

# Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen

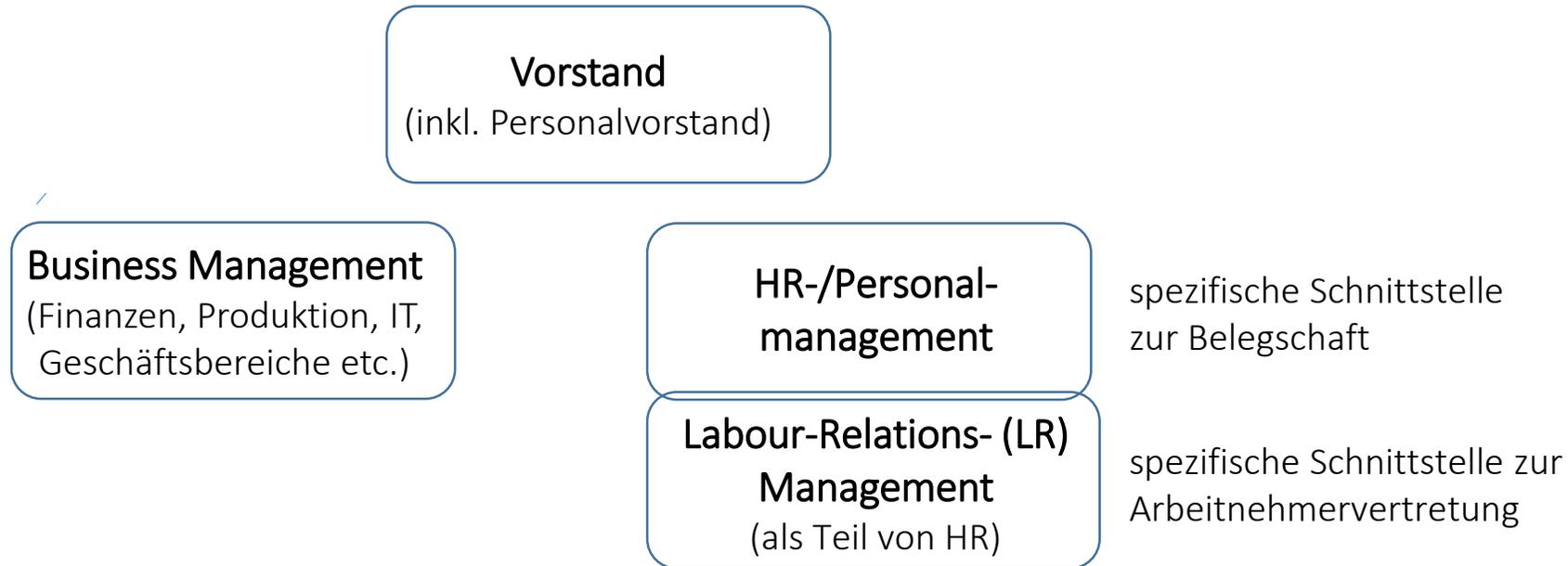
Empirische Befunde in deutschen Konzernzentralen

Stefan Rüb, SOFI Göttingen

## Empirische Basis: zwölf Unternehmen, 40 Interviews in 2016/2017

- sechs Unternehmen aus dem Organisationsbereich der IG BCE  
(plus je drei IG Metall und ver.di)
- vornehmlich große Unternehmen
  - fünf über 100.000 Beschäftigte, fünf 40.-60.000, zwei unter 20.000
- verschiedene Rechtsformen und Unternehmenstypen:
  - AGs (7), SEs (4) und KGaAs (1)
  - (M-)Dax- (9), Stiftungs- (1) und Familienunternehmen (2)
- Internationalisierungsgrad mehrheitlich hoch
- dreifache Schiefelage („Bias“) des empirischen Zugriffs
  - deutsche Unternehmen
  - Unternehmen mit weit entwickelten Arbeitsbeziehungen
  - mehrheitlich Interviews mit HR-/LR-Management

# Begriffliches



# Managementphilosophie/-strategie

- Strategische Unternehmensausrichtung
  - Expansion nach außen: weltweite Zukunftsmärkte, oftmals durch Übernahmen
  - Integration/Konsolidierung nach innen: globale Standardisierung plus lokaler Anpassung
- Globale Personalpolitik
  - nicht mehr auf obere Führungskräfte begrenzt
  - in strategischen Gestaltungsfeldern wie Talent Management, Leistungsmanagement und Personalcontrolling
- Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen
  - unternehmensstrategisches Interesse gering (wegen nationalen Heterogenitäten, der Komplexität der Unternehmensstrukturen, Kostenerwägungen, Machtkalkülen)
  - orientiert an rechtlichen Handlungserfordernissen (→ S/EBR)
  - reaktiv: auf Druck von Gewerkschaften / ANV oder von außen (→ WBR, GRV)

# Organisation des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen

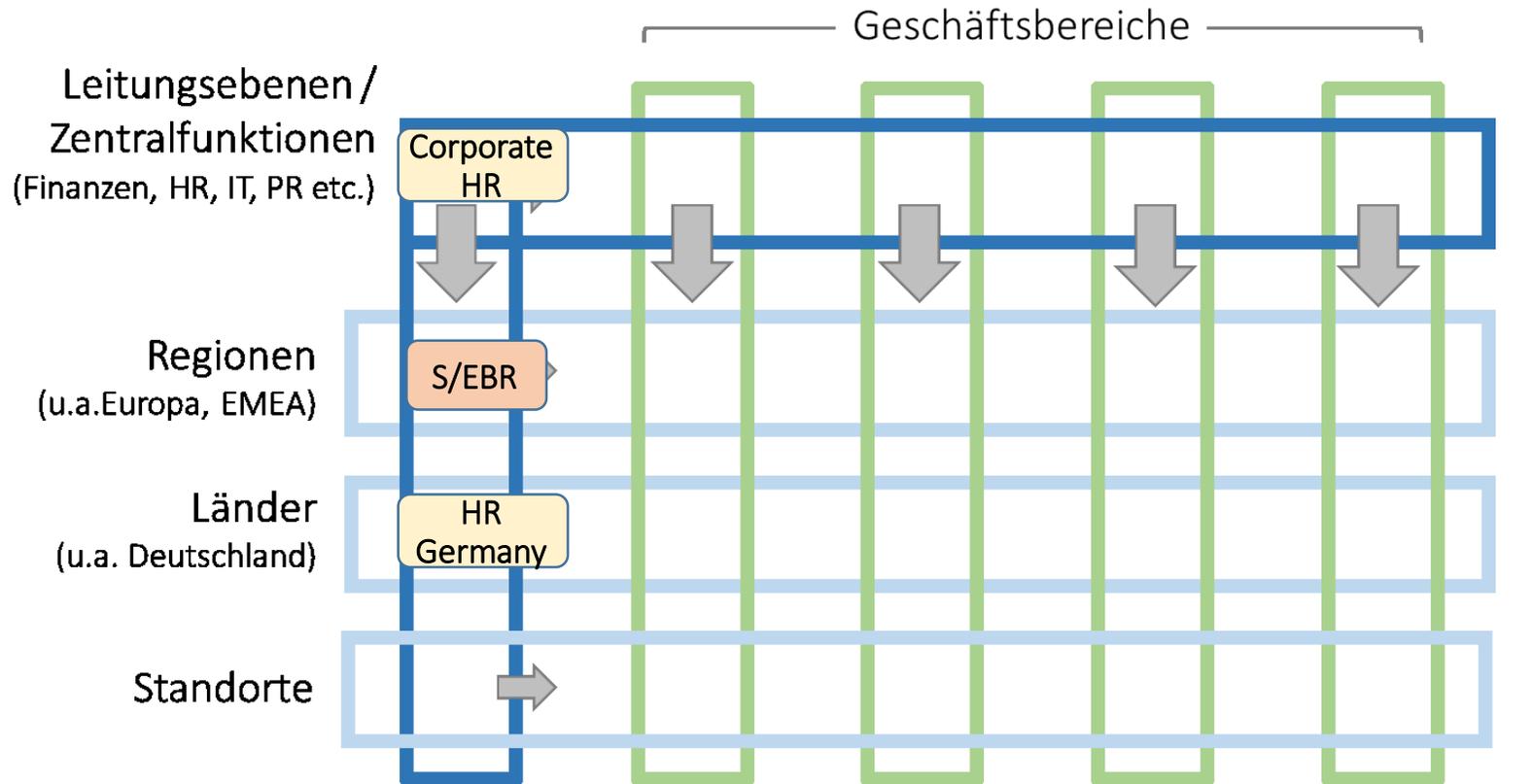
Traditionell liegt S/EBR-Zuständigkeit bei Konzernpersonalleiter/in oder hochrangigen Konzernpersonalmanager/in

In große Unternehmen: Professionalisierung

- eigenständiges **zentrales Labour Relations Management**
- angesiedelt bei HR global oder HR Germany (nicht auf Ebene der Region Europa)  
→ regionale Managementebene und EU als Regulationsraum zu schwach
- tendenziell **kein eigenständiges internationales Labour Relations Management**, sondern stammlandorientierte Organisation  
→ gemeinsame Zuständigkeit für GBR/KBR/Tarifpolitik und S/EBR  
→ Schwerpunkt der Arbeit: deutsche Gremien/Akteure

# Strukturelles Mismatch

## Internationale Matrixorganisation der Unternehmen



globale, keine europäische Unternehmensstruktur

- globale Führungsstrukturen: Matrixstruktur, globale Geschäftsbereichsorganisationen
- keine dem Geltungsbereich des S/EBR entsprechende Konzernregion: entweder Europa insgesamt oder Europa plus (beliebt: **E**urope, **M**iddle**E**ast, **A**frica)

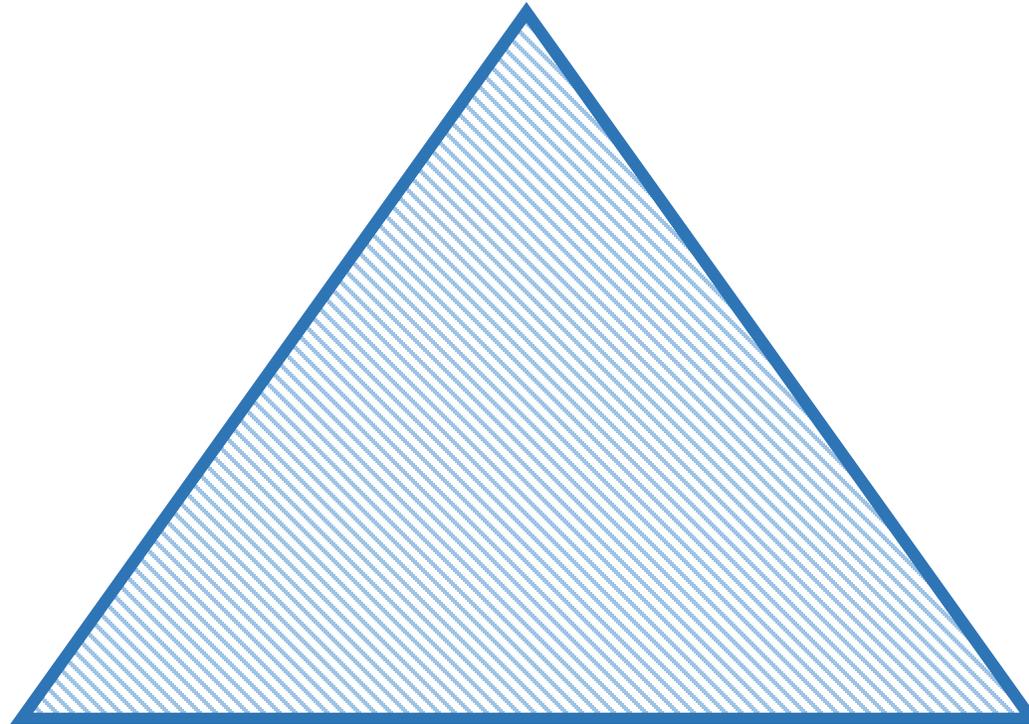
Organisation des zentralen LR-Mgts.

- orientiert an rechtlichen Vorgaben und Machtstrukturen der Arbeitnehmervertretungen
- nicht an transnationalen Strukturen und Strategien des Unternehmens



# Rolle und Selbstverständnis des zentralen LR-Managements

Dienstleister für das  
Business Management



Hüter des Rechts und  
der Vereinbarungen

Fürsprecher und Experte  
beteiligungorientierter  
Veränderungsprozesse

# Stellenwert des S/EBR trotz Mismatch

Diese organisatorische Nichtentsprechung heißt aber nicht, dass dem S/EBR keine Bedeutung zukommt.

Management hält S/EBR zumindest aus drei Gründen für politisch wichtiges Gremium ein:

- S/EBR ist als einziges transnationales Gremium dazu nutzbar, die übergreifende Konzernsicht darzustellen.
- Der europäische Konzernteil nimmt weiterhin einen zentralen Stellenwert ein.
- Die institutionalisierte Absicherung von Arbeitnehmervertretungen und die organisatorische Absicherung von Gewerkschaften sind in Europa besonders stark.

# Eigeninteressen des Managements am S/EBR

- **Feedback- und Beratungsfunktion**
  - Sensorium für Konflikte / „Stimmungsbarometer“
  - sachverständige und erfahrungsgesättigte Rückmeldungen
- **Einbindung und Akzeptanzsicherung der Arbeitnehmerseite**
  - Beziehungspflege, Vertrauensbildung und kooperative Konfliktlösung
  - Akzeptanzsicherung transnationaler Unternehmensmaßnahmen / -politik
- **Effektivierung der Informations- und Verhandlungsprozesse**
  - Aufwandsreduktion / einheitliche Information durch zentrale Gremienzuständigkeit
  - Beschleunigung lokaler Verhandlungen durch zentrale Zusagen

# Kriterien für „Reife“ und „Professionalität“ transnationaler Betriebsratsgremien aus Managementsicht

- **konstruktiv**
  - = kooperativ
  - = betriebswirtschaftliche Handlungsnotwendigkeiten anerkennend
  - = kompromissfähig (bei Beachtung betriebswirtschaftlicher Erfordernisse)
- **effizient**
  - = fähig, Kommunikationsfluss zu Belegschaften sicherzustellen
  - = wenig Zeit und Arbeit bindend; kostengünstig
  - = Sprachkompetenzen als zentraler Faktor einer effizienten Koordinierung
- **verlässlich**
  - = vertrauliche Informationen vertraulich behandelnd
  - = verpflichtungsfähig nach unten
  - = Verhandlungsergebnisse nicht wieder aufschnürend
  - = einzelne Landes- oder Gewerkschaftsdelegationen nicht aus vereinbarten Kompromissen ausscherend

→ Akzeptanz steigt mit (Zusammen-)Arbeitsfähigkeit des Gremiums  
→ Sprache ist zentral

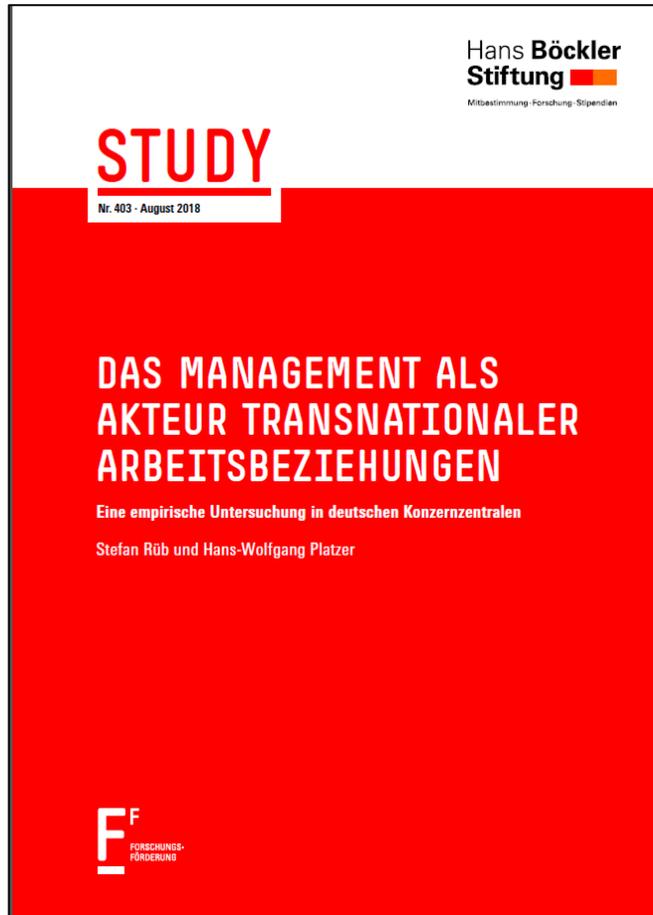
# Angelsächsisierung von Managementkonzepten

Gewerkschafts- und mitbestimmungsferne Managementideen und -konzepte gewinnen im Zuge der Unternehmensinternationalisierung auch in deutschen Unternehmen an Stellenwert.

## Dies befördernde Tendenzen:

- Business Management und Vorstand immer internationaler zusammengesetzt
- Management zunehmend international sozialisiert (→ Auslandsaufenthalte in Ausbildung und Berufsverlauf).
- Management koordiniert und verständigt sich zunehmend transnational
- Entscheidungsstrukturen zunehmend im Ausland angesiedelt (→ Geschäftsbereichsleitungen, Kompetenzzentren etc.).
- Durch Übernahmen und Fusionen kommen andere Unternehmenskulturen ins Unternehmen

Angelsächsisierung macht Aufgabe für zentrales HR/LR-Management tendenziell schwieriger. Es braucht die Unterstützung des Vorstands, um Mitbestimmungskultur über Angelsächsisierung hinweg zu sichern.



## Die Befunde in Kürze

- Globale Unternehmensausrichtung – europäische/nationale Arbeitsbeziehungen
- Strukturelles Mismatch
- LR-Management zwischen Dienstleister, Rechtsbewahrer und Fürsprecher
- S/EBR hat Funktion und Stellenwert fürs Management
- „Reife“-Kriterien transnationaler BR-Gremien
- Angelsächsisierung von Managementkonzepten

Abrufbar unter:

<https://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2017-459-2>

