

Information und Konsultation im Europäischen Betriebsrat Florettfechten

Der Europäische Binnenmarkt ist lange Realität, und Betriebsräte werden in ihrem Tagesgeschäft immer häufiger mit grenzüberschreitenden Restrukturierungen konfrontiert. Ohne fundierte betriebswirtschaftliche Informationen und deren Aufbereitung durch qualifizierte Berater können Arbeitnehmervertreter solche Entwicklungen kaum noch beeinflussen. Der Autor berichtet über die Praxis der Arbeitnehmervertretung in Europäischen Betriebsräten in Frankreich, beschreibt das dafür typische Modell der Information und Konsultation und erläutert, wie sich Betriebsräte durch betriebswirtschaftliche Sachverständige beraten lassen.

Dr. Werner Altmeyer ist Gründer des Trainings- und Beratungsnetzes euro-betriebsrat.de GbR in Hamburg und Herausgeber des Fachinformationsdienstes EBR-News.



Innerhalb der EU gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Kulturen von Betriebsverfassung.¹ Während Deutschland seit einem knappen Jahrhundert gesetzliche Mitbestimmungsrechte kennt, wurde in Großbritannien erstmals im April 2005 der Zugriff von Arbeitnehmervertretern auf betriebswirtschaftliche Informationen gesetzlich geregelt (aufgrund einer EU-Richtlinie zur Information und Konsultation). In Frankreich ist die Rede von Unterrichtung und Anhörung, das heißt, Entscheidungen trifft ein französischer Arbeitgeber allein. Er darf aber – und dies ist eines der wichtigsten Merkmale der französischen Betriebsverfassung – eine Maßnahme ohne korrekt durchgeführtes Konsultationsverfahren nicht umsetzen. Laut Arbeitsgesetzbuch hat er zunächst eine „begründete Stellungnahme“ des Betriebsrates einzuholen und darauf wiederum fundiert zu antworten.²

Eine solche Anhörung geht weit über die Gepflogenheiten in einem deutschen Wirtschaftsausschuss hinaus und kann sich über längere Zeit hinziehen. Ziel ist meist, eine Vereinbarung über die sozialen Folgen (Interessenausgleich) zu ermöglichen.

Anders als in Deutschland kann ein solcher Interessenausgleich aber nur im Rahmen der Tarifautonomie erstritten werden, da es keine Mitbestimmungsrechte gibt. Grundlage hierfür ist das individuelle Streikrecht, das nicht an Gewerkschaften gebunden ist und keine Friedenspflicht im deutschen Sinn kennt. Dieses verfassungsmäßig garantierte Grundrecht macht ein Konsultationsverfahren trotz der nicht vorhandenen Mitbestimmung für den Arbeitgeber brisant, denn werden dem Betriebsrat zum Beispiel Informationen offengelegt, die Unruhe in der Belegschaft auslösen, kann

ein französischer Personalleiter die Arbeitnehmervertreter nicht auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Betriebsfrieden verpflichten. Auch eine Einigungsstelle gibt es nicht. Um die Offenlegung von Informationen werden daher immer wieder Gerichtsverfahren geführt.

Kulturschock im EBR

Das französische Modell von Information und Konsultation prägt auch die EU-Richtlinie über den Europäischen Betriebsrat. Diese 1994 verabschiedete Richtlinie sieht vor, dass in Unternehmen ab 1 000 Beschäftigten neben den örtlichen Betriebsräten in Deutschland, Frankreich und anderen Ländern zusätzlich ein Europäischer Betriebsrat (EBR) zu bilden ist. In dieses Gremium werden dann aus allen EU-Ländern, in denen das Unternehmen Niederlassungen unterhält, Delegierte entsandt. Bei grenzüberschreitenden Fragen, zum Beispiel bei der Verlagerung von Betriebsteilen von einem Land in ein anderes, hat der Arbeitgeber den EBR zu informieren und anzuhören, die Arbeitnehmervertreter können sich europaweit koordinieren und eine einheitliche Meinung entwickeln.³

Historisch sind die ersten Europäischen Betriebsräte ab 1985 in Frankreich entstanden – nicht in Deutschland, Schweden oder England. Daher prägt das französische Modell von Information und Konsultation auch die EU-Richtlinie. Wie die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern in einem Europäischen Betriebsrat aussehen kann, hat Hermann Kotthoff (2006) in einem Forschungsprojekt untersucht.⁴ In seiner Typologie findet sich

mit dem Patron

eine anschauliche Beschreibung eines französischen Unternehmens, die im Folgenden kurz vorgestellt werden soll.

Ein distanzierendes Verhältnis

Bei diesem Typus handelt es sich um ein Unternehmen mit Hauptsitz in Frankreich. Der Konzernchef („Patron“) ist der Präsident des EBR, nur er lädt zu den Sitzungen ein, die immer in Paris stattfinden, und übt dort persönlich den Vorsitz aus. Die Arbeitnehmerseite hat einen Sprecher benannt, der Betriebsratsmitglied in einem Pariser Werk und halbtags freigestellt ist. Anders als der Vorsitzende eines deutschen Konzernbetriebsrates hat er aber keinen direkten Zugang zur Konzernleitung. Zwischen dem Patron und den Arbeitnehmervertretern herrscht ein formelles und distanzierendes Verhältnis. Der EBR hat einen gewerkschaftlichen Betreuer, der jedoch alle zwei Jahre von einer anderen Gewerkschaft gestellt wird. Die EBR-Mitglieder verstehen sich in erster Linie als Vertreter ihrer Gewerkschaft. Das färbt sogar auf die deutschen Betriebsräte ab, die in Paris primär als Gewerkschaftsdelegierte angesprochen werden.

Die Plenarsitzungen verlaufen typisch französisch: Management und Arbeitnehmervertreter sehen sich als Gegner. Es ist allerdings eine trainierte, stilvoll zelebrierte Gegnerschaft, die weder Entgleisungen noch Verletzungen zulässt – eine kunstvolle Übung wie das Florettfechten. Die EBR-Mitglieder unterstellen, dass der Patron ‚mauert‘, also nicht offen und freimütig über die strategischen Planungen unterrichtet, und durch kunstvolle Attacken dazu gezwungen werden muss. Der Patron ist darauf aus, diese Attacken souverän zu parieren. Es ist weniger ein Frage- und Antwortspiel als eine kunstvolle Zeugenvernehmung. Die Arbeitnehmervertreter sind natürlich ‚präpariert‘ und haben die Bilanz des Unternehmens durch ein gewerkschaftsnahes Beratungsinstitut professionell und akribisch analysieren lassen.

Das Florettfechten in dieser Konstellation dauert fünf bis sechs Stunden. Der Patron leitet die EBR-Sitzung straff und unnahbar. Den deutschen Betriebsräten bleibt nichts anderes übrig, als sich dieser befremdlichen Art des Umgangs anzupassen. Sie erhalten zuvor von ihren französischen Kollegen den Hinweis: „Wenn du etwas zum Patron sagst, dann darfst du es zwar direkt sagen, aber du musst es auf

einem gewissen Niveau tun.“ Während in englischen oder deutschen Konzernen Spitzenmanager durchaus auch einmal am Abendprogramm des EBR teilnehmen, gilt in Frankreich: Der Patron mischt sich nicht unter das Volk. Deutschen Betriebsräten gelingt daher nicht, was sie instinktiv zu Hause tun würden: eine persönliche Begegnung suchen, um nach Entgegennahme der Informationen unverzüglich in die Beratung und konstruktive Mitgestaltung überzugehen.

Der EBR arbeitet zwar Stellungnahmen zu konzernpolitischen Fragen aus, diese werden jedoch eher wie diplomatische Noten ausgetauscht. Seine Wirksamkeit besteht darin, dass er durch seine professionelle Informationsanalyse das Management unter Druck setzt. Das Präsidium des EBR – in Frankreich nennt man einen solchen geschäftsführenden Ausschuss „Sekretariat“ und den Sprecher „Sekretär“ – ist eine handlungsfähige Einheit geworden und hat zur Verhinderung von Personalreduzierungen bereits transnationale Aktionen organisiert.

Auf französischem Parkett

Solche Erfahrungen hat auch Holger Kammer gemacht, Betriebsratsmitglied bei der Equant Deutschland GmbH in Eschborn, einer Tochtergesellschaft der France Télécom. Er gehört als deutscher Delegierter dem EBR an und fährt zweibis viermal jährlich zu Sitzungen nach Paris. Dort beobachtet er, dass die französischen Betriebsratskollegen „etwas härter, um nicht zu sagen militanter“ als in Deutschland mit ihrer Geschäftsleitung umgehen.⁵ Die Vertreter des Managements suchen mehr Kontakt zu den Arbeitnehmervertretern anderer Länder als zu ihren eigenen Gewerkschaften.

Für einen deutschen Betriebsrat ist es überraschend, dass es in den meist vier Tage dauernden EBR-Sitzungen sehr ‚preußisch‘ zugeht, denn die französische Direktion diskutiert grundsätzlich nur über Themen, auf die sie sich vorbereitet hat. „Alles hat seinen Plan, und der wird abgearbeitet“, wundert sich Kammer. Die mittleren Führungsebenen stehen der deutschen Mitbestimmung ausgesprochen positiv gegenüber, nicht aber der *Président Directeur Général*, kurz PDG (der Geschäftsführer). „Der ist eben der Patron – und da gilt im zentralistischen Frankreich: Chef ist Chef, der hat das Sagen, und Mitbestimmung ist für ihn eher ein Fremdwort.“

Kammer hat auch einige Ratschläge für Betriebsratskollegen aus Deutschland parat, die Kontakte zu französischen Kollegen aufbauen wollen: „Es wird viel mehr diskutiert als bei uns, und Ergebnisse brauchen manchmal etwas länger. Man sollte die Dinge zunächst anstoßen, aber nicht auf ein sofortiges Ergebnis hoffen.“ Und natürlich ist es ausgesprochen hilfreich, die Landessprache zu verstehen, denn Englisch ist viel weniger verbreitet und akzeptiert als in Deutschland.

Nach mehreren Jahren Sitzungserfahrung an der Seine hat Holger Kammer auch die positiven Aspekte des französischen Betriebsratsmodells kennengelernt. Dazu gehört die exzellente Beratung durch betriebswirtschaftliche Sachverständige („*expert comptable*“), was auch bei kleineren Betriebsräten üblich ist. In Deutschland wird solch externer Sachverstand weniger intensiv genutzt. „Hierzulande warten die Betriebsräte meist, bis eine Restrukturierung vor der Tür steht und holen dann erst einen Berater“, bemerkt Kammer.

Anhörung mit Consultant

Wie läuft nun ein gesetzliches Konsultationsverfahren in Frankreich ab? In der Regel schaltet die Arbeitnehmerseite einen betriebswirtschaftlichen Berater ein, der nicht nur sämtliche Bücher

des Unternehmens einsehen kann, sondern auch Vier-Augen-Gespräche mit dem Vorstandsvorsitzenden über geplante Restrukturierungen führt, erläutert Philippe Gervais. Er ist Partner der größten französischen Beratungsgesellschaft für Betriebsräte, der *Groupe ALPHA*, und betreut dort Air France und DHL, die Pakettochter der Deutschen Post. Sein Kollege Christophe Gauthier berät die Betriebsräte von IBM und ergänzt: „Manche Dinge werden den Beratern anvertraut, die sonst niemand erfährt.“ Frankreich hat historisch wohl die meisten Erfahrungen mit dem Einsatz von Betriebsräteberatern. Schon 1946 wurde dies gesetzlich geregelt und 1982 der Berater Einsatz erheblich ausgeweitet.

Im Süden von Paris, in dem früheren Arbeiterviertel *Butte aux Cailles*, wo während der Pariser Kommune 1871 heftige Kämpfe tobten, liegt die Zentrale der *Groupe ALPHA*. Sie verfügt über elf weitere Niederlassungen in allen Teilen Frankreichs und ein Büro in Brüssel. Nicht alle Industriezweige werden von Paris aus koordiniert, so ist zum Beispiel die Luftfahrtindustrie in der Niederlassung Toulouse angesiedelt, wo sich das wichtigste Werk von Airbus befindet.

Ein Berater betreut ein Unternehmen über viele Jahre und wächst oft in eine Rolle hinein, wie sie in Deutschland ein hauptamtlicher Konzernbetreuer einer Gewerkschaft mit Mandat im entsprechenden Aufsichtsrat spielt. In der Abteilung von Philippe Gervais sind fünf Berater mit Air France beschäftigt, pro Jahr kommen da 150 bis 300 Beratertage für die verschiedenen Gremien (Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte, Arbeitssicherheitsausschüsse) zusammen, obwohl der französische Gesamtbetriebsrat von Air France einen eigenen wissenschaftlichen Mitarbeiter hat. Ein solches Beratungsteam deckt verschiedene Kompetenzen ab: Ingenieure finden sich dort genauso wie Betriebswirte, Juristen oder Kommunikationswissenschaftler. Deren Finanzierung erfolgt durch

den Arbeitgeber auf der Grundlage der gesetzlichen Vorgaben.

Für die Betriebsräte von IBM erstellen Christophe Gauthier und sein Kollege Jean-Camille Gallay jährlich einen 400-seitigen Bericht mit betriebswirtschaftlichen Zahlen, einer Analyse der einzelnen Sparten und einer Bewertung der Personalpolitik. Die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens ist dadurch lückenlos dokumentiert, mögliche Probleme in der Zukunft sind frühzeitig erkennbar. Die Arbeitgeber können keine Schönfärberei betreiben, und die Betriebsräte sind in der Lage, auf gleicher Augenhöhe und mit gleichem Wissensstand zu diskutieren.

Das Beratungsgeschäft entwickelt sich – so Philippe Gervais – dynamisch und geht inzwischen weit über diese Gutachten und Analysen hinaus. Bei Haustarifverhandlungen können die Zahlen der Berater zur Grundlage von Lohnerhöhungen werden, obwohl dies nach den Buchstaben des Gesetzes nicht vorgesehen ist. Wird zum Beispiel über ein neues Prämiensystem verhandelt, klären die Berater oft schon im Vorfeld das Verhandlungsfeld ab. Zunehmend werden Gegenpositionen und Alternativen zu Restrukturierungskonzepten entwickelt. Es geht um eine frühzeitige Einflussnahme der Arbeitnehmerseite, bevor die Konzepte der Firmenleitung überhaupt ausgearbeitet sind, letztlich auch darum, den industriellen Wandel frühzeitig zu antizipieren.

Hauptamtliche Gewerkschafter kaum präsent

Die *Groupe ALPHA* erwirtschaftete 2006 mit 950 Mitarbeitern – das sind fast so viel wie die 1 100 politischen Sekretäre der IG Metall – einen Umsatz von 112 Millionen Euro. Bei der zweitgrößten Beratungsgesellschaft *Syndex* gibt es 350 Berater, die jährlich etwa 2 000 Aufträge abwickeln. Allein in der Metallindustrie betreuen 80 Branchenspezialisten von *Syndex* mehr als 400 Betriebsratsgremi-

en. Eine derartige Größe und die sehr weitgehende Rolle von Beratern wirft die Frage auf, wie deren Tätigkeit mit den Gewerkschaften vernetzt (und von diesen abgegrenzt) werden kann. Manch ein Sekretär in den Vorstandsverwaltungen der deutschen Einzelgewerkschaften fragt sich vielleicht, welche Aufgaben dem hauptamtlichen Apparat dann überhaupt noch bleiben.

Auf einem Hügel im Nordosten der französischen Hauptstadt, im multikulturellen Stadtteil Belleville mit seiner traditionell linken Wählerschaft, residiert die Vorstandsverwaltung des sozialdemokratisch orientierten Dachverbandes Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT). Dessen Metallgewerkschaft kann mit rund 30 Hauptamtlichen in Paris und weiteren 30 in den Regionen die Betriebsräte nicht in gleicher Weise unterstützen wie die IG Metall in Deutschland. Viele Verwaltungsstellen arbeiten nur mit ehrenamtlichem Personal, Betriebsratsmitglieder nutzen zum Beispiel ihre Freistellungszeit hierfür, erklärt Blandine Landas. Sie ist bei der CFDT für die Koordinierung der Europäischen Betriebsräte in der Metallbranche zuständig.

Die CFDT hat daher eine feste Partnerschaft mit Syndex vereinbart und lässt dort Branchenanalysen oder Studien im Vorfeld von Tarifverhandlungen erstellen. Die Berater von Syndex kommen als Referenten in CFDT-Seminare und nehmen sogar an Gewerkschaftskongressen teil. Bei der CFDT-Metallgewerkschaft gibt es einen eigenen Vorstandssekretär, der die Zusammenarbeit mit Syndex koordiniert: Vincent Bottazzi. Seiner Meinung nach können Hauptamtliche durch die Expertenhilfe viel gewinnen. Seine Kollegin Blandine Landas jedoch sieht auch Gefahren: „Wenn die Gewerkschaften nicht aufpassen, haben die Berater mehr Wissen und werden nach strategisch-gewerkschaftlichen Ratschlägen gefragt.“

Ein hauptamtlicher Sekretär vertritt bei Betriebsbesuchen natürlich die politische Linie seiner Organisation. Da ein französischer Betriebsrat jedoch in der Regel aus zwei, drei oder mehr konkurrierenden Gewerkschaften besteht, sind es oft Berater, die eine Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter erst ermöglichen. „Wir moderieren die Sitzungen und helfen, die wichtigsten Themen auf den Punkt zu bringen“, sagt Philippe Gervais. Die Berater kennen den Markt, haben einen Überblick über die gesamte Branche und einen direkten Kontakt mit dem Management des jeweiligen Unternehmens. Sie arbei-

ten heute zum Beispiel für France Télécom, morgen für Vodafone und übermorgen für Telefónica, kennen die wirtschaftliche Situation und die betrieblichen Probleme vielleicht sogar besser als ein deutscher Hauptamtlicher. Aber die Gewerkschaften reden mit den Arbeitnehmern, merkt Gervais an. Dafür sind nicht die Berater zuständig.

Restrukturierungen

Die Vielzahl grenzüberschreitender Fusionen, Standortverlagerungen und Umstrukturierungen stellt die örtlichen Arbeitnehmervertretungen vor Herausforderungen, die sie nicht mehr in ihrem eigenen Land allein lösen können. Europäische Betriebsräte entwickeln sich daher meist im Zuge eines massiven Umbaus eines Unternehmens, wie derzeit zum Beispiel bei Airbus, zu einem Gremium, das sich in das betriebliche Geschehen einmischt und aktiv Mitsprache einfordert.⁶ So hat beispielsweise der EBR von Gaz de France im November 2006 durch einstweilige Verfügung verhindert, dass der Verwaltungsrat des Unternehmens die geplante Fusion mit dem Versorgungskonzern SUEZ beschließen konnte. Die Richter sahen es als erwiesen an, dass der Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zu spät vorgelegt und die Belegschaftsvertreter keine ausreichende Zeit zur Meinungsbildung gehabt hätten.⁷

Diese Begründung ist typisch für viele Rechtsstreitigkeiten in Frankreich. Auch die überwiegende Zahl der bisherigen Gerichtsurteile in EBR-Fragen ist vor französischen Gerichten ergangen, darunter 1997 die mittlerweile historische Entscheidung über die Schließung des belgischen Renault-Werkes in Vilvoorde. Erstritten wurde sie von der Kanzlei Grumbach, die sich seit den 1970er-Jahren mit gewerkschaftsrelevanten Fragen beschäftigt.

In einer Seitenstraße des mondänen Boulevard Haussmann im Stadtzentrum von Paris, unweit des traditionsreichen Kaufhauses Galeries Lafayette und der Oper, hat sie ihren Sitz. Dort beschäftigt sich Rachid Brihi, ein junger Rechtsanwalt mit algerischen Wurzeln, immer wieder mit ähnlichen Streitfällen. Während andere Länder wenig Erfahrung mit juristischen Entscheidungen in solchen Fragen haben, kreisen in Frankreich viele Gerichtsurteile um Information und Konsultation, erläutert Brihi. In Deutschland ist

bisher kein einziges vergleichbares Urteil für einen Europäischen Betriebsrat bekannt geworden, möglicherweise respektieren deutsche Arbeitgeber die EBR-Beteiligungsrechte eher als in Frankreich. Blandine Landas von der französischen Gewerkschaft CFDT bemerkt dazu: „In Frankreich unterschreiben die Arbeitgeber einen Vertrag, um ihn dann doch zu verletzen. Es existiert keine Vertragskultur wie in Deutschland.“

Gerichtsurteile mit Folgen

„Der Europäische Betriebsrat muss eine aktive Rolle spielen, er ist ein Akteur des betrieblichen Geschehens, nicht nur eine Instanz zur Entgegennahme von Informationen.“ So lautet das Credo von Rechtsanwalt Brihi, der die europäischen Gewerkschaften in der Pflicht sieht. Sie müssten mehr juristische Schritte in EBR-Fragen initiieren. Das jüngste Urteil wurde Ende April 2007 vom Europäischen Betriebsrat des Telekomausrüsters Alcatel-Lucent vor einem Gericht in Paris erstritten. Vorausgegangen war eine enge, grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften, Betriebsräten und Beratern.

In der Elektronik- und IT-Branche arbeitet Patrick Loire, ebenfalls Partner bei ALPHA, für die Betriebsräte von Alcatel-Lucent – nicht nur für die französischen, sondern auch die deutschen Betriebsräte, was eher selten ist. Die IG Metall hat bei Alcatel-Lucent seiner Meinung nach eine wichtige Rolle und eine starke Stellung im Betrieb, verfügt aber trotz ihrer Aufsichtsratsmandate nicht über genug betriebswirtschaftliche Informationen. Die französischen Arbeitnehmervertreter dagegen haben diese Informationen, aber weniger Einfluss im Betrieb. Die deutschen Aufsichtsratsmitglieder unterliegen einer Verschwiegenheitspflicht, für französische Berater gilt dies nicht. Beide Seiten konnten im Fall von Alcatel-Lucent von der Zusammenarbeit profitieren

und die Richter überzeugen, dass das Unternehmen tiefgehende Einblicke in seine Umstrukturierungspläne zulassen muss.

Um solche gerichtlichen Konfrontationen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf internationaler Ebene zu verhindern, versuchen immer mehr Personalleitungen, frühzeitig Regelungen mit dem Europäischen Betriebsrat bei bevorstehenden Betriebsänderungen zu treffen. Der französische Konzern Schneider Electric hat im Juli 2007 gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern europaweit soziale Prinzipien definiert, auch der Pharmakonzern Sanofi-Aventis verhandelt gerade darüber. Für das deutsche Unternehmen RWE Energy wurde im März 2007 ein entsprechendes Abkommen mit europaweiter Gültigkeit mit dem EBR abgeschlossen, und General Motors begann bereits im Jahr 2000 mit der Ausarbeitung europaweiter Restrukturierungsvereinbarungen. Damit wachsen Europäische Betriebsräte in eine Rolle hinein, die der Gesetzgeber ihnen noch gar nicht zugesprochen hat. Verhandlungen auf europäischer Ebene mit dem europäischen Management zu führen, geht weit über Information und Konsultation hinaus.

Summary

Information and Consultation Within the European Works Councils

The European single market has been a reality for a long time and works councils are increasingly confronted in their daily business with border-crossing restructurings. Without solid business information and their work-up by qualified advisors, employee representatives have a hard time influencing these developments. The author reports about the practice of employee representation in European works councils in France. He

describes the typical model of information and consultation and explains how works councils obtain advice from business experts.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Altmeyer, W. (2001): Mitbestimmung in Europa. Starke Betriebsräte stärken auch die Personalfunktion, in: Personalführung, 34 (11), 58–65
- 2 Vgl. Körner, M. (1999): Formen der Arbeitnehmermitwirkung. Das französische Comité d'entreprise – eine Länderstudie, Baden-Baden. Diese Habilitation gilt als die beste und umfassendste juristische Darstellung der französischen Betriebsverfassung, die in deutscher Sprache verfügbar ist.
- 3 Vgl. Altmeyer, W. (2004): EU-Kommission initiiert Revision der Richtlinie für Europäische Betriebsräte, in: Personalführung, 37 (9), 66–70
- 4 Vgl. Kothhoff, H. (2006): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrates. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung, Berlin
- 5 Die Zitate hierzu stammen aus einem Interview in dem Beitrag von Werner Altmeyer und Christian Dufour (2007): Interessenvertretung in Frankreich. Vive la France?, in: der betriebsrat, Fachzeitschrift für die erfolgreiche Interessenvertretung, 3 (1), 18–20
- 6 Vgl. Lecher, W. / Platzer, H.-W. / Rüb, St. / Weiner, K.-P. (2001): Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik, Baden-Baden
- 7 Anm. d. Red.: Anfang September gaben der private Versorger SUEZ und die staatliche Gaz de France ihre Fusion bekannt. Frankreichs Staatspräsident Sarkozy hatte sich für die Fusion stark gemacht.