

**Jochen Tholen, Ludovit Czírja, Eike Hemmer, Wieslawa Kozek, Zdenka  
Mansfeldová**

**Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher  
Unternehmen auf die Arbeitsbeziehungen in Mittel-  
/Osteuropa**

**Ausgewählte Ergebnisthesen<sup>1</sup>**

**Präsentiert auf der Projektabschlusskonferenz 9./10. Juni 2005, Warschau**

Ein Projekt der  
Hans-Böckler-Stiftung  
Otto Brenner Stiftung

---

<sup>1</sup> Im Herbst 2005 sind Buchveröffentlichungen des vollständigen Endberichtes in deutscher und englischer Sprache geplant.

## **1. Zum Rahmen der Untersuchung**

Ausländische Direktinvestitionen (im folgenden ADI genannt) haben in Mittel/Osteuropa seit 1990 einen Modernisierungsschub der jeweiligen Volkswirtschaften bewirkt, der durch den ADI Anteil von 10 Prozent an der gesamten Investitionssumme in Mittel/Osteuropa im Zeitraum 1993 – 2003 nur unvollständig abgebildet wird.

Neue Managementkonzeptionen, Unternehmensorganisationen, Technik im Weltmaßstab wurden vielfach mit implementiert.

Doch wie sieht es aus bei den sogenannten weichen Faktoren und hier insbesondere im Bereich der Beziehungen zwischen Unternehmens/Betriebsleitung und Beschäftigten?

Berufliche Qualifikationen der Beschäftigten in Mittel/Osteuropa waren – zumindest in den technischen/naturwissenschaftlichen Berufen – im Grundsatz schon vorhanden. Die ausländischen Investoren konnten auf dieser Basis ihre Investitionen gut entwickeln. Die Arbeitsbeziehungen jedoch als ein wesentlicher Gestaltungsfaktor im betrieblichen Geschehen waren zu Anfang der Investitionen entweder noch geprägt von den Bedingungen der Planwirtschaft oder aber – im Fall von Greenfieldinvestitionen - konnten/mussten ganz neu gestaltet werden.

Gab es auch in diesem Bereich einen „Modernisierungsschub“, und wenn ja, was brachten die westeuropäischen, insbesondere deutschen Investoren mit, was übernahmen sie, was entwickelten sie neu?

Wir konzentrierten uns auf Polen, Tschechien und die Slowakei als Zielländer der Investitionen.

In einem ersten empirischen Schritt zur Vorbereitung der Fallstudien wurden die Expertengespräche auf überbetrieblicher Ebene mit Vertretern der Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Arbeits-/Wirtschaftsministerien in Polen, Tschechien, der Slowakei, Deutschland und auf europäischer Ebene durchgeführt.

In einem sich daran anschließenden zweiten empirischen Schritt wurden neun Unternehmen (sieben davon aus Deutschland, ein schweizer und ein deutsch/französisches Unternehmen) in der unterschiedlichen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen ihrer mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen ausgewählt.

Drei der Unternehmen kommen aus der Metall/Elektroindustrie, zwei aus der Nahrungsmittelindustrie, drei aus der Chemieindustrie und ein Unternehmen aus der Energiewirtschaft. Drei Mutterunternehmen haben in allen drei

mittel/osteuropäischen Ländern Tochterbetriebe, drei haben in 2 unserer mittel/osteuropäischen Länder Filialen (aber mit unterschiedlichen Länderkombinationen) und ebenfalls drei Mutterunternehmen haben jeweils nur ein Tochterunternehmen in den drei von ausgewählten Zielländern der Investitionen.

Damit sind ganz kurz die wesentlichen Ausgangspunkte eines Forschungsprojektes umrissen, dessen zusammengefasste Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

## **2. Zusammengefasste Ergebnisse der Untersuchung**

### 2.1. Unterschiedliche Pfadabhängigkeiten mittel/osteuropäischer Arbeitsbeziehungen

Die folgende Typisierung der neun Unternehmensfälle erfolgt unter der Einschränkung, dass diese Typen nie in Reinkultur vorzufinden sind, dass es neben den genannten Hauptmerkmalen noch zahlreiche andere, aber weniger dominante Einflüsse gibt und oft Überschneidungen zwischen diesen Typen festzustellen sind. Aber dennoch hat diese Art der Typisierung ihren Sinn dort, wo scharfkantige Konturen sichtbar werden.

Wir beziehen uns dabei auf die oben schon theoretisch begründeten Kategorien der verschiedenen Möglichkeiten des „grenzüberschreitenden Modelltransfers“ von multinationalen Unternehmen (Dörrenbächer 2003)<sup>2</sup>, wobei wir noch einen zusätzlichen Typ 3 hinzufügen:

- Typ 1: Überwiegende Prägung durch die Arbeitsbeziehungen im Mutterunternehmen/Herkunftsland der Investitionen – einseitige Pfadabhängigkeit;
- Typ 2: Überwiegende Prägung durch die Arbeitsbeziehungen im Zielland der Investitionen/tradierte Arbeitsbeziehungen bei Brownfieldinvestitionen und Gesetze/Vorstellungen der mittel/osteuropäischen Gewerkschaften und Arbeitgeber – einseitige Pfadabhängigkeit,
- Typ 3: Prägung durch Bedingungen im Herkunfts- und Zielland der Investitionen – gemischte Arbeitsbeziehungen,
- Typ 4: Wesentliche Einflüsse durch Drittländer/Organisation - Europäisierung

---

<sup>2</sup> Wir beziehen uns bei der Anwendung der Begrifflichkeiten der Pfadabhängigkeiten primär auf die realen Bedingungen der jeweiligen Mutterunternehmen/Tochterbetriebe, die natürlich eingebettet sind in die jeweiligen nationalen „Modelle“ der Arbeitsbeziehungen.

- Typ 5: Das wurzellose Unternehmen – Footlose Company.

**Tabelle: Verteilung der Unternehmen auf die fünf Typen**

	<b>Einseitige Pfadabhängigkeit/Herkunftsland Investition</b>	<b>Einseitige Pfadabhängigkeit/Zielland Investition</b>	<b>Mischung von Arbeitsbeziehungen im Ziel- und Herkunftsland</b>	<b>Drittland-Einflüsse /EU</b>	<b>Footlose Companies</b>
<b>Volkswagen AG</b>	X				
<b>Robert Bosch GmbH</b>			X		
<b>Siemens AG</b>			X		
<b>RWE AG</b>			X		
<b>Nestlé SA</b>					X
<b>Dr. August Oetker KG</b>		X			
<b>Continental AG</b>			X		
<b>Aventis SA (ab 20.08.2004 Sanofi Aventis SA)</b>				X	
<b>Henkel KgaA</b>			X		

Die Tendenz ist eindeutig. Es überwiegen der Typ der Mischung der Arbeitsbeziehungen des Herkunfts- wie des Ziellandes der Direktinvestitionen (Typ No. 3). Arbeitsbeziehungen des Typus 1 (einseitige Pfadabhängigkeit Herkunftsland), 2 (einseitige Pfadabhängigkeit Zielland), 4 (Drittlandeinflüsse/Europäisierung) und 5 (Footlose Companies) bilden die Ausnahmen:

Die VW AG auf der einen Seite (Typ 1: Dominanz des Herkunftslandes bei der Gestaltung der mittel/osteuropäischen Arbeitsbeziehungen), die Dr. August Oetker KG (Dominanz des Ziellandes als Typ 2), die französisch-deutsche Aventis SA als „Prototyp“ für Drittlandeinflüsse (hier: EU)/ Typ 4 und die Nestlé SA als Vertreterin des weder herkunfts- noch gast- noch drittlandgebundenen Typus/Typ 5 stellen die

Minoritäten dar. Man kann sie als die „Ausreißer“ bei der „Normalverteilung“ der Unternehmen hinsichtlich des Einflusses auf die Arbeitsbeziehungen in ihren mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen/betrieben bezeichnen<sup>3</sup>.

Insgesamt ist damit die Hybridisierungsthese<sup>4</sup> auch durch die vorliegende, drei mittel/osteuropäische Länder (Polen, Tschechien und die Slowakei) umfassende Untersuchung bestätigt.

Zugleich eröffnet diese „Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen“ als Mainstream Typ des Einflusses von westeuropäischen/deutschen Mutterunternehmen auf die Arbeitsbeziehungen ihrer mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe in ihren *nicht präzise* zu bestimmenden Grenzen, Konturen und Inhalten auch erhebliche Definitions- und Gestaltungsmöglichkeiten für handelnde Akteure.

In den folgenden Eckpunkten wird zusammenfassend auch darauf einzugehen sein, inwieweit dieser sich aus der Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen ergebende Gestaltungsraum auch tatsächlich genutzt wurde.

## 2.2. Lösungsorientierung und Kooperationsbereitschaft, Unternehmenszentrierung und Eigenständigkeit der Arbeitsbeziehungen - Thesen zur Entwicklung in den mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen

Diese Zusammenfassung in Form von Thesen ist eine Mischung aus „klassischen“ Zusammenfassungen wissenschaftlicher Ergebnisse der Forschung und dem Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten, wie sie von Praktikern in der Form von „Executive Summaries“ bevorzugt werden. Insofern werden die Ergebnisse in einer Form präsentiert, die lediglich eine *Auswahl* von – wenn auch wesentlichen – Ergebnissen unserer Untersuchung darstellen. Sie ersetzen nicht die Detailinformationen dieser Studie, erleichtern aber die Orientierung.

---

<sup>3</sup> Auffällig – wenn auch aufgrund der zu geringen Fallzahl nicht verallgemeinerbar – ist jedoch, dass bei den „Ausreißern“ die nicht-deutschen Unternehmen (Aventis SA und Nestlé SA) den Typen mit internationalen oder keinen national-bestimmten Pfadabhängigkeiten zugeordnet sind, während deutsche Unternehmen entweder die Arbeitsbeziehungen aus ihrem Herkunftsland zu übertragen versuchen oder sich den Bedingungen im Zielland der Investitionen mehr oder minder gänzlich anpassen.

<sup>4</sup> Diese These hat Dörrenbächer (2000 und 2003) zunächst nur in einem mittel/osteuropäischen Land (Ungarn), dafür jedoch auf breiterer Branchenstreuung getestet.

Wir verweisen darauf, dass die folgenden Thesen und die ihnen zugrundeliegende Untersuchung aufgrund der spezifischen Thematik nur einen Teilausschnitt der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa darstellen können.

*These 1: Lösungsorientierte Kooperationsbereitschaft der betrieblichen Akteure als Grundmuster der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa*

Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass trotz aller Unterschiede der „Typen“ ein Prägungsmuster allen gemeinsam ist: das der *lösungsorientierten Kooperationsbereitschaft* der Akteure auf Unternehmens/Betriebsebene. Damit unterscheiden sich diese Arbeitsbeziehungen in einem wesentlichen Merkmal von jenen, wie sie vielfach in der Zeit vor den ausländischen Direktinvestitionen in diesen Unternehmen geherrscht haben – ganz zu schweigen von den Arbeitsbeziehungen während der Planwirtschaft.

Damit ist zwar noch nicht die Richtung dieses Prozesses (skandinavisches, deutsches, romanisches etc. Modell) angedeutet. Dieses Grundverständnis umfasst eine erhebliche Bandbreite von Ausprägungen: vom mitbestimmten Modell mit Kollektivorganen der Beschäftigten bis hin zu Human Resource Strategien des Managements, welche direkte Verhandlungen zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten ohne Intermediäre (wie Betriebsräte, gewerkschaftliche Betriebsausschüsse) bevorzugen.

Aber trotz aller unterschiedlichen Ausprägungen drückt diese lösungsorientierte Kooperationsbereitschaft grundsätzlich ein gewisses Maß an Demokratieverständnis aus. Damit gibt es in Europa einen gemeinsamen Nenner, der ganz erhebliche Unterschiede zu den US-amerikanischen und ostasiatischen Grundverständnissen der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen aufweist.

*These 2: Keine Übertragung der deutschen Arbeitsbeziehungen – zu den Pfadabhängigkeiten*

Technik, Arbeitsorganisation und teilweise auch Managementkonzepte werden zwar nicht immer Eins zu Eins, aber doch im hohen Maße von den deutschen Mutterunternehmen auf ihre mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe übertragen.

Bei den Arbeitsbeziehungen auf Betriebs/Unternehmensebene sieht dies anders aus. Auf der Basis einer Kultur der Verhandlungslösungen als Hauptweg zur Regulierung industrieller Beziehungen (siehe These 1) bestätigt unsere

Untersuchung die Ergebnisse anderer Studien von einem „selektiven Transfer“. Auch deutsche Unternehmen machen nur begrenzt ihre in Deutschland gesammelten positiven Erfahrungen mit dem kooperativen Führungsmodell der Mitbestimmung zum Bestandteil einer grenzüberschreitenden Regelung der Arbeitsbeziehungen.

Insbesondere vermeiden deutsche Unternehmen in ihrem Transfer der Arbeitsbeziehungen *rechtlich fixierte* Abkommen zur Regelung der „Kooperationsbereitschaft“.

Dieses „zurückhaltende“ Engagement deutscher Unternehmen zur generellen Übertragung ihrer deutschen Arbeitsbeziehungserfahrungen auf die MOE-Tochterunternehmen kommt auch darin zum Ausdruck, dass in den Greenfieldinvestitionen in der Regel keine Anstrengungen unternommen werden, Organe von Belegschaftsvertretungen (juristisch abgesichert) einzurichten – trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten durch das Fehlen eines entsprechenden Verhandlungspartners auf Seiten der Beschäftigten.

Allerdings hat sich auch das deutsche „Vorbild“ der dualen Interessenvertretung erheblich gewandelt, es steht vor erheblichen Herausforderungen (Aufweichungstendenzen beim Flächentarifvertrag – Härtefallregelungen, Initiativen für mehr Kompetenzen der Betriebsräte bei betrieblichen Abweichungen von Tarifverträgen etc.).

So wird das „deutsche Produktionsmodell“ nicht in Gänze übertragen, aber die Grundannahmen dieses Modells (Verhandlung und Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Reichweiten) spiegeln sich – wenn auch mit vielen Varianten – auch in den Arbeitsbeziehungen der mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen wider.

Damit entsteht in den mittel/osteuropäischen Tochterbetrieben westeuropäischer und vor allem deutscher Mutterunternehmen eine Mischung verschiedener „Modelle“ von Arbeitsbeziehungen.

### *These 3: Die unternehmenszentrierten Ausprägungen der Arbeitsbeziehungen – Dezentralisierung im Kontext der Globalisierung*

Es gibt keine generellen Muster, aufgrund derer spezifische Strategien von deutschen Mutterunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zur Gestaltung von Arbeitsbeziehungen in ihren MOE-Töchtern zu identifizieren wären. Natürlich gibt es

Nuancierungen zwischen den Branchen der einzelnen Unternehmen (etwa zwischen Chemie-, Energie, Automobil- und Nahrungsmittelsektor).

Weiterhin spielt die Größe des Mutterunternehmens eine Rolle: Mittlere und große Unternehmen in Deutschland weisen in der Regel einen Betriebsrat auf (der theoretisch Einfluss nehmen könnte – siehe dazu These 4), während in kleinen Unternehmen dies sehr oft nicht der Fall ist.

Die verschiedenen Unternehmensgrößen bedeuten allerdings nicht unterschiedliche Muster der Übertragung von Arbeitsbeziehungen des Mutterunternehmens auf die mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe. Insofern widersprechen unsere Fallstudien (die große Mutterunternehmen und zum Teil kleine mittel/osteuropäische Tochterbetriebe umfassen) der Feststellung von Bluhm, die bei großen Unternehmen einen "country-of-origin" Effekt, bei kleineren dagegen einen Modellwechsel der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa festgestellt hat (Bluhm 2000 und 2003). Auch bei den großen Mutterunternehmen gibt es per se nicht diesen „country-of-origin“ Effekt oder um mit unserer Typologie zu sprechen: den Typ 1.

Auch Investitionsgründe (Markterschließungs- oder Kostengründe) der Unternehmen haben keinen dominanten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Zwar spielt die Art der Investitionen – Greenfield oder Brownfield – ebenfalls eine Rolle (ob gewerkschaftsfrei oder nicht), aber nicht in dem Ausmaß, wie wir anfangs vermutet haben, zumal sich der Unterschied zwischen beiden Arten der Investitionen zu verwischen beginnt. Beispielsweise entsprechen Investitionen, die gesellschaftsrechtlich Brownfieldinvestitionen waren, real Greenfieldinvestitionen, da gleich nach der Übernahme die Belegschaften zum Teil komplett ausgetauscht, neue Anlagen installiert und zum Teil die alten gewerkschaftlichen Betriebsausschüsse abgeschafft wurden. Umgekehrt wird es bald (2005/2007) auch in Greenfieldinvestitionen aufgrund der EU-Direktive zur Bildung von Informations/Konsultationsvertretungen auf Betriebsebene vom März 2002 eine entsprechende Einrichtung geben (siehe These 6).

Alle diese unabhängigen Variablen konstruieren insgesamt keine generellen Erklärungsmuster im oben angedeuteten Sinn. Beispielsweise bedeutet die Existenz eines Betriebsrates im deutschen Mutterunternehmen nicht per se die Möglichkeit,

den Willen (oder gar den Versuch), Interessenvertretungen in mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen bei Greenfieldinvestitionen einzurichten. Ein anderes Beispiel dafür ist die sehr unterschiedliche Haltung von deutschen Betriebsräten zur Integration von mittel/osteuropäischen Interessenvertretern in den Europäischen Betriebsrat (falls vorhanden) vor dem 1. Mai 2004 (Beitritt der acht MOE Länder in die EU).

Auch die (durchaus unterschiedlichen) mittel/osteuropäischen Länder als Empfängerländer der Investitionen bieten keine Erklärungsmuster für länderunterschiedliche Strategien der deutschen Mutterunternehmen bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in ihren Tochterunternehmen, auch wenn die ortsansässigen Gewerkschaften in Mittel/Osteuropa aufgrund ihrer knappen Ressourcen die *größeren* Tochterbetriebe ausländischer Investoren in ihrer Betreuungsarbeit bevorzugen. Weiterhin lässt sich zwar generell feststellen, dass die investierenden Unternehmen sich an die jeweiligen Gesetze halten, die natürlich von Land zu Land verschieden sind. Aber abgesehen von dieser allgemeinen Feststellung gibt es keine Hinweise darauf, dass historische, soziale, politische und ökonomische Unterschiede in den MOE Ländern zu einer länderspezifisch unterschiedlichen Strategie der Mutterunternehmen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen ihrer Töchter führen.

Das alles deutet darauf hin, dass es vor allem auf die Strategien der *einzelnen* Mutterunternehmen (einschließlich der Position und Politik des Betriebsrats) ankommt, und zwar unabhängig von Branchenzugehörigkeit, Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten des Produktes, Unternehmensgröße etc. Wir nennen dies einen unternehmenszentrierten Ansatz zur Erklärung der Unternehmenspolitik der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen in ihren mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen, zu dem auch die Geschichte des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die Größe, die subjektiven Verhaltensweisen der agierenden Unternehmensakteure etc. gehören.

Wenn man auch bei dieser These die Frage der Richtung der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa stellt, muss davon ausgegangen werden, dass den deutschen Mutterunternehmen das in Mittel/Osteuropa vorherrschende Instrument der *Unternehmenstarifverträge* durchaus entgegenkommt. Die

Mutterunternehmen verlassen also das in Deutschland übliche Prinzip der Flächentarifverträge auf Branchen/Regionalebene und stützen damit auch den bisherigen Monismus/hybriden Dualismus in Polen, Tschechien und der Slowakei (Primat der gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf Betriebsebene). Sie meinen, dass damit schneller und flexibler auf die Dezentralisierungstrends im Kontext der Globalisierung reagiert werden könnte.

Auf der anderen Seite eröffnet dieser unternehmenszentrierte Ansatz auch erhebliche Gestaltungsspielräume für die Interessenvertretungen sowohl auf der Unternehmens/Betriebsebene als auch auf der überbetrieblichen Ebene. In der nächsten These wird zu klären sein, ob die Interessenvertretungen auch tatsächlich diesen Handlungsspielraum nutzen.

*These 4: Geringer Einfluss der Interessenvertretungen der Mutterunternehmen auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen der mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe*

Die Position und Situation der Betriebsräte im deutschen System der Arbeitsbeziehungen ließe im Prinzip eine Einflussnahme bei der Mitgestaltung der Arbeitsbeziehungen in den mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen zu. Zwar gibt es trotz einheitlicher gesetzlicher Grundlage große Unterschiedlichkeiten der Stellung und Macht der Betriebsräte in den einzelnen deutschen Mutterunternehmen. Betriebsräte mit relativ geringem Einfluss im Mutterkonzern haben in der Regel nicht die zusätzliche Kraft, Aufbau und Ausbau von mittel/osteuropäischen Arbeitnehmervertretungen mit zu unterstützen. Aber auch in Unternehmen mit einem starken Betriebsrat („Co-Management“) gibt es per se keine Garantie, dass hier größere Einflussnahmen zu erwarten sind. Abgesehen von wenigen Ausnahmen, ist die Rolle der Betriebsräte in diesem Feld relativ gering<sup>5</sup>. Sie beschränkt sich im Allgemeinen eher auf passiv-reagierendes Verhalten (etwa Informationssammlung und –weitergabe) denn auf aktiv-agierende Nutzung vorhandener Strukturen und Möglichkeiten der deutschen Unternehmensmitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmung im Aufsichtsrat).

---

<sup>5</sup> Damit widersprechen unsere Ergebnisse explizit denen von Rehder (2005, 72), dass die in Großunternehmen existierenden überbetrieblichen Gremien der Interessenvertretung (Gesamtbetriebsräte, Konzernbetriebsräte) die Etablierung kollektiver Arbeitsbeziehungen an den neuen mittel/osteuropäischen Standorten ermöglichen und unterstützen.

Dieses hat ihrerseits wiederum bestimmte Ursachen, von denen einige hier genannt werden sollen:

- So bietet zwar das theoretische Konzept der Aushandlung als Strukturmerkmal der Arbeitsbeziehungen eine notwendige, aber keine hinreichende Erklärung von Betriebsratshandeln als politisch-sozialem Prozess. Denn es muss in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, dass die Struktur des Kapitalismus ungleiche Machtverhältnisse produziert, d.h. Verhandlungen zwischen Konzernleitung und Betriebsrat niemals Verhandlungen unter Gleichen sind.
- Im Zuge der Europäisierung und Globalisierung gibt es bestimmte Felder, auf denen *rein* nationale Regelungen und entsprechende Einflussnahmen *nationaler* Interessenvertretungsorgane unzureichend sind. Dies ist zum Beispiel der Fall bei nationale Grenzen überschreitenden Verlagerungen und Umstrukturierungen von Unternehmen. Hier müsste der Europäische Betriebsrat das Recht haben, bindende Absprachen zu treffen. Im Jahr 2005 wird jedoch die Revision der EBR Richtlinie von UNICE blockiert (siehe dazu den Hinweis auf die ungleichen Machtverhältnisse).
- Die Betriebsräte in Deutschland sind zwar teilweise in die Investitionsentscheidungen ihrer Unternehmensvorstände mit einbezogen und bilden sehr oft auch mit ihnen betriebliche Bündnisse (siehe auch Rehder 2005, 68). Aber dennoch beschränken sich diese betrieblichen Bündnisse (in der Form von Standortsicherungsabkommen) auf Faktoren, die im unternehmensinternen Benchmarking-Wettbewerb zwischen den einzelnen Standorten eines Unternehmens eine große Rolle spielen (Arbeitszeiten, Löhne, Produktivität, Arbeitsorganisation etc.). Weiche Faktoren wie z.B. Arbeitsbeziehungen des eigenen Standortes und darüber hinaus auch noch die Qualität der Arbeitsbeziehungen in anderen (in unserem Fall mittel/osteuropäischen) Standorten spielen kaum eine Rolle. Eine solche Beschränkung auf den eigenen Standort ist im übrigen auch per Betriebsverfassungsgesetz vorgeschrieben. Eine Ausweitung der Politik der Betriebsräte deutscher Mutterunternehmen auf die Mitgestaltung der Arbeitsbeziehungen in mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe wäre demnach ein Akt der Freiwilligkeit und Solidarität – mithin also eine rein politische Entscheidung, die zudem noch den eigenen (in diesem Fall deutschen)

Belegschaften plausibel gemacht werden müsste. Hier würde dann eine verbesserte Rolle des EBR greifen.

- Nie zu unterschätzen, aber schwer zu messen ist der subjektive Faktor, d.h. die individuelle Bereitschaft von Betriebsratsmitgliedern und dem Betriebsrat insgesamt, den gegebenen Handlungsspielraum zu erkennen, ihn entsprechend auszunutzen und vielleicht auch gelegentlich zu überschreiten – mithin also die Grenzen weiter zu verschieben.

Damit hier keine Missverständnisse auftauchen: Handlungs- und Gestaltungsspielräume sind nicht nur auf Betriebsräte der deutschen Mutterunternehmen beschränkt: Insgesamt tragen alle involvierten gesellschaftlichen Akteure eine enorme Verantwortung, der zugleich aber auch Gestaltungsspielraum ist – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Unternehmensmanagement und Interessenvertretungen der Belegschaften auf Betriebs-/Unternehmensebene. Im Gefolge der Direktinvestitionen in den mittel/osteuropäischen Ländern könnten die genannten Akteure aus den westeuropäischen Herkunftsländern gestaltend eingreifen, aber auch die Akteure in den mittel- und osteuropäischen Zielländern dieser Direktinvestitionen könnten sehr viel dazu beitragen, dass nicht nur den Erfordernissen der Ökonomie Rechnung getragen wird, sondern auch jenen eines „Sozialen Europas“ mit einer Grundorientierung an Demokratie und Mitwirkung von Arbeitnehmern, ohne die ein Vereintes Europa nicht funktionieren kann.

#### *These 5: Autonomie der mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe, lernendes Management und Arbeitsbeziehungen*

Schrittweise vergrößerte sich die Autonomie der mittel/osteuropäischen Filialen gegenüber den westlichen Mutterunternehmen – wenn auch mit durch die Zielsetzung der Investition (Markt- oder Kostengründe), die Art des Produktes, der sich daraus ergebenden Verschiedenheiten der Unternehmenskulturen, die Größe sowohl des Mutterunternehmens als auch der Filiale etc. bedingten Unterschieden. Damit einher ging eine zunehmende Rekrutierung einheimischer Manager. Vor allem als Personalmanager wurden/werden sehr häufig einheimische Kräfte genommen, weil sie sich mit den örtlichen Gegebenheiten, dem nationalen Arbeitsrecht, Sprache, Mentalität etc. besser auskennen. Denn der Personalbereich

in einem Unternehmen ist wie kein anderer tief im lokalen Kontext verwurzelt. Unter diesem Gesichtspunkt bildet diese Position im Management die Brücke zu den betrieblichen Sozialpartnern, der (falls vorhanden) Interessenvertretung im Betrieb. Beide Rollen sind so mit lokalen Kräften besetzt und haben als Intermediäre auch eine überragende Bedeutung. Allerdings bedeutete diese zunehmende Ersetzung westlicher/deutscher Führungskräfte durch Einheimische nicht unbedingt eine Verbesserung der lösungsorientierten Kooperationsbereitschaft, weil zum Teil alte, die Kommandowirtschaft noch gewohnte Kader, oder/und junge Nachwuchskräfte rekrutiert wurden, die – in überzogener Abgrenzung zu planwirtschaftlichen Zeiten - ihre Vorbilder in der „Radikalität“ bestimmter Marktkonzepte suchen.

Westliches/deutsches Management dagegen trat im allgemeinen respektvoll in den mittel/osteuropäischen Filialen auf, was nicht nur auf eine lange bewährte Dialogkultur unter Einschluss der kollektiven Interessenvertretungen in den westlichen/deutschen Mutterunternehmen zurückzuführen ist, sondern auch begründet werden kann durch die Achtung gegenüber den vorhandenen Fach- und Ingenieurskompetenzen der Mittel/Osteuropäer, sowie eine auch aus der Kriegsgeschichte sich ergebene Rücksichtnahme insbesondere der deutschen Manager. Diese Gründe wirkten dahin, dass ein autoritäres Auftreten westlichen/deutschen Managements in den mittel/osteuropäischen Filialen in die Schranken verwiesen werden konnte.

Dabei gibt es sehr erhebliche Unterschiede zwischen den Führungsstilen verschiedener westlicher Länder. Obwohl nicht Hauptgegenstand unserer Fallstudien, kann aus der Literatur und unseren Expertengesprächen auf überbetrieblicher Ebene geschlossen werden, dass asiatische Unternehmen/Manager am ehesten und konsequentesten einen Modelltransfer von Unternehmenskultur und (autoritärem) Führungsstil betreiben und französische Manager in Mittel/Osteuropa sehr viel autoritärer („le patron“) auftreten als deutsche, die sich mehr einer kooperativen Unternehmenskultur und Arbeitsbeziehungen verpflichtet sehen.

Das Image des Unternehmens, insbesondere bei Markenproduzenten, spielt zusätzlich eine ganz erhebliche Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen durch die Manager. Unabhängig von der jeweiligen Unternehmensgröße, sind diese westlichen/deutschen Unternehmen sehr an einem positiven Bild zunächst in der Region des Standortes und dann darüber hinaus im Land insgesamt interessiert,

das durch die Belegschaften, deren Interessenvertreter, durch Medien etc. gezeichnet wird. Dabei spielen nicht nur die Produkte eine Rolle, nicht nur die zählbaren Arbeitsbedingungen (wie Löhne, Arbeitszeiten etc.), sondern auch die Qualität der Arbeitsbeziehungen. Sobald dieses Bild durch ein allzu autoritäres Verhalten des örtlichen Managements oder auch durch nur politisch motiviertes Handeln von Betriebsvertretungen und damit verbundener Dispute in der Öffentlichkeit beschädigt wird, greift die ausländische Zentrale ein – hierin liegt ein großer Unterschied zu den einheimischen Unternehmen in Mittel/Osteuropa.

Groß- wie auch Kleinunternehmen aus den EU-15 (und hier an erster Stelle aus Deutschland) brachten nicht nur ihre Technologie und Organisation mit, sondern versuchten in einer ersten Phase des Investments, auch in Fragen der Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur die Vorstellungen der Mutterunternehmen zunächst durchzusetzen. In einer zweiten Phase passten sie sich aber allmählich an die Bedingungen des Gastlandes und der jeweiligen Region an und bauten sie auch gemäß ihren eigenen Vorstellungen weiter aus: Unternehmenstarifverträge, Human Resource Management (d.h. direkte Beziehungen zwischen Betriebsmanagement und Belegschaften ohne Intermediäre) als zusätzliche Säule der Arbeitsbeziehungen, „Betriebsräte“ ohne gewerkschaftliche Einbindungen sind alles Elemente der mittel/osteuropäischen Arbeitsbeziehungen, die dem westlichen/deutschen Management nicht aufgezwungen werden mussten, sondern dann durchaus auch freudig aufgenommen wurden.

*These 6: Hybrider Dualismus der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa? – Zu den neuen „Betriebsräten“ in Tschechien, der Slowakei und in Polen*

Die gesetzlichen Bestimmungen in der Slowakei und in Tschechien (und sehr wohl auch bald in Polen) zur Einführung von „Betriebsräten“, mit vorangetrieben durch die EU Richtlinie zur Information und Konsultation auf Betriebs/Unternehmensebene vom März 2002, erhalten eine zusätzliche Bedeutung durch die Unternehmenszentriertheit der Arbeitsbeziehungen: In Mittel/Osteuropa spielt die Betriebs/Unternehmensebene bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen eine sehr viel bedeutsamere Rolle als etwa in Deutschland. Die derzeitige gesetzliche Konstruktion der neuen „Betriebsräte“ (in der Slowakei ein Dualismus, aber ohne Tariffähigkeit für die Betriebsräte; in Tschechien und wohl auch in Polen ein

„fallweiser“ Betriebsrat, der dann weichen muss, wenn ein gewerkschaftlicher Betriebsausschuss gegründet wird) hätte eine Form, die nicht auf derselben Arbeitsteilung Betriebsrat-Gewerkschaft wie zum Beispiel in Deutschland beruhen würde. Insofern erscheinen diese neuen Bestimmungen aus westlicher Sicht als ein „hybrider“ Dualismus.

Es gibt nun Vor- und Nachteile dieser neuen Säule von Betriebsvertretungen und zwar auch sehr unterschiedlich aus der Sicht der Akteure in den drei mittel/osteuropäischen Ländern auf der einen und in Deutschland auf der anderen Seite.

Die Begründung der mittel/osteuropäischen Gewerkschaften gegen die Einführung einer zweiten Vertretungsebene, dass mit den Betriebsräten eine Konkurrenz-Institution geschaffen würde, erscheint aus ihrer Sicht und derzeitigen Schwäche, die kaum Raum für die Integration von Betriebsräten in die gewerkschaftlichen Organisationen lässt, einerseits durchaus plausibel. Hinzu kommt, dass durch die neuen von *allen* Beschäftigten (unabhängig von Gewerkschaftsmitgliedschaft) zu wählenden Betriebsvertretungen ein Legitimationsdefizit der tradierten gewerkschaftlichen Betriebsvertretungen offenkundig wird, das zu einer Spaltung der mittel/osteuropäischen Arbeitsbeziehungen führen könnte. Zudem scheint es so, dass die Arbeitgeber, die zum Teil diese neuen „Betriebsräte“ begrüßen, keineswegs deren gewerkschaftliche Einbettung befördern wollen.

Andererseits sind in den Greenfieldinvestitionen kaum gewerkschaftliche Betriebsvertretungen anzutreffen, sie sind also „gewerkschafts- und vertretungsfrei“ – was im übrigen auch teilweise von den Arbeitgebern beklagt wird. Hier böte sich für die mittel/osteuropäischen Gewerkschaften die Chance, durch die „Vergewerkschaftlichung des Betriebsrätewesens“ ihr Einflussgebiet erheblich auszudehnen und somit auch ihre gesellschaftliche Stellung über die derzeitige Tripartismus-Scheinstärke entscheidend auszubauen. Hinzu käme ein dadurch bedingter Zwang für die zersplitterten Gewerkschaften in Mittel/Osteuropa, zumindest auf Betriebs/Unternehmensebene stärker zusammen zu arbeiten als bisher.

Weiterhin wird mit der mehr oder minder offenen Ablehnung dieser neuen Einrichtung durch die Gewerkschaften auch das Produktionsmodell des jeweiligen Unternehmens (zu dem die Arbeitsbeziehungen wesentlich mit dazu gehören)

international geschwächt, weil damit ein komparativ-kompetitiver Wettbewerbsvorteil dieser international tätigen deutschen Mutterunternehmen gegenüber ihren wichtigsten Wettbewerbern verloren gehen könnte.

Die zum Teil konträren Ansichten der mittel/osteuropäischen und der deutschen Gewerkschaften zur Einrichtung der neuen „Betriebsräte“ können langfristig auch durchaus zu Schwierigkeiten der Zusammenarbeit auf anderen Politikfeldern zwischen mittel/osteuropäischen und deutschen Gewerkschaften führen.

Denn es ist zu fragen, inwieweit ein monistisches Interessenvertretungssystem den klassischen Konflikt zwischen einerseits dem Interesse an Lohnerhöhungen (als *dem* strategischen Instrument gewerkschaftlichen Handelns) und andererseits dem Interesse am Erhalt des komparativen Wettbewerbsvorteils des Unternehmens aushalten kann. In Deutschland ist durch das duale System eine Arbeitsteilung zwischen überbetrieblich agierenden Gewerkschaften (Tarifpartner) und den Betriebsräten eine Konfliktdisaggregation installiert worden.

*These 7: Zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen – Europäische Betriebsräte sind (noch) keine Mittler zwischen Ost- und Westeuropa*

Die Europäischen Betriebsräte als bisher stärkstem Ausdruck eines – nicht als Vereinheitlichung zu verstehenden – Europäisierungsprozesses der Arbeitsbeziehungen werden in der wissenschaftlichen wie auch politischen Diskussion oft als „letzter Rettungsanker“ missbraucht, wenn andere Institutionen der Kooperation auf europäischer Ebene nicht funktionieren. So auch im Fall der Kooperation innerhalb der europäischen Standorte international tätiger Unternehmen, wenn sie einen EBR aufweisen. Hier wird dem EBR eine Mittlerrolle zwischen Ost und West zugeordnet, die er – zumindest im Moment - (noch) nicht ausfüllen kann:

- Ein EBR mit mittel/osteuropäischen Vertretern (seit dem 1. Mai 2004 zwingend vorgeschrieben) kann nur so „gut“ sein, wie er es vorher auf der Basis der EU-15 auch gewesen ist. Und da zeichnen sowohl unsere empirischen Untersuchungen als auch die Ergebnisse anderer Studien ein realistisches Bild eines EBR, der zwischen Information und Konsultation anzusiedeln ist und zum Teil von den Akteuren selbst nicht unbedingt als europäisches Gremium, sondern vielmehr als Ansammlung nationaler Vertreter auf europäischer Ebene angesehen wird. Nur einer Minderheit von westeuropäischen EBR ist es bisher gelungen,

funktionierende Netzwerke von nationalen Arbeitnehmervetretern und ein im Ansatz „europäisches“ Denken zu entwickeln. Wenn aber selbst die EBR in Westeuropa sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden, wie können dann die durch die EU Erweiterung *gestiegenen* Anforderungen an den EBR hinsichtlich dessen interkultureller Kompetenz und Fähigkeit zur Integration von anderen Traditionen und Arbeitsbeziehungen erfüllt werden?

- Das Gefälle zwischen West- und Osteuropa bezüglich der Löhne und anderen Arbeitsbedingungen ist derzeit noch so hoch, dass es zu erheblichen – verdeckten - Interessenkollisionen zwischen den Gewerkschaften in Ost und West kommen kann, von denen auch der EBR nicht unberührt bleibt. Westliche und insbesondere die deutschen Interessenvertreter sprechen von einer möglichst raschen Lohnnivellierung zwischen Ost und West, um damit bestimmte Wettbewerbsbedingungen für ihre Standorte günstiger zu gestalten. Dagegen sind mittel/osteuropäische gewerkschaftliche Betriebsvertretungen (die oft die Tarifverträge mit dem Management abschließen) gerade an einem möglichst langen Erhalt an diesem für sie günstigen Wettbewerbsfaktor interessiert. Auch in diesem Fall kommt der klassische Konflikt zwischen Lohnerhöhungen einerseits und Erhaltung des komparativen Wettbewerbsvorteils andererseits zum Tragen.
- Die Unklarheit der Wahl der mittel/osteuropäischen EBR Vertreter (zum Teil vom Management aufgrund fehlender Interessenvertretungen in mittel/osteuropäischen Standorten bestimmt) erschweren deutliche Interessendefinitionen und Rollenzuschreibungen innerhalb des Gremiums EBR.
- Das Potenzial der EBR wird von den mittel/osteuropäischen Gewerkschaften und EBR Mitgliedern als recht hoch eingestuft (anders als dies der Fall bei der gesetzlichen Einrichtung von „Betriebsräten“ in Polen, Tschechien und der Slowakei ist), aber auf einem recht niedrigen Erwartungsniveau. Waren die mittel/osteuropäischen Interessenvertreter bisher noch von den Informationen zur Situation des Gesamtunternehmens mehr oder minder abgeschnitten, so bietet ihnen das Gremium des EBR jetzt eine für sie ungeahnte Fülle an Informationen zur effektiveren Gestaltung der betrieblichen Tarifverträge – von Europäisierung ist hier jedoch wenig zu spüren. Aber gerade diese Fülle von Informationen und wahrscheinlich auch noch darüber hinaus erhalten die

deutschen Vertreter im EBR nicht durch dieses Gremium, sondern über die Institutionen der deutschen Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetze). Insofern ist auch auf diesem Feld eine Ungleichheit der Interessen in Ost und West festzustellen.

Eine solche Ungleichheit der Erfahrungen, Traditionen und Rollenzuschreibungen muss mit bedacht werden, bevor man den EBR mit Zielsetzungen wie die der Mittlerfunktion zwischen Ost und West überfrachtet.

Gemäß unseren Befunden gibt es drei Entwicklungsstufen eines ost- und westeuropäische Standorte umfassenden EBR:

1. EBR als Informationsgremium. Für die mittel/osteuropäischen Vertreter ist dies der Ort, um Informationen über das Gesamtunternehmen zu erhalten und so eine ökonomisch-politische Kompetenz zu entwickeln. Für westeuropäische/deutsche EBR Vertreter ist der EBR das institutionelle Gremium, um Informationen über die Arbeitsbeziehungen in den mittel/osteuropäischen Standorten des Unternehmens zu bekommen und so eine interkulturelle Kompetenz zu entwickeln;
2. EBR als Integrationsgremium. In einem zweiten Schritt kann – aufbauend auf den EBR als Informationsgremium – der EBR der Ort der Integration der mittel/osteuropäischen Vertreter in diesem Gremium als nicht nur formal, sondern auch politisch gleichberechtigte Mitglieder sein;
3. EBR als Mittlergremium zwischen Ost und West. In diesem Stadium können die (noch) gravierenden Unterschiede bezüglich Löhne, Arbeitsbedingungen etc. in Ost und West so aufgearbeitet werden, dass diese nicht wegzuleugnenden Unterschiede nicht nur in der Form der nationalen Standortkonkurrenzen, sondern zumindest ansatzweise auch in der Form europäischer Lösungen diskutiert werden.

Im Moment befinden sich die meisten EBR in ihrer Entwicklung noch zwischen Stufe eins und Stufe zwei.

Befördert werden kann ein solcher Entwicklungsprozess durch

- eine (in 2004/5 von UNICE blockierte) Revision der EBR Richtlinie, die dem Umstand Rechnung tragen müsste, dass es bestimmte Prozesse (wie etwa Unternehmensverlagerungen und –zusammenschlüsse auf europäischer Ebene)

gibt, die nicht mehr (allein) durch nationale Interessenvertretungen begleitet werden können, sondern den EBR als Akteur im Unternehmen dringend benötigen;

- die subjektiv-individuellen Einstellungen der jeweiligen Akteure zur Ausformung europäischer Elemente der Arbeitsbeziehungen. Viele EBR Mitglieder nutzen derzeit nicht einmal den Rahmen aus, der durch die derzeit gültige EBR Richtlinie gegeben ist (siehe auch Knudsen 2004, Kotthoff, Kruse 2002).

#### *Offene Fragen:*

Jede empirisch basierte Studie kann nur *ein Stück* weit die Praxis „entdecken“ und systematisieren. Es bleiben immer auch offene Fragen, die weiterer Forschung bedürften, wie beispielsweise jenen nach

- den Interessenlagen der Beschäftigten in diesen Tochterunternehmen selbst; welche Formen der Interessenvertretungen bevorzugt werden, wie das Spannungsverhältnis zwischen Belegschaft und institutionalisierter Interessenvertretung produktiver gestaltet werden könnte etc;
- den Unterschieden von ausländischen Investments hinsichtlich der regionalen Herkunft der Mutterunternehmen (Asien, Nordamerika, verschiedene Regionen in Westeuropa) und des Einflusses auf die Arbeitsbeziehungen der jeweiligen mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe;
- den Spillover Effekten der in den mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen praktizierten Arbeitsbeziehungen auf die Regionen und Gesellschaften, in denen sich diese Betriebe geografisch befinden;
- den Rückwirkungen der in Mittel/Osteuropa praktizierten Arbeitsbeziehungen auf die Arbeitsbeziehungen der Mutterunternehmen in Westeuropa/Deutschland.

#### 2.3. Das Ende der Einzigartigkeit des Transformationsprozesses: Der Beginn des Konsolidierungsprozesses der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa

Nun gibt es Versuche, die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in den neuen EU-Mitgliedsstaaten entweder als besonderes Modell, unterschiedlich von den bisher bekannten westeuropäischen, oder aber als prozesshafte Entwicklung zu einem anderen schon existierenden Modell der Arbeitsbeziehungen zu klassifizieren.

So bezieht sich Thomas Steger (2002) auf drei Hauptmodelle (liberales Marktmodell in den USA und Großbritannien; Modell der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland

und Schweden und Konfliktmodell in Italien und Spanien) und beschreibt den derzeitigen Zustand und die zukünftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Polen, Tschechien, Ungarn und Slowenien als typisch für das liberale Marktmodell. Kohl, Platzer (2003a, 40, 50, 47) schreiben auf der Grundlage der Unterscheidung von Ebbinghaus, Visser (1997) zwischen dem nordeuropäischen Korporatismus, dem kontinentaleuropäischen Modell der Sozialen Partnerschaft, dem anglo-amerikanischen Pluralismus und dem Polarisierungsmodell in den romanischen Ländern Europas den Arbeitsbeziehungen in den MOEL ein eigenes Modell zu, das stark von der Unterstützung der Regierungen abhängt, um die Defizite im ökonomischen und sozialen Bereich aufzuholen.

Wir hingegen gehen nicht von einem gesonderten mittel/osteuropäischen Modell aus.

Gerade während der Zeit der EU-Erweiterung am 1. Mai 2004, nur 15 Jahre nach Beginn der dramatischen Umwälzungen in den früheren Ostblockstaaten, die wir als historisch singuläres, in dieser Form in der voraussehbaren Zukunft sich nicht noch einmal wiederholendes Ereignis betrachten, waren auch die Arbeitsbeziehungen einem dramatischen Wechsel unterlegen. Dieser Wechsel markiert derzeit die *Startbedingungen* für ein neues Beginnen als Mitglied der EU und zeigt zugleich erste, wegweisende Konturen. Das heißt, dass durch den schnellen Aufholprozess in den MOEL bis jetzt *Vorbedingungen* für eine „konsolidierte“ Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in den MOEL als EU-Mitglieder, aber zugleich auch erste grundlegende Umrisse geschaffen worden sind.

Wenn wir uns auf „unsere“ drei mittel/osteuropäischen Länder konzentrieren, gehen wir davon aus, dass sich die Slowakei einem deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen auf Unternehmens/Betriebsebene annähert (Dualismus der Interessenvertretungen auf Unternehmens/Betriebsebene, vergleichsweise stärkere Orientierung der Tarifverträge auf Branche und nationaler Ebene als in Polen und Tschechien), während die polnischen und tschechischen Arbeitsbeziehungen auf Unternehmens/Betriebsebene eher einer Mischung aus französischem (schwache „Betriebsräte“) und britischem „Modell“ (Tarifverträge auf Unternehmensebene) gleichkommen.

Damit ist angedeutet, dass der Prozess der Transformation in Mittel/Osteuropa an sein Ende gekommen ist und sich kein eigenständiger osteuropäischer Pfad der

Arbeitsbeziehungen entwickelt, sondern ein „Konsolidierungsprozess“ begonnen hat.

Allen Entwicklungen in diesen mittel/osteuropäischen Ländern ist aber die Lösungsorientierung und Kooperationsbereitschaft der Akteure bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen als Grundmuster gemeinsam - und zwar nicht als einheitliches Muster für alle, sondern auf der Basis eines gemeinsamen Selbstverständnisses der Anerkennung der Interessen der jeweils Anderen und der dialogorientierten Aushandlung von Unterschieden und unter Berücksichtigung der nationalstaatlichen, branchen- und unternehmensbezogenen Unterschiede – also wahrhaft europäisch.

## Literatur

**Bluhm, Katharina (2000):** East-West Integration and the Changing German Production Regime: A Firm-Centered Approach, Program on Central&Eastern Europe, Working Paper Series 53, December 2000

**Bluhm, Katharina (2003):** Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen deutscher Tochtergesellschaften in Polen und Tschechien, in: Jutta Allmendinger (Hg.): Entstaatlichung und soziale Sicherheit: Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig, Teil 1, Leske und Budrich, Opladen

**Dörrenbächer, Christoph (2003):** Grenzüberschreitende Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn, in: Ch. Dörrenbächer (Hg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, Verlag edition sigma, Berlin 2003, 151 - 171

**Dörrenbächer, Christoph/ Fichter, Michael/ Neumann, László/ Toth, András/ Wortmann, Michael (2000):** Transformation and foreign direct investment: Observations on path dependency, hybridisation and model transfer at the enterprise level, in: Transfer (2)/ 2000, 434 - 449

**Ebbinghaus, Bernhard/Visser, Jelle (1997):** Der Wandel der Arbeitsbeziehungen im westeuropäischen Vergleich, in: Hradil, S./ Immerfall, S. (Hrsg): Die Westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich, Leske&Budrich, Opladen, S. 333 - 376

**Knudsen, Herman (2004):** European Works Councils – Potentials and Obstacles on the Road to Employee Influence in Multinational Companies, in: Industrielle Beziehungen, 11. Jg., H. 3, 203 - 220

**Kohl, Heribert/ Platzer, Hans-Wolfgang (2003a):** Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa und das „Europäische Sozialmodell“, in: WSI-Mitteilungen 1/2003, 40 – 50

**Kotthof, Hermann/ Kruse, Wilfried (2002):** Alltägliche Europäisierung deutscher Interessenvertretungen, Forschungsantrag an die Hans Böckler-Stiftung, Mai 2002

**Rehder, Britta (2005):** Mitbestimmung im Investitionswettbewerb, in: WeltTrends Nr. 47 (Sommer), 13. Jahrgang, 2005, 64-76

**Steger, Thomas (2002):** On the way to Neo-Liberalism? Trends of Industrial Relations in Central and Eastern Europe, Working Paper, TU Chemnitz