein hohes Niveau: Delegierte aus mediterranen Staaten nehmen nicht an den EBR-Treffen teil oder scheiden nach relativ kurzen Zeitspanne aus dem EBR aus, um Aufstiegschancen in ihren nationalen Gewerkschaftsapparaten wahrzunehmen oder weil sie als Repräsentanten eines konfliktorientierten Arbeitsbeziehungssystems von einem dialogorientierten Gremium wie

dem EBR nicht überzeugt sind. Die Fluktuation ist auch eine Konsequenz der Shareholder-value-Orientierung der Konzernführungen. Zu- und Verkäufe, Abspaltungen von Unternehmen und Fusionen verursachen Umbesetzungen im EBR oder führen zu einem abrupten Größenwachstum der EBR. Beides erschwert den Aufbau persönlicher Kontakte erheblich.

Da intakte Kommunikationsbeziehungen fehlen, unterbleibt unter den Delegierten eine konstruktive Diskussion konzerninterner Standortkonkurrenzen und weiterer Probleme (unterschiedliche Politikstile und -verständnisse, Interessensvertretungsstrategien). Zudem wirken **entsolidarisierende Managementtechniken**, die zur Konsequenz haben, dass sich die einzelnen Delegierten reflexartig auf eine Verteidigung ihre Standortinteressen zurückziehen und die Identifikation gemeinsamer Interessenslagen gegenüber dem Konzernmanagement blockiert bleibt.

Die Konsequenzen sind weitreichend:

- die Standortkonkurrenzen sorgen für **Rivalitäten im EBR** sorgen und belasten das Binnenklima unter den Delegierten massiv.
- der **Informationsaustausch** ist **schwach** und thematisch **beschränkt**. Die interne Konkurrenz beeinträchtigt seine Qualität, da standortbezogene Daten, die von anderen Delegierten genutzt werden könnten, um das Ranking des eigenen Standortes beim entscheidungskompetenten Konzernmanagement zu verbessern, häufig nicht kommuniziert werden.

- Weitere Kooperationsleistungen (Absprachen von Verhandlungspositionen, Stellungnahmen zur Konzernstrategie) sind nicht realisierbar.

Ein Kernproblem betrifft das **Fehlen eines handlungskompetenten Vorsitzenden** von EBR und Lenkungsausschuss, der konkrete Initiativen setzt, um die Entwicklung des EBR zu forcieren. Die EBR-Vorsitzenden sind hier ressourcenschwach, richtungsgewerkschaftlich fragmentiert und zur Absicherung ihrer Standortinteressen nicht zwingend auf einen handlungskompetenten EBR angewiesen. Initiativen anderer Delegierter, die auf eine Aktivierung des EBR abzielen, scheitern am Veto der Delegiertenmehrheit des Stammlandes.

### **6.1.3 Eckpunkt C: Aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Managementkulturen**

Für die Handlungskompetenz von EBR sind nicht allein die Beziehungen unter den Delegierten, sondern auch jene mit den Repräsentanten des Spitzenmanagements ein relevantes Kriterium. Auf dieser Ebene zeichnen sich drei Typen ab, die stark von den Management- und Unternehmenskulturen der Stammländer der Konzerne geprägt werden.

**Typen von Managementkulturen:**

- *Die „Kooperationskultur“*

Nur eine überschaubare Zahl von Konzernen ist durch eine kooperativ-konsensorientierte Beziehungskultur gekennzeichnet. Gegenüber den EBR betreiben die Konzernleitungen

1. eine **faire und offene Informationspolitik** und beantworten Detailfragen der Delegierten zur ökonomischen Situation und zu Restrukturierungen.

2. Die Konzernleitungen legen Wert auf die **Anhörung und konstruktive Diskussion** der **Positionen der EBR-Delegierten** insbesondere zur Konzernstrategie und ihren Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation auf Standortebene.

3. In **ausgewählten Themenfeldern** entwickeln sich Dialogbeziehungen zwischen Konzernleitungen und EBR und werden **Absprachen** bzw. **europäische Rahmenverträge** erreicht. Verhandlungsfelder sind unter anderem Regeln für die Prämienfestsetzung an den einzelnen Standorten, elementare soziale Qualitätsstandards oder Verhaltensregeln für das Management im Restrukturierungsfall. ***Vereinbart wird, dass Schließungen und Verlagerungen von der Unternehmensleitung erst umgesetzt werden dürfen, wenn ein Sozialplan besteht bzw. die betroffenen Beschäftigten auf Ersatzarbeitsplätze gewechselt sind.*** Die Absprache wird in der Praxis vom Management eingehalten.

4. Demgegenüber werden **konzernstrategische Entscheidungen** vom Konzernmanagement getroffen und sind daher der **Einflussnahme durch die EBR entzogen**. Mitbestimmung in der Konzernpolitik gilt unverändert als nationale Materie, die



ausschließlich von den Arbeitnehmervertretern in den Konzernaufsichtsräten  
wahrgenommen wird.

5. Die Beteiligungsoffenheit des Konzernmanagement beruht sehr stark auf

**Eigeninteressen:**

- Die Manager nehmen EBR-Delegierte zum Teil als **Kompetenzträger** wahr, die ihnen authentische Informationen der einzelnen Konzernstandorte vermitteln.

- Beteiligung erhöht die **Identifikation** mit dem Arbeitgeber und verbessert das Unternehmensimage.

- Die **Erfahrungen** der Manager mit den **konsensorientierten Arbeitsbeziehungssystemen** der Konzernstammländern sind **positiv** und eine wichtige Motivation für einen kooperativen Umgang mit den Arbeitnehmervertretern im EBR.

6. **Einige EBR** der Kooperationskultur **verzichten** auf die Formulierung gemeinsamer Positionen und streben keine **Verhandlungsfunktion** mit dem Konzernmanagement an.

Verantwortlich dafür sind

- die **ungelöste Kompetenzverteilung** zwischen europäischer (EBR) und nationaler Verhandlungsebene (Konzern- und Gesamtbetriebsräte), die optimalerweise vor Beginn von Aushandlungen zu regeln wäre.

- Das **Fehlen handlungsfähiger nationaler Interessensvertretungen**, die für die Umsetzung europäischer Rahmenvereinbarungen sorgen.

- Die **Konzentration der EBR** auf die Weiterentwicklung ihrer **internen Kooperations- und Arbeitsfähigkeit**.

- *„EBR als Präsentationsforen in der Shareholder-value-Kultur“*

Beteiligungsansätze und intakte Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und EBR fehlen in dieser Managementkultur völlig.

1. Die **Informationspolitik** der Konzernmanagements ist **selektiv** und beschränkt sich auf die Präsentation ausgewählter Kennziffern. Detailfragen der Delegierten werden nicht oder erst nach mehrmaligem Nachfragen beantwortet.

2. Ein **kritischer Dialog** zwischen Management und EBR **entwickelt sich nicht**, da das Management qualifizierten Widerspruch des EBR gegen die Konzernpolitik nicht akzeptiert.

3. Der EBR ist kein Gremium zur Beteiligung, sondern wird vom Management als „**Präsentationsbühne**“ für **konzernstrategische Maßnahmen** genutzt. Diese Vorgehensweise soll bei den Delegierten Verständnis für Restrukturierungen und Beschäftigungsverluste erzeugen und das Risiko von kostenintensiven Arbeitskonflikten an den Standorten entschärfen.

4. Die EBR sind mit mehreren **Problemlagen** konfrontiert:

- In den angelsächsischen bzw. den angloamerikanischen Konzernstammländern **fehlt eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“** zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern. Daher begegnet das Konzernmanagement dem EBR distanziert.

- Die Konzernführung nach dem **Shareholder-value-Prinzip** eröffnet **keine Spielräume für eine Beteiligung** der Arbeitnehmerseite. Die Steuerung der Konzerne beruht auf quantitativen Größen, die vom Konzernmanagement fixiert und mit Eigentümerinteressen begründet werden.

- Die **EBR** können das **Beteiligungsdefizit nicht entschärfen**, da ihre Kooperationsfähigkeit (aufgrund unbewältigter interner Konflikte) noch zu gering ausfällt.

- ***Marginale EBR in autoritären Managementkulturen***

Bei diesem EBR-Typ fehlt ebenfalls jeder Beteiligungsansatz.

1. Das Konzernmanagement beschränkt seine mündlichen Referate auf jene **Informationen**, die aufgrund **formaler Mindestvorgaben** des EBR-Vertrages erteilt werden müssen.

2. Die Konzernleitung lässt **Detailfragen** häufig **unbeantwortet** und lehnt einen kritischen Dialog von Positionen der Delegierten ab.

3. **Verhandlungsbeziehungen** und Vereinbarungen zu arbeitspolitischen Themen **existieren nicht**. Verhaltenskodices werden vom Konzernmanagement beschlossen, ohne dass im Vorfeld eine Information und Konsultation des EBR erfolgt wäre. Selbstredend sind EBR und nationale Gewerkschaften in das Monitoring der Verhaltenskodices nicht eingebunden.

4. Der Umgang des Managements mit dem EBR entspricht der traditionellen **Managementkultur der mediterranen Stammländer** der Konzerne. Die typische Machtkonzentration an der Unternehmensspitze und ein dichtes bürokratisches Regelwerk sind maßgeblich verantwortlich für das Beteiligungsdefizit des EBR und die strikte Ausrichtung der Konzernmanager an den formalen Regeln des EBR-Vertrages.

5. Die EBR sind ihrerseits **nicht in der Lage**, durch pointierte Forderungen und Druck auf das Management eine **Aufweichung der autoritären Führungspraxis** zu erwirken.

#### 6.1.4 Eckpunkt D: Kooperation mit Gewerkschaften/externen Beratern

Zentral ist die Frage nach der Relevanz **externer Betreuungsleistungen** für die Verbesserung der internen Arbeitsfähigkeit und ihrer Handlungskompetenz gegenüber dem Konzernmanagement.

Europäischen und nationalen Gewerkschaftsverbänden wird die Rolle externer Berater zugewiesen, die nicht allein den Gründungsprozess von EBR unterstützen, sondern auch konstituierte EBR aktiv betreuen sollen.

Im Prinzip bestehen in unserem Sample in einer Mehrheit der Fälle (mehr oder minder intensive) Kontakte zwischen EBR und Gewerkschaftsverbänden. Jene **Gewerkschaftssekretäre**, bei denen die Betreuungskompetenz von EBR angesiedelt ist, **bieten** den EBR eine Reihe hilfreicher **Dienstleistungen** in mehreren Feldern an.

1. **Organisationshilfen**, die vor allem Sitzungsplanung und -ablauf betreffen, werden in der Anfangsphase geleistet, bis die EBR oder deren Lenkungsausschüsse diese organisatorischen Leistungen in Eigenregie erbringen können.

2. Ein neues, zunehmend relevanteres Beratungsfeld ist die **Integration osteuropäischer Delegierter** in bestehende EBR. Die Gewerkschaftsbetreuer helfen bei der Identifikation und bei

Bedarf auch bei der Konstituierung von Arbeitnehmervertretungen an den osteuropäischen Standorten und versuchen, eine Delegation arbeitgeberloyaler Vertreter in die EBR zu verhindern.

3. Geschätzt werden die Gewerkschaftssekretäre auch als **fachkompetente inhaltliche Impulsgeber** zu aus Perspektive der EBR-Delegierten wichtigen Themen.

4. Ausnahmsweise treten die **Gewerkschaftsbetreuer als „Beziehungsmanager“** auf, um die EBR-Delegierten bei der Gestaltung ihrer internen Beziehungen konstruktiv zu begleiten. Jene Gewerkschafter, die diese Rolle ausüben, strukturieren die Debatte in EBR, unterstützen die Formulierung von Positionen des EBR gegenüber dem Konzernmanagement und bemühen sich um eine Moderation von EBR-internen Konflikten.

5. Wie die **Betreuungspraxis** konkret **ausgestaltet** wird, hängt ab vom

- **formalen Status der Gewerkschaften** gegenüber den EBR (permanente Mitgliedschaft oder Gaststatus), wobei ein Gaststatus die aktive gewerkschaftliche Betreuung von EBR erleichtert.

- Die **EBR** müssen den Gewerkschaften Problemlösungskompetenz zubilligen und konkreten **Betreuungsbedarf** artikulieren. Die **Ressourcenausstattung** spielt dabei eine **zentrale Rolle**. Ressourcenstarke EBR-Vorsitzende sind aufgrund ihrer Infrastrukturausstattung (Sekretariat, eigene Assistenten) von gewerkschaftlicher

Betreuung weniger abhängig und daher befähigt, die Organisation der EBR-Treffen in Eigenregie zu bewältigen.

- Das **Selbstverständnis der EBR-Vorsitzenden**, die auf die Eigenständigkeit des EBR Wert legen und gewerkschaftlicher Einmischung in die EBR-internen Beziehungen skeptisch begegnen.

- Die **Gewerkschaften sind ihrerseits nicht in der Lage**, den **EBR** bei internen Interessenskonflikten – insbesondere bei Produktionsverlagerungen – angemessene **Lösungsstrategien anzubieten**. Dies ist nicht allein Ausdruck konzeptioneller Schwächen der Gewerkschaftspolitik, sondern widerspiegelt auch Interessenskonflikte, mit denen sich nationale Gewerkschaftsverbände insbesondere bei länderübergreifenden Produktionsverlagerungen konfrontiert sehen.

Der Beitrag der Gewerkschaften zur Verbesserung der internen Kooperationsfähigkeit und Handlungskompetenz von EBR entzieht sich in einer Mehrheit der Fälle einer eindeutigen Bewertung.

**Positiv** vermerken befragte EBR-Delegierte die **Organisationshilfen der Gewerkschaften** und vor allem **ihre inhaltlichen Kompetenzen** in verschiedensten Themen (soziale Mindeststandards, europäische Politik, Arbeitsbeziehungssysteme etc.). Andererseits treiben die EBR-Delegierten die Verbesserung ihrer Arbeitsfähigkeit in Eigenregie voran.

Insgesamt sind die **Beziehungen** von EBR und Gewerkschaften **kooperativ**, da ein Mangel an  
brisanten Materien herrscht. Konfliktrisiken könnten auftreten, wenn EBR Verhandlungen in  
Themenfeldern führen, die der Kollektivvertragskompetenz nationaler Gewerkschaften zurechnen.

#### 6.1.5 Eckpunkt E: Der Nutzung des EBR für die eigene Betriebsratsarbeit

Der **Nutzeffekt (oder europäische „Mehrwert“)**, den die Delegierten durch ihre Einbindung in  
EBR erzielen, ist ein Kriterium für die subjektive Gesamtbewertung von EBR. Nutzeffekte  
bestehen in zweifacher Hinsicht:

(1) Die Delegierten erzielen folgende **Lerneffekte**:

- Verständliche Konzerninformationen des Managements vermitteln authentisches **Wissen**  
**über konzernstrategische Planungsansätze** und ermöglichen analysefähigen Delegierten  
eine Abschätzung der Beschäftigungsfolgen der Konzernpolitik.

- Ein strukturierter Informationsaustausch der Delegierten sichert ihnen die **Kenntnis**  
**standortspezifischer Arbeitsstandards** und schafft Vergleichsmaßstäbe, die eine  
Bewertung sozialer Unterschiede im Konzernverbund gestatten.

- Möglich sind zudem **interkulturelle Lerneffekte** über Arbeitsbeziehungskulturen und  
Managementstile.



(2) Ein **zweiter Nutzeffekt** sind die **positiven Rückwirkungen** von EBR auf die **lokale Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmersvertreter**, die aufgrund der Internationalisierung der Konzerne unter Druck geraten ist.

Es besteht das Risiko, dass es dem Management gelingt, durch die **Androhung von Produktionsverlagerungen** die **Durchsetzungsfähigkeit** der Interessensvertreter erheblich zu **schwächen**. Um Arbeitnehmerforderungen zurückzuweisen, wird häufig mit kostengünstigeren Standards anderer Konzernstandorte argumentiert. Der EBR kann diese **Managementtechniken** zumindest teilweise **entschärfen**:

- Ein funktionierender **Informationsaustausch** im EBR ermöglicht den EBR-Delegierten die kritische **Prüfung von Managementaussagen**.
- In wenigen Fällen, wo die Delegierten interne **Kooperationsabsprachen** vereinbaren und diese strikt einhalten, werden sie zu einem **Machtfaktor in lokalen Verhandlungssituationen** speziell über Arbeitszeitregelungen und Prämien. Für die Standortmanager gestaltet sich hier das Ausspielen der Arbeitnehmer schwierig.
- Vereinzelt versuchen die Arbeitnehmersvertreter zudem, den EBR für die **Bearbeitung unbewältigter lokaler Probleme** zu nutzen. Sie tragen ungelöste Streitfragen mit den Standortleitungen auf den EBR Sitzungen vor, um im Optimalfall Interventionszusagen des Konzernmanagements zu erwirken. Dies beschleunigt in einigen Fällen stagnierende

Verhandlungen an den Standorten. Diese Strategie ist nicht möglich, wenn die Konzernleitung den EBR auf europäische Themenstellungen beschränken möchte und die Einmischung in lokalen Fragen ablehnt.

Für die **Mutterdelegierten** ist der **Nutzeffekt** von EBR bislang **gering**, weil die lokale Interessensdurchsetzung noch bei weitem nicht so stark unter Druck geraten ist wie bei den Tochterdelegierten. Ihr **ernsthaftes Engagement** in den EBR zielt nicht auf kurzfristige Nutzeffekte ab, sondern orientiert sich an einem längerfristigen Zeithorizont. Von der Unumkehrbarkeit der Internationalisierung überzeugt, erwarten die Mutterdelegierten zukünftige Risiken für ihre nationale Handlungsfähigkeit und treiben die Entwicklung des EBR daher voran.

## 6.2 Der Ressourcenaufwand des EBR-Mandates

Für die befragten Delegierten hat die **Interessensvertretungsarbeit auf nationaler Ebene** Priorität und bindet daher das **Gros der Zeitressourcen**, über die Arbeitnehmervertreter verfügen. Diese Prioritätensetzung ist insofern nachvollziehbar, als die Anforderungen der Interessensvertretungsarbeit auf Standortebene wachsen und interessenpolitische Erfolge auf nationaler Ebene als für die Legitimation der Arbeitnehmervertretungen unverzichtbar gelten.

Bei jenen Betriebsräten, die sich stärker im EBR engagieren, steigt der für die Vor- und Nachbereitung von EBR-Treffen erforderliche Zeitaufwand signifikant an. Diese **Doppelbelastung** kann optimal nur durch einen effizienten persönlichen Arbeitsstil und/oder durch eine

**funktionierende interne Arbeitsteilung** in den nationalen Gremien der betrieblichen

Interessensvertretungen bewältigt werden. In Summe gilt jedoch, dass Bereitschaft zur

Umverteilung erheblicher Zeitressourcen zugunsten des EBR in einer überwiegenden Mehrheit der

Fälle fehlt.

### 6.3 Mögliche Handlungsansätze

Unsere Analyse zeigt, dass europäische Arbeitnehmerkooperation ein anspruchsvolles, jedoch nicht

utopisches Projekt ist, wenn bestimmte anspruchsvolle Voraussetzungen (ausreichende Frequenz

an EBR-Treffen, Zeit zum Aufbau von Kontakten, Englischkompetenzen, intakte

Kommunikationsbeziehungen, engagierte EBR-Vorsitzende, funktionierende EBR-

Lenkungsausschüsse) erfüllt sind. Die europäische Zusammenarbeit gewinnt an Kontinuität und

Stabilität, wenn sich die Delegierten als zuverlässige Kooperationspartner erweisen und einen

individuellen Nutzen aus der Kooperation ziehen.

Erkennbar werden eine **Reihe ungelöster Probleme**:

(1) Folgen der Shareholder-value-Strategie der Konzernleitungen sind permanente

Restrukturierungen (Schließungen, Verlagerungen etc.), Fusionen, Übernahmen etc. Dies

erschwert den Aufbau persönlicher Beziehungen unter den Delegierten und zwingt die

Arbeitnehmervertreter, ihre Kooperation unter schwierigen Rahmenbedingungen völlig neu

zu organisieren.

(2) Nur eine überschaubare Zahl an EBR hat Verhandlungsbeziehungen mit den europäischen Konzernleitungen entwickelt. Selbst in Konzernen, wo das Management beteiligungsoffen ist, nutzen die EBR sich bietende Partizipationschancen nicht, da sie sich auf ihre interne Arbeitsfähigkeit konzentrieren und auf Einmischung in die Konzernpolitik oder die Forderung nach europäischen Absprachen bzw. Rahmenvereinbarungen in Konsensthemen verzichten. Ein aktivierender Impuls könnte diese blockierte Situation überwinden.

(3) Im Prinzip bieten die Gewerkschaften den EBR Betreuungsleistungen an, doch reichen ihre Kapazitäten bei weitem nicht aus, um den wachsenden Betreuungsbedarfen der EBR zu entsprechen. Spezielle, für EBR wichtige Dienstleistungen (wie z. B. Inhouse-Seminare) werden von den Gewerkschaften allein aus Ressourcenerwägungen nicht angeboten. Diese Lücke schließen zunehmend Beratungsinstitutionen, die allerdings mit den Gewerkschaften bislang nicht vernetzt sind.

(4) Den Delegierten fehlt ein **Leitfaden**, der ihnen eine praktische Orientierung am Beginn ihres EBR-Mandates und in kritischen Situationen (Standortkonflikten etc.) bieten könnte. Themen wären die Organisation interner Kommunikation, Lösungsansätze für den Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Standortkonflikten.