

Zu den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen

Betriebsräte in Westeuropa

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft bringt es mit sich, dass die Interessen der Belegschaften immer weniger an Staatsgrenzen halt machen. Dies betrifft nicht nur global agierende Konzerne wie General Motors oder Sony, sondern zunehmend auch mittelständische Unternehmen. So kann die Entscheidung, in einem Nachbarland zu investieren, Auswirkungen auf die Beschäftigungslage im heimischen Betrieb haben. In dem gleichen Maße kann die Schließung einer Niederlassung im Ausland zu Kündigungen in Deutschland führen. Über die Interessenvertretungen im europäischen Ausland und deren Handlungsmöglichkeiten Bescheid zu wissen, kann für die Betriebsratsarbeit in Deutschland äußerst hilfreich sein. Hierüber zu informieren ist das Anliegen des nachfolgenden Beitrags, der die Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen in den Ländern Westeuropas zum Gegenstand hat.

Die Unternehmenslandschaft hat sich längst europäisiert, während die Reichweite des Betriebsverfassungsgesetzes nach wie vor an den deutschen Grenzen endet. Zwar gibt es seit 1994 rechtliche Vorgaben über die Errichtung **Europäischer Betriebsräte**. Doch erst 737 von 2.169 möglichen Unternehmen hatten bis Dezember 2004 eine solche Interessenvertretung gegründet.

Will ein deutscher Betriebsrat mit seinen Kollegen in anderen EU-Ländern Kontakt aufnehmen, gibt es neben den Sprachhürden auch interkulturelle Verständigungsprobleme. Zudem stellen sich **viele Fragen**: Welche Aufgaben haben betriebliche Arbeitnehmervertreter

in anderen Ländern? Welche Modelle von Interessenvertretungen gibt es? Welche Einstellungen haben die Arbeitgeber gegenüber ihrem „Betriebsrat“? Ohne ein gewisses Verständnis des jeweiligen Arbeitsrechts und der unterschiedlichen Kulturen können selbst simultan gedolmetschte Diskussionen schnell in Missverständnissen enden.

Am stärksten mit dem deutschen Betriebsrätemodell sind **Österreich** und die

Niederlande vergleichbar.

Grundsätzlich anders ist dagegen die Situation in den **Mittelmeerländern**, wo die betrieblichen Gewerkschaftsgruppen weit wichtiger sind als „Betriebsräte“. Gänzlich unbekannt sind „Betriebsräte“ in den **angelsächsischen**



Ländern, wo die Belegschaftsvertretung ausschließlich von den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten wahrgenommen wird. Die **skandinavischen Länder** haben eine Mischform zwischen dem deutschen und dem angelsächsischen Modell.

Unterschiedliche Modelle der Interessenvertretung

In allen Ländern Westeuropas stehen der Arbeitnehmervertretung Informations- und Konsultationsrechte zu. Eine **Mitbestimmung im engeren Sinne** gibt es jedoch nur in Deutschland, Österreich und den Niederlanden. Typisch für diese drei Länder ist neben den **gesetzlich geregelten Mitwirkungsrechten** des Betriebsrats aber auch eine starke Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit (Friedenspflicht; vgl. § 74 Abs. 2 BetrVG). Gewerkschaften spielen innerhalb des Betriebes eine weit geringere Rolle. Diese verhandeln keine Betriebsverfassungsfragen mit dem Arbeitgeber.

In **Ländern ohne Mitbestimmung** gibt es auch keine Betriebsvereinbarungen im deutschen Sinne. Daher werden betriebliche Fragen wie Personalabbau, Urlaubspläne oder Schichtenregelungen als **Teil der Tarifautonomie** behandelt. Sie fallen mithin in die Kompetenz der gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Diese entscheiden selbst, welche Anliegen und Interessen sie in einem Haustarifvertrag regeln und – notfalls durch Arbeitskampf – durchsetzen wollen. Will der Arbeitgeber beispielsweise über eine Rationalisierungsmaßnahme keinen In-

teressenausgleich herbeiführen, bleibt ihnen keine andere Wahl als zu streiken. Es versteht sich von selbst, dass in solchen Ländern die deutsche Mitbestimmungskultur gewisse Irritationen hervorrufen kann.

Typisch hierfür ist das **französische Modell**, das die Mittelmeerländer der Europäischen Union (EU) sowie Belgien und Luxemburg umfasst. Hier finden sich politische Richtungsgewerkschaften mit zumeist niedrigem Organisationsgrad, aber hoher Mobilisierungsfähigkeit. Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gewerkschaft ist oft größer, als es die Mitgliederzahlen anzeigen. Der Staat greift immer wieder in die Tarifpolitik ein (z.B. gesetzliche Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich). „Betriebsräte“ sind gesetzlich vorgeschrieben. Allerdings stehen ihnen nur **Informations- und Konsultationsrechte** zu. Eine Mitverantwortung für das unternehmerische Geschehen wird von den Gewerkschaften eher abgelehnt. Eine Friedenspflicht ist weitgehend unbekannt.

Das **angelsächsische Modell**, das sich in Großbritannien und Irland findet, beruht auf Verhandlungslösungen und nur wenigen gesetzlichen Normen. Der Gesetzgeber sichert einen weitgehend rechtsfreien Raum, die jeweilige „Betriebsverfassung“ bleibt dem **freien Spiel der Kräfte im Betrieb** überlassen. Belegschaftsvertretungen gibt es nur auf der Grundlage eines Haustarifvertrages. Sind die Gewerkschaften zu schwach, existiert keinerlei kollektive Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber. Die fehlende gesetzliche Grundlage zwingt sie immer wieder, ihre Konflikt-

fähigkeit direkt oder indirekt unter Beweis zu stellen. In den letzten Jahren musste der britische Gesetzgeber allerdings einige EU-Richtlinien in Kraft setzen, die eine leichte Anpassung in Richtung des kontinentaleuropäischen Standards zur Folge hatten.

Das **skandinavische Modell** beruht wie das angelsächsische auf sehr wenigen Gesetzen. Die Arbeit der Belegschaftsvertretungen wird in **Tarifverträgen geregelt**. Allerdings werden diese „Betriebsverfassungstarifverträge“ nicht innerbetrieblich ausgehandelt, sondern von den Dachverbänden der Tarifparteien. Darin sind betriebliche Mitwirkungsrechte landesweit einheitlich geregelt. Der Organisationsgrad ist sehr hoch, weil die Arbeitslosenversicherung traditionell von den Gewerkschaften organisiert wird.

Während Tarifverhandlungen in Deutschland und Schweden meist auf Branchenebene stattfinden, gehören die jährlichen Lohnrunden in Frankreich, Spanien und Großbritannien faktisch zu den **Kernaufgaben** der „Betriebsverfassungsorgane“. *Fortsetzung Seite 25*



Autor dieses Beitrags
Dr. Werner Altmeyer
Berater und Trainer für Europäische Betriebsräte und transnationale Arbeitsbeziehungen in Hamburg

Wesentliche Kennzeichen der unterschiedlichen Modelle

	Deutsches Modell	Angelsächsisches Modell	Französisches Modell
Managementform	kooperationserprobtes Management	pragmatisches Management	gewerkschaftsfeindliches Patronat
Form der Interessenvertretung	professionelles Wahlgremium (Betriebsrat)	Basisbewegung (gewerkschaftliche Repräsentanten)	ideologisch geprägte Gewerkschaften
Ideologie	juristisch (Betriebsverfassungsgesetz)	Handlungsautonomie auf Betriebsebene	Kräfte messen von Interessengegensätzen
Besondere Merkmale	schwerfällige und zeitaufwendige Prozeduren, aber verlässliche Entscheidungen, geradlinig, fördert das Expertenwesen, Friedenspflicht	flexible und schnelle Reaktion auf neue Situationen, keine Rechtssicherheit (Tarifverträge sind nicht einklagbar)	sehr spontan, für beide Seiten unberechenbar, Tarifverträge binden nur den Arbeitgeber, Streikrecht gilt als individuelles Menschenrecht
Gefahren und Risiken	Gefahr der Bürokratisierung (abgehoben von der Belegschaft)	Gefahr der Betriebsblindheit	Gefahr, dass die Belegschaft an den Gewerkschaften vorbei aktiv wird

Die Modelle im Überblick			
Deutsches Modell (nur Betriebsrat)	Französisches Modell (Betriebsrat + Gewerkschaft)		Angelsächsisches Modell (nur Gewerkschaft)
Betriebsrat besteht nur aus Arbeitnehmervertretern	Betriebsrat besteht aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern	Betriebliche Gewerkschafts-sektionen für jede einzelne Gewerkschaft	Kein Betriebsrat, betriebliches Gewerkschaftskomitee nur bei Anerkennung durch den Arbeitgeber
Vorsitz hat ein Arbeitnehmervertreter	Vorsitz hat der Arbeitgeber, Arbeitnehmerseite wählt einen Sprecher (= Sekretär)	Gewerkschaften wählen im Betrieb ihren eigenen Vorsitzenden	
Interne Angelegenheiten werden in einer normalen Betriebsratssitzung besprochen	Interne Angelegenheiten werden in einer Vorbesprechung der Arbeitnehmerseite besprochen	Interne Angelegenheiten klären die Gewerkschaften untereinander	
Arbeitgeber wird zu einzelnen Tagesordnungspunkten in die Sitzung eingeladen und erstattet Bericht	Arbeitgeber lädt zur Betriebsratssitzung ein und erstattet Bericht	Sitzungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber meist nur im Rahmen von Haustarifverhandlungen	
Betriebsrat rechnet alle notwendigen Kosten mit dem Arbeitgeber ab, Freistellungen erfolgen nach Bedarf	Betriebsrat erhält ein festes Jahresbudget, Freistellungsumfang pro Person gesetzlich definiert	Kein Budget vom Arbeitgeber, Freistellungsumfang pro Person gesetzlich definiert	Kein Budget vom Arbeitgeber, Freistellungsumfang im Haustarifvertrag geregelt (sehr geringer Umfang)
Information, Konsultation, Mitbestimmung	Information und Konsultation im Betriebsrat, gewerkschaftliche Vertrauensleute nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen des Betriebsrats teil		Recht auf Information und Konsultation nur aufgrund von EU-Richtlinien
Verhandlungen aufgrund von Mitbestimmung → Betriebsvereinbarung, unbegrenzte Friedenspflicht	Keine Mitbestimmung, keine Verhandlungen, keine Betriebsvereinbarungen, daher: Friedenspflicht nicht erforderlich	Verhandlungen aufgrund Tarifautonomie → Haustarifvertrag, keine Friedenspflicht	

Unterschiede im Führungsstil

Nicht nur die Arbeit der Belegschaftsvertretungen ist in den westeuropäischen Ländern unterschiedlich organisiert. Sie unterscheiden sich auch hinsichtlich der Art und Weise, wie Vorgesetzte und Untergebene miteinander umgehen und welchen Stellenwert die Hierarchie hat.

Wissenschaftler haben in Feldstudien untersucht, wie **alltägliche innerbetriebliche Konflikte** gelöst werden. Die Mehrzahl der Franzosen beispielsweise tendierte dazu, ein auftretendes Problem über ihre Vorgesetzten - also hierarchisch - zu lösen. Die Briten bevorzugten direkte ad hoc-Verhandlungen der unmittelbar Beteiligten, während die Deutschen am liebsten Verfahrensregeln aufstellten. Eine gut funktionierende Organisation wäre demnach in Frankreich vergleichbar mit einer Pyramide, in Großbritannien mit einem Dorfmarkt und in Deutschland mit einer gut geöhlten Maschine.

Die **Ausübung von Autorität** und das **Geben von Anweisungen** kommen in Deutschland eher aus dem Amt (Funktio-

on), in Frankreich eher aus der Person (Persönlichkeit) und in England eher aus der Situation (Verhandlungen). Daraus lässt sich die spezifische Orientierung auf eine produktionszentrierte Kultur in Deutschland (industry culture), eine patronale Kultur (Arbeitgeber = patron) in den Mittelmeerländern (culture patronale) und eine finanzdominierte und marktorientierte Kultur im angelsächsischen Raum (business culture) erklären.

Auch die jeweiligen Gewerkschaftsbewegungen sind in ihren vielfältigen politischen Erscheinungsformen von diesen Kulturen geprägt. So haben **patronale Kulturen** abruptes Aufbegehren

und anarchistische Traditionen hervorgebracht. Die **produktionszentrierte Industriekultur** Deutschlands ist bekannt für ihre wirtschaftsfriedlichen Verfahrensregeln der Betriebsverfassung. Die **flexible Marktkultur** Großbritanniens begünstigt ad hoc und basisorientiert agierende Interessenvertreter.

Fazit

Es gibt bei der Kontaktaufnahme mit „Betriebsratskollegen“ aus den westeuropäischen Nachbarländern einige Stolpersteine zu beachten. Dennoch führt für viele deutsche Arbeitnehmervertreter daran kein Weg vorbei. Allein schon der Kontakt ins Ausland kann zum Beispiel verhindern, dass bei Personalmaßnahmen oder Betriebsänderungen von der Geschäftsleitung mit bewusst falschen Zahlen operiert und hierdurch in- und ausländische Standorte gegeneinander ausgespielt werden. Nur durch den Aufbau einer gesicherten Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg können Betriebsräte der Arbeitgeberseite langfristig etwas entgegensetzen. ■

Newsletter für Europäische Betriebsräte

Etwa viermal im Jahr versendet das Trainings- und Beratungsnetz www.euro-betriebsrat.de einen elektronischen Rundbrief mit Informationen rund um die Arbeit der Europäischen Betriebsräte, der kostenlos erhältlich ist.