

Managementstile und

Nach rund anderthalb Jahrzehnten des politischen und wirtschaftlichen Umbaus sind am 1. Mai 2004 acht Länder in Mitteleuropa (die so genannten MOE-Länder) Mitglied der Europäischen Union geworden: Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechien, die Slowakei, Ungarn und Slowenien. Für 2007 ist die Aufnahme von Rumänien, Bulgarien und eventuell Kroatien vorgesehen. Alle Beitrittsländer mussten ihre Arbeitsgesetzgebung in erheblichem Umfang an die EU-Standards angleichen (häufig also anheben), um überhaupt in die EU aufgenommen zu werden. Der folgende Beitrag untersucht Einstellungen des Managements und dessen Führungsstil in den MOE-Ländern, anschließend werden die Entwicklung und die aktuelle Situation der Betriebsverfassung dieser Länder dargestellt.

Längst sind die Auslandsgesellschaften in den neuen EU-Ländern Osteuropas zu einem integralen Bestandteil europäischer und globaler Produktionsnetzwerke geworden. Bereits im Verlauf der 90er-Jahre haben sie mehr und mehr Konzernfunktionen an sich gezogen, bis hin zum Aufbau eigenverantwortlicher Qualitätsproduktion sowie Forschung und Entwicklung. Mehr als 80 Prozent aller ausländischen Direktinvestitionen dieser Region entfielen allein auf die drei Länder Ungarn, Polen und Tschechien. Darunter waren insbesondere Unternehmen der Automobilbranche in Tschechien und Ungarn, der Telekommunikation (Deutsche Telekom in Ungarn, France Télécom in Polen), Teile der Schwerindustrie in Polen sowie der Bankensektor (z. B. Investitionen der HVB Group).

Der Anreiz, in diesen Ländern zu investieren, ist nach wie vor hoch. Nach einer aktuellen Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe gehörten auch in den Jahren 2001 bis 2003 die EU-Beitrittsländer zu den bevorzugten Zielregionen für Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen. Dort engagierten sich 45 Prozent der befragten 1 450 Firmen, gefolgt vom asiatischen Raum mit 30 Prozent. Untersucht hat das ISI auch die Rückverlagerungen vom Ausland nach Deutschland, wovon 60 Prozent auf westeuropäische Standorte und nur 19 Prozent auf die EU-Beitrittsländer entfielen. Insgesamt betrachtet hat Westeuropa also als Alternativstandort für deutsche Unternehmen an Attraktivität eingebüßt und Osteuropa gewonnen (Kinkel / Lay / Maloca 2004).

Nationale Unternehmenskulturen

Betrachtet man nun die einzelnen EU-Beitrittsländer genauer, so stellt man erhebliche Unterschiede in der Managementpraxis fest. Ungarn war bereits vor dem Fall des Eisernen Vorhangs deutlich westlicher ausgerichtet gewesen als viele andere Ostblock-Länder. Dadurch hatten ungarische Führungskräfte mehr Erfahrungen mit der Marktwirtschaft, insbesondere auch mit dem angelsächsischen Sprachraum. Zu Beginn der 90er-Jahre war ein starker Einfluss amerikanischer Businesskultur in vielen ungarischen Unternehmen spürbar, der aber inzwischen deutlich abgenommen hat (Galgóczi 2002).

Auch das Nachbarland Slowenien, das heute – nicht zuletzt wegen seines hohen Technologie- und Bildungsniveaus – wirtschaftlich an der Spitze der Beitrittsländer steht, konnte von seiner Tradition vor der Wende profitieren. Nach der jugoslawischen Variante einer ‚sozialistischen Marktwirtschaft‘ waren die Betriebe immer schon relativ eigenständig gewesen. Im Verlauf der 90er-Jahre wurde in Slowenien mit einer Vielzahl von Formen der Unternehmensorganisation und der Steuerung der Arbeitsabläufe experimentiert, heute prägen moderne Führungs- und HR-Management-Ansätze zunehmend das Selbstverständnis der slowenischen Unternehmensleitungen. Ungarn und Slowenien weisen mit rund sechs Prozent die niedrigsten Arbeitslosenquoten aller Beitrittsländer auf.

Anders als in Ungarn gab es in Tschechien kaum marktwirtschaftliche Erfah-

HR-Management, Führung und Arbeitnehmervertretung in den osteuropäischen EU-Beitrittsländern

Betriebsverfassung in Mittelosteuropa

rungen vor der Wende, das Land konnte aber die höchste Rate ausländischer Direktinvestitionen aller neuen EU-Länder für sich verbuchen. Wegen des hohen Tempos beim Umbau der Wirtschaft und der herausragenden Bedeutung ausländischer Investoren haben westliche Management- und Führungsstile die Unternehmenskultur stärker beeinflusst als in anderen MOE-Ländern. Zudem ist ein starker deutscher Einfluss feststellbar, denn ein knappes Drittel aller ausländischen Investitionen in Tschechien stammt von deutschen Firmen. Außerdem sind deutsche Sprachkenntnisse in der Bevölkerung weit verbreitet.

In den baltischen Staaten ist der Trend zu Kleinbetrieben besonders ausgeprägt. Das Baltikum konnte einen deutlich geringeren Anteil an ausländischen Direktinvestitionen auf sich ziehen als andere MOE-Länder. Daher sind in den drei baltischen Staaten vergleichsweise wenige Impulse sichtbar, neue Führungssysteme oder moderne Formen der Arbeitsorganisation einzuführen.

In Polen ist noch immer eine große Abschottung gegenüber ausländischen Impulsen beziehungsweise eine hohe Eigenständigkeit auch in der Unternehmenskultur festzustellen. Als größtes der EU-Beitrittsländer verfügt Polen über einen deutlich größeren Binnenmarkt als die anderen Länder, das heißt, marktbezogene Investitionen spielen hier eine größere Rolle. Außerdem ist der Privatisierungsprozess und damit die Durchdringung der Wirtschaft durch ausländische Investoren weniger weit fortgeschritten als in den südlichen MOE-Ländern, und die Arbeitslosigkeit ist mit knapp 20 Prozent die höchste der ganzen EU. Beim Führungsstil sind in polnischen Großunternehmen angelsächsische Einflüsse stärker wahrnehmbar als etwa deutsche (Voß 2003).

Transfer von Unternehmenskulturen

Im Zuge einer Auslandsinvestition wird nicht nur Kapital transferiert, sondern gerade in der ersten Phase in nicht unerheblichem Umfang auch Humankapital. Deutsche Manager leiten den Umbau oder Neuanfang von Produktionsstandorten im Ausland, und Führungskräfte aus diesen

Ländern werden am deutschen Stammsitz auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Was übertragen deutsche Unternehmen an Normen, Unternehmenskultur und Managementpraxis im Bereich der Arbeitsgestaltung, wenn sie Teile ihrer angestammten Produktion in diese Länder verlagern oder dort neue Produktionsstandorte aufbauen?

Eckhard Voß und Peter Wilke haben dies in den Jahren 2002 und 2003 für das Forum Mitbestimmung, eine gemeinsame Initiative der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, genauer untersucht. In elf Unternehmensgruppen mit Tochtergesellschaften in Tschechien, Ungarn und Polen suchten sie nach Anhaltspunkten für den Transfer von Unternehmenskultur. Eine ihrer Erkenntnisse lautet: Je stärker der Kontakt mit ausländischen Investoren, umso weiter ist auch der Prozess einer Öffnung für neue Führungskonzepte vorangeschritten (Voß / Wilke 2003).

Dagegen verharren die Geschäftsleitungen solcher Unternehmen, die schon vor der Wende existiert haben, noch weitgehend in überkommenen Führungssystemen. Dies gilt selbst dann, wenn ein solches Alt-Unternehmen von einem ausländischen Investor aufgekauft und als Tochtergesellschaft in einen multinationalen Verbund eingegliedert worden ist. Moderne Human-Resource-Ansätze finden sich dagegen eher in Betrieben, die auf der grünen Wiese neu errichtet wurden (Greenfield Sites) und beruhen auf Inputs durch die ausländischen Investoren. Diese Zweiteilung kann besonders stark in Ungarn beobachtet werden (Jagodziński 2005).



Dr. Werner Altmeyer ist Berater und Trainer für Europäische Betriebsräte und transnationale Arbeitsbeziehungen im Trainings- und Beratungsnetz eurobetriebsrat.de in Hamburg.

Voß und Wilke unterscheiden – grob vereinfacht – zwei Ansätze beim Transfer von Unternehmenskultur: Bei einem reaktiven HRM-Ansatz wird Schritt für Schritt auf Anforderungen und Probleme reagiert, wobei dann das Auslandsunternehmen zumeist den bewährten Modellen und Instrumenten der Muttergesellschaft folgt. Bei einem aktiv-innovativen HRM-Ansatz werden bewusst eigenständige Lösungen gesucht und landestypische Praktiken und Erfahrungen integriert beziehungsweise mit den Instrumenten der Auslandsgesellschaft verknüpft. So werden beispielsweise unternehmensweite Programme der Effizienz- oder Qualitätsverbesserung den lokalen Gegebenheiten entsprechend übersetzt oder spezielle eigene Programme entwickelt (Voß / Wilke 2003, 34).

Deutsche Unternehmen als Investoren

Der zweite Ansatz setzt eine starke lokale Unternehmensführung voraus, doch gerade daran mangelt es insbesondere in Betrieben mit deutscher Mutter. Auffällig ist, dass deutsche Investoren sehr stark auf deutsche Führungskräfte bauen und im Vergleich mit Unternehmen aus anderen Ländern wesentlich zögerlicher sind, leitende Managementfunktionen lokalen Kräften anzuvertrauen (Kluge / Voß 2003). Merkmal einer solchen „ethnozentrischen Grundstrategie“ ist immer eine geringe Autonomie der Auslandsgesellschaft bis hin zur „Kultur-Kolonialisierung“. Kinast und Schroll-Machl (2002, 35 ff.) beschreiben dies sehr anschaulich am Beispiel eines deutschen Sportartikelherstellers in Polen. Voß und Wilke führen die starke Vorliebe deutscher Unternehmen für die eigenen Landsleute darauf zurück, dass interkulturelle Kompetenz und internationale Nachwuchsförderung hierzulande weniger verwurzelt sind als zum Beispiel in angelsächsischen

Unternehmen. Für diese These spricht auch, dass Voß und Wilke in den deutschen Tochtergesellschaften in Tschechien, Ungarn und Polen regelmäßig Deutsch (und nicht Englisch) als wichtigste Arbeitssprache vorfanden.

Gehören Arbeitnehmerbeteiligung und kooperativer Führungsstil, wie er in Deutschland weit verbreitet ist, auch zum Selbstverständnis guter Unternehmensführung in den neuen EU-Ländern? Bei ihren Interviews hörten die Forscher von den befragten Geschäfts- und Personalleitungen in den mittel- und osteuropäischen Ländern immer wieder Begriffe wie „Beteiligung“, „Vertrauen“ und „Respekt“ im Umgang mit den Arbeitnehmern. Dennoch wurde von der angestammten heimischen Unternehmenskultur „nur so viel übertragen, wie für die Integration in internationale Produktionsabläufe und zum Erreichen notwendiger Qualitätsstandards unbedingt benötigt wird“ (Kluge / Voß 2003, 67).

Viele ausländische Unternehmen in den Ländern Mittel- und Osteuropas wollen gern als vorbildliche Arbeitgeber auftreten und halten daher nicht nur die jeweiligen arbeitsrechtlichen und tarifpolitischen Vorgaben ein, sondern informieren auch ihre Beschäftigten regelmäßig über betriebswirtschaftliche Entwicklungen. Sie fördern zum Beispiel soziale Projekte im Sinne einer Good Corporate Citizenship oder engagieren sich für die überbetriebliche Berufsausbildung und die Förderung des lokalen Führungsnachwuchses.

Dennoch messen gerade deutsche Unternehmen dem HR-Management in den EU-Beitrittsländern nur eine sekundäre Rolle zu. Ihm wird häufig erst dann Aufmerksamkeit gewidmet, wenn Probleme auftreten, zum Beispiel die Fluktuation der Mitarbeiter zu stark wird oder Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneten Personals entstehen. Dies gilt insbesondere in prosperierenden Regionen, in denen qualifizierte Arbeitskräfte stark gefragt sind (z. B. Prag, Budapest) oder auch in strukturschwachen Regionen, in denen qualifizierte Fachkräfte nicht zur Verfügung stehen.

Welche Konsequenzen dies haben kann, berichtete der Personalleiter eines deutschen Unternehmens in Tschechien auf einem Workshop in Prag. In dem Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten sei seine wichtigste Funktion die eines ‚Feuerlöschers‘, denn eine strukturierte Personalpolitik sei in der Auslandsgesellschaft auch nach zehnjährigem Engagement noch völlig unterentwickelt. Insbesondere in Fragen der Arbeitsmotivation, der Personalrekrutierung oder der Förderung von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter gebe es einen erheblichen Nachholbedarf (Voß / Wilke 2003, 33).

Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung

Die Einführung moderner Führungssysteme, die auf Beteiligung der Arbeitnehmer zur Nutzung ihres kreativen Potenzials bauen, setzt stabile und verlässliche Arbeits-

beziehungen voraus. Häufig bemängeln Unternehmensleitungen in den EU-Beitrittsländern das Fehlen eines kollektiven Ansprechpartners im Betrieb zur Gestaltung des Wandels, so wie es in Westeuropa seit Jahrzehnten in Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung praktiziert wird. Andererseits wird die Etablierung von Gewerkschaften in gewerkschaftsfreien Betrieben von Managementseite in der Regel weder gewünscht noch besonders gefördert.

In den untersuchten Betriebsstätten von Bosch oder Siemens in Tschechien, General Electric in Ungarn oder Philips in Polen herrschten eine große Heterogenität der lokalen Führungspraxis und ein pragmatischer Umgang mit dem Thema Belegschaftsvertretung: Wo es betriebliche Gewerkschaftsorganisationen gibt, werden sie als Gesprächspartner akzeptiert, wo keine gewerkschaftliche Vertretung existiert, werden alternative Formen der Interessenvertretung und Artikulation entwickelt.

Voß und Wilke haben in ihrer Untersuchung festgestellt, dass deutsche Manager dazu neigen, „Interessenvertretungen durch die Brille des Betriebsverfassungsgesetzes zu sehen, das heißt im Sinne der deutschen Betriebsräte zu interpretieren und diesen ein ähnliches Selbstverständnis abzuverlangen (z. B. Orientierung am Unternehmensinteresse, Friedenspflicht), obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Ungarn und Tschechien andere sind“ (Voß / Wilke 2003, 36). Welche Probleme dabei entstehen können, musste der Automobilzulieferer Bosch in seinem größten tschechischen Werk in Jihlava erfahren, das 1993 auf der grünen Wiese neu errichtet wurde. Dort versuchte im Jahre 2001 ein deutsches Management, für die 4 000 Beschäftigten einen Betriebsrat zu installieren. Die deutschen Expatriates wurden dann von den ablehnenden Reaktionen aus der Belegschaft, die aus einem anderen Verständnis von betrieblicher Interessenvertretung resultierten, völlig überrascht. Eine Lösung nach deutschem Vorbild war faktisch nicht durchsetzbar.

Die Diskussion der Frage, wie eine Belegschaftsvertretung aufgebaut sein soll, ist auf Gewerkschaftsseite keineswegs abgeschlossen. Im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten und von wmp consult in Hamburg und dem Europäischen Gewerkschaftsinstitut in Brüssel gemeinsam durchgeführten Projektes ViVe (Examining Vice-versa Effects between Workers' Participation Practices and Making Use of the European Legal Framework in the Czech Republic, Hungary and Poland) wurden im Verlauf des Jahres 2004 Fallstudien zur Mitwirkung der Arbeitnehmer in der Metall- und Chemiebranche in Tschechien, Ungarn und Polen erstellt. In rund 30 Unternehmen fanden dazu Interviews mit Vertretern des Managements und der Arbeitnehmer statt. Im Herbst 2004 führte das Forscherteam von ViVe mehrere Workshops und Hearings in Warschau, Budapest und Prag durch, an denen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertre-

ter sowie ranghohe Regierungsmitglieder teilnahmen.

Präsentiert wurden in einer solchen Veranstaltung in Warschau Beispiele erfolgreicher Kooperation der Betriebsparteien: In der polnischen Tochter von GlaxoSmithKline hatte die Einführung eines Betriebsrates zu besserer interner Zusammenarbeit und gegenseitigem Vertrauen geführt. Im Volkswagen-Werk Polkowice bemühte sich die örtliche Gewerkschaft von Anfang an um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Management. Durch konstruktive Arbeit konnte sie ihre Mitgliederzahl von 75 auf 750 steigern (75 % der Belegschaft) und wurde zu einem verlässlichen Partner der Werksleitung. Beide Seiten achten nun darauf, dass die jeweils andere Seite ‚ihr Gesicht wahren‘ kann. Beide Unternehmen zählen heute zu den besten Arbeitgebern in Polen.

In der gleichen Veranstaltung äußerte aber auch ein Gewerkschaftsvertreter des Opel-Werkes Gleiwitz die von vielen seiner Kollegen geteilte Skepsis gegenüber der Einführung von Betriebsräten, weil damit die traditionelle Rolle der Gewerkschaften in polnischen Betrieben untergraben würde (Jagodziński 2004). Während auch die Gewerkschaften in Tschechien und der Slowakei der Einführung von Betriebsräten eher kritisch gegenüberstehen, haben andere Länder diese Diskussion bereits im Verlauf der 90er-Jahre geführt und inzwischen abgeschlossen. Insbesondere die südlichen MOE-Länder orientieren sich heute stark am deutsch-österreichischen Betriebsrätemodell.

Betriebsverfassung der Beitrittsländer

Seit dem Übergang zur Marktwirtschaft herrscht in den ehemals kommunistischen Ländern Koalitionsfreiheit, Arbeitnehmer dürfen sich also in Gewerkschaften organisieren und Tarifverträge abschließen. Bis Ungarn im Jahr 1992 und ein Jahr später auch Slowenien Betriebsräte einführten, die sich am deutschen Vorbild orientieren, gab es keine Betriebsräte im westeuropäischen Sinn. Seit 2001 gibt es auch in Tschechien eine Regelung über so genannte Beschäftigtenräte, die wiederum als Vorbild für die Gesetzgebung in der Slowakei (2002) und in Litauen (2005) dienten; Betriebsräte gibt es auch seit 2002 in Lettland. Polen und Estland sind heute die einzigen Länder, in denen die betriebliche Inter-

essenvertretung – wie in angelsächsischen Ländern – noch ausschließlich über die Gewerkschaften läuft (Kohl / Platzer 2004).

Ungarn und Slowenien als Vorreiter

Als erstes der mittelosteuropäischen Länder führte Ungarn 1992 Betriebsräte ein, die zunächst als Konkurrenz zu den – bereits existierenden – betrieblichen Gewerkschaftsgruppen betrachtet wurden. Das Arbeitsgesetzbuch entzog den Gewerkschaften ihre betrieblichen Mitwirkungs-

Arbeitgeber diese Konsultation, werden seine Entscheidungen unwirksam. Auf der anderen Seite bindet der Gesetzgeber die Betriebsräte wie in Deutschland an die Friedenspflicht. Im Jahr 2002 wurden die Rechte der gewerkschaftlichen Vertrauensleute denen der Betriebsräte gleichgestellt. In den Aufsichtsräten ungarischer Unternehmen sitzen zu einem Drittel Arbeitnehmervertreter.

In der ehemaligen jugoslawischen Teilrepublik Slowenien wurden Betriebsräte durch das Mitwirkungsgesetz von 1993 eingeführt, auch dort gibt es parallel dazu weiterhin eine betriebliche Gewerkschaftsvertretung. Der Gesetzgeber hat dem Betriebsrat ein Informationsrecht in wirtschaftlichen und technologischen Angelegenheiten übertragen, über ein Anhörungsrecht verfügt er bei personellen Fragen und bei Betriebsänderungen. Weiterhin gibt es zustimmungspflichtige Angelegenheiten, die der

Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Reichweite von Tarifverträgen

(jeweils in Prozent der abhängig Beschäftigten)

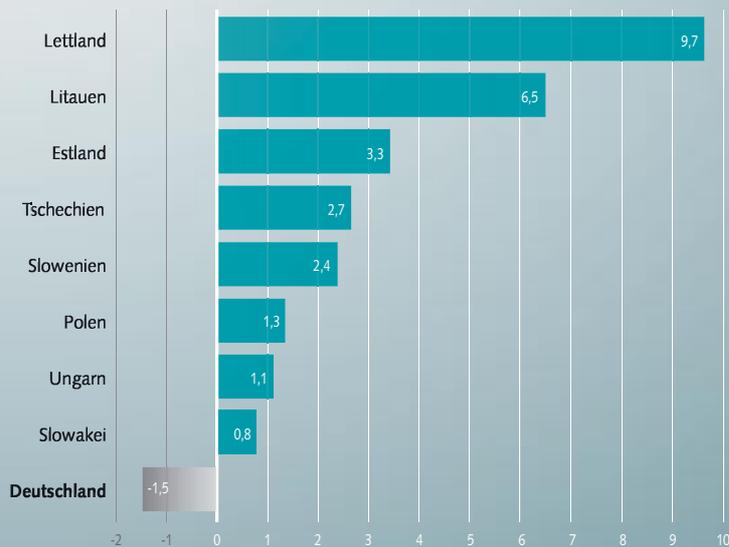


Quelle: Kohl / Platzer 2004 sowie eigene Berechnungen

Abb. 1

Entgeltsteigerungen in osteuropäischen Ländern

(inflationsbereinigt, pro Arbeitnehmer; Vergleich 2004 gegenüber 2003*, in Prozent)



* Schätzung vom März 2005

Quelle: Europäische Kommission, European Economy, 2/2005, Luxemburg, April 2005

Abb. 2

rechte und übertrug sie auf die Betriebsräte. Es garantiert dem Betriebsrat seither das Recht auf Information über die Wirtschaftslage und die Lohnentwicklung des Unternehmens, größere Investitionsvorhaben und Betriebsänderungen. In sozialen Fragen, beim Arbeitsschutz und bei der Verwaltung von Sozialeinrichtungen erhielten sie sogar ein Mitbestimmungsrecht. Ferner muss der Arbeitgeber den Betriebsrat konsultieren, bevor er umfangreichere Personalmaßnahmen, eine Umorganisation oder Modernisierungen im Unternehmen durchführt. Versäumt der

Arbeitgeber ohne Einverständnis des Betriebsrates nicht umsetzen kann: Hierzu gehören der Arbeitsschutz, Urlaubsplanungen und die Verwaltung von Sozialeinrichtungen. Ist hierbei kein Einvernehmen zu erzielen, wird – ähnlich wie in der deutschen Betriebsverfassung – ein Einigungsverfahren (Arbitrage) durchgeführt. In den Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften sind Arbeitnehmer mit einem Drittel bis zur Hälfte der Sitze vertreten, und sie können – vergleichbar der deutschen Montanmitbestimmung – sogar einen Arbeitsdirektor vorschlagen.

Ungarn und Slowenien haben damit wichtige Elemente des österreichischen Betriebsrätemodells übernommen, allerdings bleiben die Mitbestimmungsrechte hinter dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz zurück. Den betrieblichen Gewerkschaftsgruppen stehen dagegen mehr Rechte zu als in deutschen Betrieben. Im Zuge der Europäisierung des Arbeitsrechts wurde in Slowenien im Jahr 2003 per Gesetz faktisch die

37,5-Stunden-Woche eingeführt. Dort gilt heute bereits eine kürzere Regelarbeitszeit als in der ostdeutschen Metallindustrie.

Das tschechische Modell

Traditionell kennt die Tschechische Republik nur eine betriebliche Gewerkschaftsvertretung, zu deren Gründung drei Personen genügen. Um auch den Beschäftigten in gewerkschaftsfreien Betrieben eine Interessenvertretung gemäß den EU-Standards zu ermöglichen, wurde 2001 eine Regelung über die Bildung von so genannten Beschäftigtenräten ins Arbeitsgesetzbuch aufgenommen. Seither kann in allen Betrieben, in denen keine betriebliche Gewerkschaftsgruppe existiert, ein Betriebsrat gebildet werden. Gründet sich zu einem späteren Zeitpunkt eine Gewerkschaftsvertretung, wird der Betriebsrat automatisch wieder aufgelöst. Diese Lösung, seither als tschechisches Modell bezeichnet, hat es zuvor in keinem anderen europäischen Land gegeben.

Laut Gesetz hat der Betriebsrat Informationsrechte in wirtschaftlichen und personellen Fragen, ein Recht zur Anhörung gibt es bei Massenentlassungen, Betriebsübergang und im Arbeitsschutz. Mitbestimmungsrechte sind nicht vorgesehen. Im Vergleich zu diesen sehr eingeschränkten Beteiligungsrechten gilt für eine betriebliche Gewerkschaftsvertretung jedoch ein höherer Standard: Sie verfügt zusätzlich über Anhörungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen und in Arbeitszeitfragen, über Kontrollrechte hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitsrecht und Tarifverträgen und hat Mitbestimmungsrechte bei Sozialfonds, Urlaubsplänen und im Arbeitsschutz.

Anders als der Betriebsrat ist die Gewerkschaft berechtigt, einen Haustarifvertrag abzuschließen, der automatisch für alle Beschäftigten des Betriebes gilt. Da es in Tschechien keine Betriebsvereinbarungen im deutschen Sinne gibt, stellen Haustarifverträge die einzig mögliche Form einer kollektiven Absprache zwischen den Betriebsparteien dar. Freigestellte Arbeitnehmervertreter sieht das Gesetz erst ab 600 Gewerkschaftsmitgliedern (nicht Belegschaftsmitgliedern!) vor. Sollte in einem gewerkschaftsfreien Betrieb eine aktive Betriebsratsarbeit entstehen, wäre der Anreiz zur Umwandlung des Betriebsrates in eine betriebliche Gewerkschaftsvertretung nicht zu unterschätzen.

Die Entwicklung im Nachbarland Slowakei verlief auch nach der staatlichen Eigenständigkeit 1993 parallel zur Tschechischen Republik. Im Arbeitsgesetzbuch von 2002 wurde das tschechische Modell übernommen. Ein Betriebsrat wird nur gegründet, wenn im Betrieb keine Gewerkschaftsvertretung existiert, und er hat geringere Rechte als eine Gewerkschaftsvertretung. Bei Information und Konsultation gibt es keine Abweichung, aber Mitbestimmungsrechte kann nur eine Gewerkschaftsvertretung be-

ansprechen. Unterschiede zeigen sich auch bei der Berechnung der Freistellungszeiten: Die Gewerkschaftsvertretung verfügt monatlich über 30 Minuten Freistellungszeit pro Gewerkschaftsmitglied, der Betriebsrat nur über zehn Minuten pro Belegschaftsmitglied.

Anders als in Tschechien hat der slowakische Gesetzgeber 2003 jedoch eine grundlegende Wende vollzogen. Seither kann es einen Betriebsrat auch neben der Gewerkschaftsvertretung geben, sofern zehn Prozent der Beschäftigten eines Betriebes dies verlangen. Mit der Abkehr vom tschechischen Modell nach nur einem Jahr hat die Slowakei eine Regelung getroffen, wie sie seit 2002 bereits in Lettland existiert. Dort wurde im Arbeitsgesetzbuch die Bildung von Betriebsräten vorgesehen, und diese können parallel zu einer bereits bestehenden Gewerkschaftsvertretung gebildet werden. Im Gegensatz dazu hat sich der Gesetzgeber in Litauen im Arbeitsgesetzbuch von 2005 für das tschechische Modell entschieden, allerdings in abgewandelter Form: Ein einmal gewählter Betriebsrat kann weiterexistieren, falls sich nachträglich eine Gewerkschaftsvertretung bildet.

In den Aufsichtsräten der tschechischen und der slowakischen Republik sind Arbeitnehmervertreter zu einem Drittel beteiligt, in den baltischen Staaten ist dies nicht der Fall.

Traditionelle Strukturen in Polen

Das wirtschaftlich bedeutendste und bevölkerungsreichste der neuen EU-Länder kennt keine Betriebsräte. Stattdessen gibt es in Polen eine betriebliche Gewerkschaftsvertretung, denen das „Gesetz über die Gewerkschaften“ von 1991 Informationsrechte über Arbeitsbedingungen, Lohnregelungen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens einräumt. Mitbestimmungsrechte sind nicht vorgesehen. Im Vergleich zu den anderen Beitrittsländern lässt die geltende Rechtslage in Polen – aber auch die Praxis in polnischen Betrieben – hinsichtlich der Erfüllung der EU-Standards noch zu wünschen übrig. Dies wirft (ähnlich wie in Großbritannien) Probleme bei der Umsetzung der neuen EU-Richtlinie über Information und Konsultation auf.

Zum Jahresanfang 2005 zeichnete sich daher ab, dass die Sozialpartner sich möglicherweise für die Einführung des tschechischen Modells aussprechen werden.

In Estland regelt das Gewerkschaftsgesetz von 2000 die betriebliche Interessenvertretung, die über gewerkschaftliche Vertrauensleute erfolgt. Zwar stehen gewerkschaftlich ungebundenen Vertrauensleuten gesetzlich die gleichen Rechte zu, in der Praxis wird die Interessenvertretung jedoch faktisch nur von den Gewerkschaften wahrgenommen. Ihnen räumt das Gesetz Informations- und Konsultationsrechte ein, eine Mitbestimmung gibt es nicht.

Deutliches Nord-Süd-Gefälle

Ein Kennzeichen aller genannten Länder ist ein Bedeutungsverlust der Gewerkschaften durch Mitgliedereinbußen in den privatisierten Alt-Unternehmen. In neu gegründeten Betrieben auf der grünen Wiese ist die Präsenz von Gewerkschaften oft kaum vorhanden. Am höchsten ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad noch in Slowenien und in der Slowakei (rund 40 %), am niedrigsten ist er in Polen und den baltischen Staaten (unter 20 %). Damit geht eine sehr niedrige tarifvertragliche Bindung einher, in den meisten Ländern fehlen die in Deutschland verbreiteten Flächentarifverträge. Nur Slowenien verfügt durchgängig über Flächentarifverträge, die zudem allgemein verbindlich sind (Kohl 2004), in Ungarn und in der Slowakei sind diese stärker im Kommen, und in Estland und Tschechien gibt es erste Durchbrüche in dieser Richtung.

Mit Ausnahme von Slowenien werden in allen Beitrittsländern weniger als 50 Prozent der Arbeitnehmer von Tarifverträgen erfasst, wobei es ein deutliches Nord-Süd-Gefälle gibt. Die baltischen Staaten bilden mit unter 20 Prozent das Ende der Tabelle (Im Vergleich dazu: Westdeutschland 70 %, Ostdeutschland 55 %). Aus diesem Grund haben alle Länder gesetzliche Mindestlöhne festgelegt. Kündigungsschutzrechte waren in den 90er-Jahren deutlich stärker ausgeprägt als in Westeuropa, sind jedoch durch internationalen Druck inzwischen gelockert worden.

Die Länder der Süd-Schiene (Slowenien, Ungarn und Slowakei) nähern sich deutlich dem deutsch-österreichischen Modell an. In

diesen Ländern ist durch die Arbeit von Betriebsräten, den Einfluss von Gewerkschaften und die Deckungsrate von Tarifverträgen bereits eine größere Annäherung an die westeuropäischen Standards sichtbar. Dagegen sind die Länder der Nord-Schiene (Baltikum, Polen und mit Einschränkungen auch Tschechien) noch stärker vom post-sowjetischen Erbe geprägt und haben eine längere Wegstrecke zu bewältigen, um ihr strukturkonservatives Grundmuster der Arbeitsbeziehungen zu überwinden. Auch im wirtschaftlichen Aufholprozess wird den Süd-Ländern eine kürzere Zeit vorausgesagt als beispielsweise dem Baltikum (Kohl / Platzer 2004).

Europäische Betriebsräte

Mit dem Beitritt haben die neuen EU-Länder auch die Institution des Europäischen Betriebsrates (EBR) übernommen. Von insgesamt 2 169 EBR-fähigen Unternehmen in der EU (Stand: Dezember 2004) verfügt rund die Hälfte über Niederlassungen in einem oder mehreren der Beitrittsländer. Von diesen 1 088 Unternehmen sind 784 in Polen, 644 in Ungarn und 609 in Tschechien vertreten, alle anderen Länder spielen eine weit geringere Rolle. Ein EBR ist bisher allerdings erst in 501 der 1 088 Unternehmen gegründet worden (Kerckhofs / Pas 2004).

Allein diese Zahlen machen deutlich, dass die EBR-Gründung unter Einbeziehung der neuen EU-Länder noch ein gewaltiges Stück Arbeit sein wird. Dabei fällt es deutschen und skandinavischen Unternehmen im Unterschied zu Unternehmen aus anderen Ländern generell leichter, osteuropäische Delegierte in die EBR zu integrieren. Die erste Hürde besteht oft darin, vor Ort einen Ansprechpartner zu finden. Vor allem in den Greenfield Sites gibt es kaum Erfahrungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten. Die Unterstützung deutscher Arbeitnehmervertreter konzentriert sich daher in der Praxis auf die erstmalige Gründung einer Belegschaftsvertretung, um die Grundlage für die Wahl von Delegierten in die EBR zu schaffen. Deutsche EBR-Mitglieder berichten immer wieder, wie schwer es ist, einheimische Manager in den Standorten der EU-Beitrittsländer zu Gesprächen zu bewegen: Je kleiner das Unternehmen, desto mehr Überzeugungsarbeit sei erforderlich.

Eines der Ergebnisse des ViVe-Projekts ist die Erkenntnis, dass die Einbeziehung osteuropäischer Delegierter in die EBR positive Rückwirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in deren Herkunftsländern zeigt. Ein solcher empirischer Befund ist nicht zu unterschätzen, da viele Elemente der Betriebsverfassung in den EU-Beitrittsländern entweder noch recht jung oder sogar noch in Bewegung sind. Arbeitnehmervertreter aus Mittelosteuropa, dies zeigten zahlreiche Wortmeldungen und Unternehmenspräsentationen in den Hearings in Warschau, Budapest und Prag im Herbst 2004, lernen in den EBR Beispiele ‚guter Praxis‘, die sie auf der betrieblichen Ebene anwenden können (Jagodziński 2005).

Summary

Management Styles and Works

Council Constitution in Central Eastern Europe

After about a decade and a half of political and economic reorganization, eight countries of Central Eastern Europe (the so-called MOE countries) became members of the European Union on May 1, 2004: Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Slovenia. For 2007 the inclusion of Romania, Bulgaria and perhaps Croatia is planned. All joining countries had to substantially adjust their labor legislation to EU standards (often also raise it) to be accepted as a member state. This contribution examines management attitudes and leadership style in the MOE countries. Subsequently the development and current situation of the works council constitution in those countries is presented.

Literatur

- Galgóczi, B. (2002): The development of industrial relations and enterprise cultures in Hungary. Länderexpertise im Auftrag des Forums Mitbestimmung und Unternehmen, Hamburg
- Jagodziński, R. (2004): Are European works councils necessary and welcome in the new EU member states? Report from national hearing in Warsaw (Poland) in the context of the international ViVe Project, in: TRANSFER. European Review of Labour and Research, Vol. 10 (4), 663–666
- Jagodziński, R. (2005): ViVe project accomplished. Report from national hearings in Budapest and Prague, and the evaluation meeting in Brussels, in: TRANSFER. European Review of Labour and Research, Vol. 11 (1)
- Kerckhofs, P. / Pas, I. (2004): EWC Database 2004. Inventory of multinationals affected by the EWC directive, CD-ROM, hg. v. Europäischen Gewerkschaftsinstitut, Brüssel
- Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (2002): Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns, in: Personalführung, 35 (11), 32–39
- Kinkel, St. / Lay, G. / Maloca, S. (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Bericht zum BMF-Forschungsauftrag 8/04, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe
- Kluge, N. / Voß, E. (2003): Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn, WSI-Mitteilungen, 56 (1), 66–69
- Kohl, H. (2004): Slowenien: Funktionierendes Flächentarifvertragssystem mit offener Zukunft, in: WSI Mitteilungen, 57 (7), 381–388
- Kohl, H. / Platzer, H.-W. (2004): Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht neuen EU-Mitgliedsländer im Vergleich, 2. Aufl., Baden-Baden
- Voß, E. (2003): Entwicklung der industriellen Beziehungen und Unternehmenskulturen in Polen. Länderstudie im Rahmen des Projekts „Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Polen, Tschechien und Ungarn“, Hamburg
- Voß, E. / Wilke, P. (2003): Modelltransfer oder Anpassung an lokale Verhältnisse? Managementstile, Führungsmodelle und betriebliche Arbeitsbeziehungen bei ausländischen Unternehmen in Tschechien, Ungarn und Polen. Auswertungsbericht des Projekts „Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Tschechien, Ungarn und Polen“, Hamburg