

Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen

Haipeter, Thomas; Rosenbohm, Sophie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Haipeter, T., & Rosenbohm, S. (2020). Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 27(3), 310-335. <https://doi.org/10.3224/indbez.v27i3.04>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Thomas Haipeter, Sophie Rosenbohm**

Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen**

Zusammenfassung

Die deutschen Arbeitsbeziehungen zeichnen sich – gerade auch im internationalen Vergleich – durch ein komplexes Geflecht unterschiedlicher Akteure, Ebenen und Institutionen der kollektiven Interessenvertretung aus. Im Zentrum des Beitrags steht ein besonders komplexes Mehrebenensystem: die Koordinierung und Integration von Arbeitnehmerinteressen in multinationalen Unternehmen. Basierend auf zehn Fallstudien wird analysiert, wie aus Sicht deutscher Betriebsräte Interessen integriert und koordiniert werden, welche Rolle hierbei Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie die Mitbestimmung im Aufsichtsrat spielen und welche Bedeutung deutsche Betriebsräte der transnationalen Interessenvertretungsebene zumessen. Die Analyse fördert drei zentrale Befunde zu Tage. Erstens bilden in den untersuchten Unternehmen jeweils der GBR oder auch der KBR das Zentrum der Interessenintegration und -koordination. In diesen Gremien werden Interessen gebündelt, um sie dann gegenüber der Unternehmensseite zur Geltung bringen zu können, und sie sind Sammelstellen der Information und der Interessenvertretungsmacht. Zweitens spielen die deutschen Interessenvertretungen eine zentrale Rolle für die transnationale Interessenvertretung, entweder als starke und einflussreiche Interessenvertretungen am Hauptsitz oder als wichtige Akteure in den transnationalen Gremien. Drittens sind zentrale Unterschiede zwischen den Betriebsräten in Unternehmen mit Sitz in Deutschland und den Betriebsräten in deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen zu beobachten.

Schlagwörter: Betriebsrat, multinationale Unternehmen, Mitbestimmung, Mehrebenensystem, Europäischer Betriebsrat

* Prof. Dr. Thomas Haipeter, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg, E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de
Dr. Sophie Rosenbohm, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg, E-Mail: sophie.rosenbohm@uni-due.de

** Artikel eingegangen: 29.07.2019. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 24.04.2020

German works councils in multinational companies: Findings on the articulation of interests in multi-level systems

Abstract

German industrial relations are characterised by a complex network of different actors, levels and institutions. This paper deals with the question of the coordination and integration of employee interests within multinational companies. Based on ten case studies of multinational companies, the paper analyses how interests are integrated and coordinated at national and transnational level from the point of view of German works council members. Here, we are primarily concerned with the question which role central or group works council and board-level employee representation play and how German works council members assess the importance of transnational employee representation. There are three main results of our analysis: Firstly, central or group works councils form the centre of interest integration and coordination within the multi-level systems of interest representation. In these committees interests are aggregated and formed and, later on, negotiated with management; and these bodies play an essential role for pooling information and power resources. Secondly, German works councils play a crucial role for transnational employee representation, both as strong actors at the headquarters of the companies and as actors in transnational committees like European Works Councils. Thirdly, there are marked differences in the way interests are articulated between companies headquartered in Germany and in subsidiaries of foreign companies.

Keywords: Works council, multinational companies, co-determination, multi-level system, European Works Council. JEL: F23, J5, J83

1 Einleitung

Die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in multinationalen Unternehmen (MNU) ist eine komplexe Angelegenheit. Dies liegt daran, dass MNU Mehrebenensysteme (Keune & Marginson, 2013; Müller, Platzer, & Rüb, 2004) von Interessenvertretungen bilden, deren Ebenen jeweils besondere Anforderungen an die Interessenvertretungen stellen und die noch dazu auf unterschiedliche Weise miteinander verbunden sind. Auf betrieblicher Ebene geht es darum, die Interessen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen zu erfassen und miteinander in Einklang zu bringen, um sie gegenüber Betriebsleitungen zu vertreten. Auf der nationalen Ebene – die dann bedeutsam wird, wenn es mehrere Standorte oder auch mehrere Konzernunternehmen gibt – gilt es, die jeweiligen Interessen der Standorte oder Gesellschaften zu integrieren und mit den nationalen Unternehmens- bzw. Konzernleitungen zu verhandeln. Auf der transnationalen Ebene schließlich stellt sich das Problem, die Beschäftigteninteressen unterschiedlicher Standortländer und Standorte der Unternehmen abzustimmen und in globale oder zumindest europäische Unternehmensentscheidungen einzubringen.

Mit den Problemen der Integration von Interessen auf den jeweiligen Ebenen eng verbunden ist das Problem der Koordination des Interessenhandelns zwischen diesen Ebenen. Dieses Problem hat zwei Seiten. Auf der einen Seite stellt sich die Frage, welche betrieblichen Beschäftigteninteressen auch auf der nationalen Ebene behandelt werden und welche nationalen Interessen sich auf der transnationalen Ebene wiederfinden. Auf der anderen Seite ist davon auszugehen, dass Interessenhandeln auf den höheren Ebenen auf die unteren Ebenen zu-

rückstrahlt, sei es durch Regelungen wie Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarungen oder auch europäische bzw. transnationale Unternehmensvereinbarungen.

Diese Probleme stellen sich auf den ersten Blick auch für die Unternehmensseite und die verschiedenen Ebenen des Managements, und die Lösung dafür lautet Hierarchie und Entscheidungsprärogative der höheren Ebenen. Betriebliche Interessenvertretungen werden hingegen von den Beschäftigten auf der betrieblichen Ebene gewählt. Höhere Interessenvertretungsebenen wie Gesamt- und Konzernbetriebsräte oder Europäische Betriebsräte haben gegenüber den unteren Ebenen Verpflichtungsfähigkeit (Weitbrecht, 1969) nur in dem Rahmen, den ihnen die unteren Ebenen gewähren. Deshalb funktioniert überbetriebliche Interessenvertretung nur auf der Grundlage von Konsens, Kompromiss und Kommunikation (Offe & Wiesenthal, 1980). Die Handlungsfähigkeit dieser Gremien beruht daher auf einer delegierten Handlungsmacht von unten; die Delegation – und damit die Einschränkung ihrer eigenen Handlungsfähigkeit – dürfte von den Akteuren der unteren Ebene nur dann freiwillig akzeptiert werden, wenn auf den oberen Ebenen Interessen definiert und verfolgt – und womöglich auch erfolgreich durchgesetzt – werden, die für das Interessenhandeln auf den unteren Ebenen auch nützlich sind.

Die institutionellen Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung dieser Mehrebenensysteme sind in den einzelnen Standortländern von MNU sehr unterschiedlich, abhängig davon, ob es sich um dualistische oder monistische Systeme handelt und ob neben den betrieblichen auch weitere, überbetriebliche Handlungsebenen der Interessenvertretungen bestehen (Bamber, Lansbury, Wailes, & Wright, 2016). Die deutschen Arbeitsbeziehungen zeichnen sich – gerade auch im internationalen Vergleich – durch ein komplexes Geflecht unterschiedlicher Ebenen und Institutionen der kollektiven Interessenvertretung aus (Behrens, 2019), das von lokalen Betriebsräten bis zu den betriebsübergreifenden Gremien wie Gesamt- und Konzernbetriebsräten reicht, zu denen dann in Kapitalgesellschaften noch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat hinzutreten kann.

Im Folgenden werden die aufgeworfenen Probleme der Integration und Koordination, die wir als *Artikulation* bezeichnen, mit Blick auf deutsche Interessenvertretungen in MNU genauer beleuchtet. Im Fokus steht hierbei zunächst die nationale Interessenvertretungsebene in Deutschland und die Frage, wie die Interessen auf dieser Ebene integriert und koordiniert werden. Der Fokus der Analyse liegt darauf, zu analysieren, welche Rolle Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie die Aufsichtsratsmitbestimmung dabei spielen und welche Ressourcen auf den einzelnen Ebenen für das Interessenhandeln mobilisiert werden können. Hieran anknüpfend werden in einem zweiten Schritt die Verbindungen der nationalen Ebene zur transnationalen Interessenvertretungsebene analysiert, die in MNU als weitere Handlungsebene hinzutritt. Die Integration unterschiedlicher Beschäftigteninteressen auf lokaler Ebene ist hingegen ein eigenes Thema und bleibt aus Gründen der Komplexität und der begrenzten Reichweite unserer Forschungsergebnisse an dieser Stelle außen vor. Aus dem gleichen Grund werden zudem auch Unterschiede in der Artikulationspraxis zwischen den einzelnen Standortländern von MNU im Rahmen dieses Artikels nicht berücksichtigt. Multinationale Unternehmen sind ein vielversprechendes Untersuchungsobjekt für diese Fragen, weil sie ein komplexes Geflecht von unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen aufweisen und sie aufgrund von grenzüberschreitend wirksamen Managemententscheidungen besondere Herausforderungen wie Standortkonkurrenz und transnationale Restrukturie-

rungen an die Interessenvertretungen stellen, die eine Artikulation zwischen diesen Ebenen befördern, aber möglicherweise auch hemmen können.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Im Folgenden werden zunächst die bisherigen Forschungsergebnisse zu den unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen in MNU und die Leerstellen mit Blick auf die zugrundeliegende Fragestellung diskutiert. Im dritten Abschnitt werden die konzeptionellen Überlegungen zum Artikulationsbegriff vorgestellt und die forschungsleitenden Annahmen entwickelt. Daran anschließend wird die Empirie zur Interessenartikulation deutscher Betriebsräte in MNU mit drei Schwerpunkten analysiert: Während der erste Schwerpunkt die Bedeutung und Funktion von Gesamt- und Konzernbetriebsräten aus Sicht deutscher Betriebsräte in MNU behandelt, richtet der zweite Schwerpunkt das Augenmerk auf die Aufsichtsratsmitbestimmung und deren Zusammenspiel mit den anderen Interessenvertretungsebenen und -akteuren. Der dritte Schwerpunkt nimmt die transnationale Interessenvertretungsebene in den Blick und es wird analysiert, welche Bedeutung deutsche Betriebsräte in MNU der transnationalen Interessenvertretungsebene zumessen. In den Schlussfolgerungen werden die Befunde schließlich zusammengefasst und bewertet.

2 Die Befundlage

Die Befundlage zu den jeweiligen Interessenvertretungsebenen, die von Betriebsräten über Gesamt- und Konzernbetriebsräte (GBR/KBR) sowie mitbestimmten Aufsichtsräten bis hin zu Europäischen Betriebsräte (EBR) oder Weltbetriebsräten (WBR) reichen, ist sehr unterschiedlich; alle Befunde eint jedoch, dass darin Artikulationsprozessen – also wie Interessen und Interessenhandeln auf und zwischen diesen Ebenen integriert und koordiniert werden – bislang eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Im Vordergrund der *Befunde zu lokalen Interessenvertretungen* stehen die Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Management oder die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften im dualen System der Interessenvertretung. Die in der Literatur entwickelten Betriebsrattypologien bzw. Typologien von Interaktionsmustern zwischen Betriebsräten und Management gründeten sich vorrangig auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Aushandlungsstärke der Betriebsräte (vgl. u.a. Bosch, Ellguth, Schmidt, & Trinczek, 1999; Kotthoff, 1981 und 1994; Minssen & Riese, 2007; Müller-Jentsch & Seitz, 1998). Eine Typologie der Arbeitsteilung im Betriebsrat findet sich bei Bosch (1997), die als entscheidende Variable dafür die Stellung des Betriebsratsvorsitzenden und die Einbeziehung anderer Betriebsratsmitglieder in Entscheidungsprozesse aufnimmt. Die Einbeziehung und Aktivierung der Belegschaft spielt den Befunden zufolge eine geringe Rolle (Weber, 1981); die Belegschaften werden als marginalisiert beschrieben (Schmidt & Trinczek, 1999). Seit einigen Jahren sind in verschiedenen Untersuchungen Krisenentwicklungen dieses traditionellen Musters betrieblicher Interessenvertretungen aufgezeigt worden. Dazu zählen die wachsende Heterogenität der Belegschaften insbesondere durch das steigende Gewicht leistungsorientierter Angestellter (Tietel, 2006), zunehmende Partizipationsansprüche der Beschäftigten in der Folge der Ausweitung partizipativer Formen der Arbeitsorganisation (Müller-Jentsch, 1998) und nicht zuletzt wachsende Legitimationsprobleme der Interessenvertretungen im Zuge konzessionärer betrieblicher Beschäftigungsbündnisse (Rehder,

2006). Neue Formen der Beteiligung der Beschäftigten sind vor allem für Konflikte um betriebsbezogene Tarifabweichungen nachgewiesen worden (Haipeter, 2010). Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Auswirkung dieser Entwicklungen auf die Artikulation und Definition von Interessen und die Arbeitsteilung in den Betriebsratsgremien nach wie vor weitgehend unerforscht sind. Ebenso ist das Verhältnis zwischen lokalen Betriebsräten und Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräten bislang erst in Ansätzen berücksichtigt worden (Ausnahmen finden sich bei Behrens, 2019; Behrens & Kädtler, 2008).

Ähnliches gilt in verstärkter Form auch für *die nationale Ebene der Interessenvertretung* und hier insbesondere für die Gesamt- und Konzernbetriebsräte, obwohl diese durchaus in einem relevanten Anteil von Betrieben existieren (Behrens, 2019). Die bis heute umfassendste Untersuchung zu überbetrieblichen Betriebsratsgremien von Rancke (1982) weist als zentralen Befund die Massierung von Entscheidungskompetenzen im GBR aus. Eine Schlussfolgerung der Studie lautet, dass Gesamtbetriebsräte die bedeutendsten Gremien der Interessenvertretung seien. Dies gründet sich auf drei Faktoren: die Machtkonzentration beim GBR-Vorsitzenden; die zentrale Funktion des GBR als Schnittstelle zum Unternehmensmanagement; und schließlich die Zentralisierung wichtiger Regelungsbereiche der Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Während Rancke (1982) daraus eine Marginalisierung der lokalen Betriebsräte und eine Entfernung der Mitbestimmung von den Beschäftigten ableitet, kommen neuere Untersuchungen zu anderen Ergebnissen. Hoffmann (2006) betont am Beispiel des GBR bei Daimler auch die föderalen Entscheidungsstrukturen in GBR, die den lokalen Vertretern im GBR erheblichen Einfluss auf Entscheidungen als ausgehandelten Konsens eröffnen. Und Behrens und Kädtler (2008) betonen, dass die Zentralisierung von Regelungskompetenzen im GBR nicht unbedingt zu einer Entfremdung zwischen Mitbestimmungsakteuren und Belegschaften führen muss.

Im Gegensatz zum GBR spielen den Befunden zufolge KBR bei der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeitsbedingungen nur eine untergeordnete Rolle (Behrens & Kädtler, 2008; siehe auch Hoffmann, 2006). Sie fungieren demnach vor allem als Forum des Informationsaustauschs zwischen den Interessenvertretungen auf Konzernebene und in der Beziehung zur Konzernführung (Rancke, 1982) und übernehmen nur in seltenen Fällen auch operative Funktionen als Dienstleister für lokale Betriebsräte (Nagel, Riess, & Theis, 1994). Die Frage der Artikulation von Interessen zwischen GBR und KBR wurde bislang nicht aufgeworfen (Hoffmann, 2006) und auch zur Frage nach den Handlungsbedingungen und -möglichkeiten deutscher Betriebsräte im Mehrebenensystem von multinationalen Unternehmen fehlen umfassendere empirische Untersuchungen.

Bisherige Studien zur *Aufsichtsratsmitbestimmung* konzentrierten sich in erster Linie auf die ökonomischen Wirkungen und ihre Messung (vgl. z.B. FitzRoy & Kraft, 2005; Frick & Lehmann, 2005; Höpner & Müllenborn, 2010; Jirjahn, 2010; Scholz & Vitols, 2016). Die Praxis der Aufsichtsratsmitbestimmung ist hingegen erst in Ansätzen untersucht worden. Im Zentrum der vorliegenden Studien steht die Wirksamkeit von mitbestimmten Aufsichtsräten als Kontrollorgan und als Institution der Mitbestimmung sowie die Rolle von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat (Duran & Pull, 2014; Jürgens, Lippert, & Gaeth, 2008). Die Forschungsbefunde zeigen, dass die Rolle der Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat und die von der Arbeitnehmerseite wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten auf Unternehmensentscheidungen – trotz gleicher insti-

tutioneller Rahmenbedingungen – sowohl im Hinblick auf die Intensität als auch auf die Qualität variieren können (Bamberg, Bürger, Mahnkopf, Martens, & Tiemann, 1987; Waddington & Conchon, 2016). Bereits die Studie von Bamberg et al. (1987) hat aufgedeckt, dass Konflikte der Arbeitsbeziehungen kaum Eingang in das Gremium Aufsichtsrat finden, und wichtige Entscheidungen werden vor Aufsichtsratssitzungen in informellen Vereinbarungen getroffen. Kommunikation und Informationsfluss zu den anderen Handlungsräumen der Interessenvertretung sind spärlich, und die Aufsichtsratsmitbestimmung fördert die Zentralisierung der Interessenvertretung. Auch neuere Untersuchungen zeigen, dass die Präsenz von Arbeitnehmervertretern in Aufsichts- und Verwaltungsräten nicht automatisch mit einer Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse im Unternehmen verbunden sein muss, sondern der Unternehmensmitbestimmung in einigen Fällen eher eine informierende und beratende Funktion zukommt (Waddington & Conchon, 2016). Allerdings kann diese Handlungsarena eine wichtige Rolle für die Betriebsräte als *Ultima Ratio* für die Austragung von Konflikten spielen, falls Vereinbarungen im Vorfeld scheitern (Haipeter, 2000). Und schließlich lässt sich trotz steigender Kapitalmarktorientierung der Unternehmen ein wachsender Einfluss – bei gleichzeitig zunehmendem Qualifizierungsbedarf – der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat feststellen (Jürgens et al., 2008).

Zur transnationalen Handlungsebene der *EBR* schließlich liegt eine Vielzahl von Studien vor. Während einige Studien sich vor allem auf die Inhalte der *EBR*-Gründungsvereinbarungen konzentrierten (z.B. Gilman & Marginson, 2002), fokussieren andere Analysen die Praxis von *EBR* (vgl. z.B. Lecher, Platzer, Rüb, & Weiner, 2001; Hauser-Ditz, Hertwig, Pries, & Rampeltshammer, 2010; Kotthoff, 2006; Kotthoff & Whittall, 2014; Waddington, 2011). Häufig steht dabei im Vordergrund, die Interessenvertretungswirksamkeit von *EBR* mit Hilfe entsprechender Typologien zu erfassen, die Unterschiede in den Aktivitätsmustern oder in der Einflussstärke auf Unternehmensentscheidungen abbilden (vgl. für einen Überblick zur *EBR*-Forschung Hann, Hauptmeier, & Waddington, 2017). Dabei werden *EBR* in der Regel als einheitliche Akteure, aber nicht als Produkt von Artikulationsprozessen betrachtet. Dieser Akzent leuchtet in eher kulturell orientierten Ansätzen auf, die den Stammlandeffekt von *EBR* ansprechen (z.B. Klemm, Kraetsch, & Weyand, 2011). Die Ergebnisse sind nicht eindeutig: Starke nationale Interessenvertretungen können demnach den *EBR* entscheidend unterstützen und seine Wirksamkeit fördern, sie können ihn aber auch dominieren und die Entstehung einer transnationalen Interessenvertretungspraxis blockieren.

Auch hier ist das komplexe Zusammenspiel verschiedener Interessenvertretungsebenen und -institutionen in MNU erst in Ansätzen analysiert. In der Forschung zu Europäischen Betriebsräten (*EBR*) werden nationale und lokale Besonderheiten zwar thematisiert; doch werden sie bislang in erster Linie als Kontextbedingung für die Interessenvertretung im *EBR* betrachtet, sei es als Sprach- und Kommunikationsproblem oder als Traditions- und Identitätsunterschiede der Interessenvertretungen oder auch als Unterschiede in der Machtausstattung. Das Artikulationsproblem – als Vermittlung bzw. Interessenabstimmung zwischen den Ebenen – rückt erst in jüngerer Zeit in den Fokus empirischer Untersuchungen (vgl. z.B. Kotthoff & Whittall, 2014; Pulignano, 2017; Waddington, 2011; eine frühere Untersuchung dazu Kädler, 2006). So stellen Kotthoff und Whittall (2014) fest, dass die Entstehung transnationaler Solidarität in *EBR* vor allem von Vertrauensbeziehungen und den Nützlichkeitsabwägungen der *EBR*-Mitglieder abhängen. Insgesamt bleiben mit Blick auf

die Literatur zentrale Fragen für transnationale Interessenvertretungen offen, nämlich unter welchen Bedingungen sich gemeinsame Situationsdefinitionen finden und Interessen auf der transnationalen Ebene aggregieren lassen und wie es gelingen kann, Ressourcen und Machtquellen der unterschiedlichen Handlungsfelder zu bündeln und in Aushandlungsprozessen mit dem Management effektiv einzusetzen.

3 Das Konzept der Artikulation

Wie lassen sich diese Artikulationsfragen konzeptionell fassen? Crouch (1993) hat erstmals die Beziehungsmuster zwischen unterschiedlichen Handlungs- und Organisationsebenen von Interessenvertretungen mit dem Begriff der Artikulation bezeichnet. Artikulation wird aus dieser Perspektive als vertikale Koordinierung des Interessenhandelns begriffen. Neben der Frage, wie und auf welche Weise verschiedene Interessenvertretungsebenen miteinander verbunden sind, ist aus unserer Perspektive jedoch auch ein zweiter Aspekt wichtig, der sich darauf bezieht, wie von den Akteurinnen und Akteuren auf den einzelnen Ebenen Deutungsmuster und Interessen gebildet werden, die für die Praxis der Interessenvertretung relevant sind.

Das Konzept der Artikulation kann sich auf drei theoretische Eckpfeiler stützen (Haipeter, Hertwig, & Rosenbohm, 2019). Nach der Strukturierungstheorie (Giddens, 1984) bestehen Strukturen aus Regeln und Ressourcen, die in der sozialen Interaktion konstruiert, reproduziert, aktualisiert und damit auch transformiert werden können. Diese Regeln und Ressourcen lassen sich mit Giddens in drei Dimensionen aufgliedern, nämlich Deutungsmuster, Normen und Erwartungen und schließlich Machtressourcen, die Akteure bei der Verfolgung ihrer Interessen nutzbar machen können. Übertragen auf das Mehrebenensystem der Interessenvertretung heißt dies, dass unterschiedliche Strukturebenen bestehen, die jeweils spezifische Regeln und Ressourcen umfassen, auf die die Akteure in ihrem Handeln zurückgreifen können. Die Handlungsfähigkeit von Interessenvertretungen hängt damit davon ab, sowohl gemeinsame Deutungen und Situationsdefinitionen als auch wechselseitige Erwartungen und Handlungsnormen zu entwickeln und Machtressourcen zu nutzen oder auszubauen.

Allerdings hat die Strukturierungstheorie als Sozialtheorie (Joas & Knöbl, 2004) keinen Begriff von Interessen oder kollektivem Handeln. In der Theorie der strategischen Handlungsfelder (Fligstein & McAdam, 2012) werden Handlungsfelder als sozial konstruierte Ordnungen gefasst, auf denen individuelle und kollektive Akteure auf der Grundlage von Deutungen und Interessen, divergierenden Macht- und Ressourcenausstattungen und Regeln legitimen Handelns interagieren. Eine wichtige Rolle spielen dabei Akteure mit sozialen Kompetenzen, die in der Lage sind, geteilte Deutungen zu entwickeln und Interessenskoalitionen zu schmieden. Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretungen erscheinen damit als mühsam zu konstruierende Ordnungen, und ihre Kohärenz hängt davon ab, dass sozial kompetente Akteure Erwartungen zu harmonisieren und gemeinsame Interessen zu konstruieren in der Lage sind.

Doch wie verhält es sich mit den Interessen? Ein zentrales Ergebnis der postmarxistischen Debatte um Interessen lautet, dass sich Interessen als soziale Konstruktionen nicht nur aus strukturellen Bedingungen ableiten, sondern argumentativ hergestellt und im Rahmen eines Diskurses verbunden werden (Laclau & Mouffe, 1985; Hall, 2004). Artikulation ist in die-

sem Sinne die Praxis, Anschlüsse und Knotenpunkte zu schaffen, an denen diese Verbindungen stattfinden. Interessenvertretungen müssen deshalb auf der horizontalen Ebene unterschiedliche Interessen integrieren, und sie müssen diese Interessenkonstruktionen im vertikalen Verhältnis wieder mit den anderen Handlungsfeldern der Interessenvertretungen koordinieren.

Der Blick auf die Literatur legt folgende Hypothesen zur Artikulationspraxis nahe. Eine erste Hypothese lautet, dass die nationale Handlungsebene für die Interessenvertretungspraxis deshalb eine wichtige Rolle spielt, weil sie mit GBR, KBR und der Mitbestimmung im Aufsichtsrat institutionell besonders stark verfestigt ist. Diese Rolle könnte danach variieren, ob es sich bei den deutschen Standorten um Hauptsitze oder um Tochtergesellschaften ausländischer MNU handelt, denn im zweiten Fall liegen die Entscheidungszentren der Unternehmen nicht in Deutschland und damit nicht in der Reichweite der deutschen Mitbestimmung. Anzunehmen ist auch, dass die Bedeutung der transnationalen Handlungsebene und ihre Artikulation mit der nationalen Interessenvertretungsebene wesentlich davon abhängen, welche Deutungsmuster die Interessenvertretungen dazu entwickeln und ob sie bereit und in der Lage sind, ihre nationalen Machtressourcen für transnationale Interessen einzusetzen. Schließlich ist zu vermuten, dass die deutschen Interessenvertretungen wegen ihrer starken institutionellen Verankerung eine wichtige Rolle für die Entwicklung einer aktiven transnationalen Artikulationspraxis in MNU spielen.

4 Methoden und Untersuchungssample

Unserer Analyse liegen zehn Fallstudien zur Interessenartikulation in MNU zu Grunde, die im Rahmen eines umfassenderen Forschungsprojektes erhoben wurden (Haipeter, Hertwig, & Rosenbohm, 2019). Um die Artikulationsprozesse in den Unternehmen aus unterschiedlicher Perspektive erfassen zu können, wurden pro Unternehmen jeweils drei Standorte unterschiedlicher Länder in die Untersuchung einbezogen. Als Konstante wurden in allen zehn Fallstudien deutsche Standorte in das Untersuchungssample einbezogen, um eine systematische Analyse der Interessenartikulation deutscher Betriebsräte im Kontext von MNU vornehmen zu können. Während das Forschungsprojekt den Fokus vor allem auf die Artikulation zwischen der transnationalen und nationalen bzw. lokalen Ebene in unterschiedlichen Ländern im Rahmen von Unternehmensrestrukturierungen gelegt hat, konzentriert sich dieser Beitrag auf einen spezifischen Teilaspekt, nämlich auf Artikulationsprozesse auf nationaler Ebene in Deutschland und die Bedeutung von deutschen Betriebsräten im Mehrebenensystem von MNU. Die folgende Analyse beruht auf leitfadenstrukturierten Interviews mit 32 deutschen Betriebsräten und gewerkschaftlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren. 18 dieser Personen gehörten zum Zeitpunkt der Interviews sowohl Standortbetriebsräten als auch Gesamt- und Konzernbetriebsräten an. Innerhalb dieser Gruppe waren zudem 11 Personen zusätzlich auch noch Mitglied im Aufsichtsrat des betreffenden Unternehmens. Im Rahmen des Projektes wurden zudem Interviews mit 33 nicht-deutschen Interessenvertretungsakteurinnen und -akteuren auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene der ausgewählten Unternehmen geführt.

Entscheidend für die Auswahl der Unternehmen war das Vorhandensein von Episoden der Restrukturierung wie Fusionen, Auslagerungen oder Standortverlagerungen bzw. -schlie-

lungen. Darüber hinaus wurden sowohl Unternehmen unterschiedlicher Branchen als auch mit deutschem und nicht-deutschem Hauptsitz in das Untersuchungssample aufgenommen, da angenommen wurde, dass dies einen Einfluss auf die Form und Intensität der Artikulation zwischen den verschiedenen Interessenvertretungsakteuren und -ebenen haben kann (Tab. 1). Fünf der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, die anderen fünf Hauptsitze befinden sich im Ausland, in zwei Fällen in den USA und in jeweils einem Fall in Belgien, Italien und Frankreich. Die Größe der in das Untersuchungssample einbezogenen Unternehmen variiert und reicht von rund 14.000 Beschäftigten bei *MedTech* bis hin zu mehr als 500.000 Beschäftigten bei *Cars*.

Tabelle 1: Übersicht über das Sample

Fälle	Branche	HQ	AN-Zahl (≈)	Interessenvertretungsebenen in Deutschland	EBR/WBR
Bank	Dienstleistung	IT	W: 100.000-300.000 E: ≈ 80%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat (dt. Tochter)	EBR
Cars	Ver. Gewerbe	DE	W: ≥ 500.000 E: 75%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Konzernbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat	EBR + WBR
Chemicals	Ver. Gewerbe	BE	W: ≤ 100.000 E: 50%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat (dt. Tochter)	EBR + WBR
MedTech	Ver. Gewerbe	DE	W: ≤ 100.000 E: 70%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat	EBR
Postal Services	Dienstleistung	DE	W: ≥ 500.000 E: 60%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Konzernbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat	EBR
Power	Ver. Gewerbe	USA	W: 100.000-300.000 E: 30%	Betriebsrat Konzernbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat (dt. Tochter)	EBR
Rubber	Ver. Gewerbe	FR	W: 100.000-300.000 E: 80%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat (dt. Tochter)	EBR
Synthetic	Ver. Gewerbe	DE	W: 100.000-300.000 E: 50%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Konzernbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat	EBR
Transport	Dienstleistung	DE	W: 100.000-300.000 E: 90%	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Konzernbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat	EBR
Wholesale	Dienstleistung	USA	W: 100.000-300.000 E: 6%*	Betriebsrat Gesamtbetriebsrat Mitbestimmter Aufsichtsrat (dt. Tochter)	EBR

* = Unternehmensteil mit ERB

Quelle: Eigene Darstellung.

Die deutschen Standorte des Untersuchungssamples weisen allesamt die Kombination aus lokalen Betriebsräten (BR) und nationalen Interessenvertretungsebenen nach dem BetrVG sowie mitbestimmten Aufsichtsräten auf. In den Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland gibt es auf der nationalen Ebene sowohl Gesamtbetriebsräte (GBR), die Interessenvertretungen von Standorten zusammenfassen, als auch Konzernbetriebsräte (KBR), die Betriebsräte unterschiedlicher Konzerngesellschaften vereinen. Ein KBR ist damit ein Indikator für komplexe Strukturen der Großunternehmen. Nur bei *MedTech* existiert an einem deutschen Hauptsitz kein KBR. Hier gibt es zwei Gesamtbetriebsräte, einen für die verschiedenen Geschäftsfelder, die am Hauptsitz des Unternehmens angesiedelt sind, und einen für die Zusammenfassung der Betriebsräte aus den lokalen deutschen Vertriebseinheiten.

An den deutschen Standorten besteht zudem durchgängig ein mitbestimmter Aufsichtsrat. In den Untersuchungsfällen, in denen sich der Hauptsitz im Ausland befindet, sind die Aufsichtsräte aufgrund der Beschäftigtenzahlen in Deutschland kleine Gremien mit 12 Mitgliedern. An den Hauptsitzen sind es wegen der Belegschaftsgröße der Unternehmen hingegen große Gremien mit 20 Vertreterinnen und Vertretern. Alle Aufsichtsräte der untersuchten Unternehmen sind paritätisch mit Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besetzt.

5 Interessenartikulation deutscher Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: empirische Ergebnisse

5.1 Lokale und überbetriebliche Handlungsebenen

Die überbetrieblichen Interessenvertretungsgremien spielen bei allen von uns untersuchten Unternehmen eine zentrale Rolle und bilden den Knotenpunkt der Artikulationsbeziehungen, sowohl nach unten zu den lokalen Betriebsräten auf Standortebene als auch nach oben zur transnationalen Interessenvertretungsebene. Der überbetrieblichen Handlungsebene kommen dabei zwei zentrale Funktionen zu.

Erstens ist sie eine Informationsplattform, über die sich die dort vertretenen Betriebsräte über Entwicklungen an den einzelnen Standorten austauschen und auch Informationen aus anderen Gremien wie dem EBR oder – im Fall von Unternehmen mit GBR und KBR – dem KBR erhalten, die von dort durch die Vertreterinnen und Vertreter wiederum an die örtlichen Gremien weitergegeben werden. In allen untersuchten Fällen sind die jeweiligen Handlungsfelder somit Ebenen einer Informationskaskade, die vom EBR über KBR und GBR zu den lokalen Betriebsräten verläuft. So ist der Bericht über die Themen und Entwicklungen im EBR fester Tagesordnungspunkt der Sitzungen von GBR bzw. KBR in den von uns untersuchten Unternehmen. In Unternehmen mit KBR gilt dies in gleicher Weise für Berichte aus dem KBR in den jeweiligen Gesamtbetriebsratsgremien. Diese etablierte Praxis der Berichterstattung ist aus Sicht der Akteure auch darauf zurückzuführen, dass diese Gremien jeweils die Vertreterinnen und Vertreter für den EBR und KBR bestellen bzw. entsenden und die Berichterstattung daher auch der Legitimation und der Rückkopplung mit den dort vertretenen Personen dient.

Auch findet eine Weitergabe von Informationen an die lokalen Betriebsratsgremien statt. Dabei zeigt sich zum einen, dass die Berichte aus dem GBR bzw. KBR in der Regel

umfassender sind als aus dem EBR. Zum anderen wird deutlich, dass es für diese Informationsweitergabe kein festes Format gibt, sondern die Form und Intensität in Abhängigkeit der persönlichen Eingebundenheit der Vertreterinnen und Vertretern sowie der Bedeutung der einzelnen Themen für den jeweiligen Standort variiert. Berichte aus dem EBR in den lokalen Betriebsratsgremien scheinen vor allem dann von Bedeutung, wenn diesen Gremien selbst EBR-Vertreterinnen und -vertreter angehören. Hingegen ist den EBR-Vertreterinnen und Vertretern häufig nicht bekannt, wie dies an den anderen Standorten ohne direkte Vertretung gehandhabt wird. Die Informationsweitergabe an unteren Ebenen liegt prinzipiell in der Verantwortung der jeweils in den KBR bzw. GBR entsandten Mitglieder. Eine darüber hinausgehende Koordination auf Ebene des KBR oder GBR erfolgt hingegen nicht und wird teilweise auch mit Verweis auf die fehlende Hierarchie explizit abgelehnt, wie sich im Fall *Postal Services* zeigt:

„Aber wie dann dort [GBR und BR] intern das ganze weiter kommuniziert wird, dafür habe ich keinerlei Verantwortung und will die auch nicht übernehmen und darf sie auch nicht übernehmen, weil wir halt kein Über- und Unterordnungsverhältnis haben.“ (Postal Services-DE-2)

Die zweite Funktion der GBR und/oder KBR und der dazugehörigen Ausschüsse ist die Bündelung lokaler Interessen und die Verhandlung mit der Unternehmensleitung. Sie spielen damit die zentrale Rolle in der Artikulationspraxis der deutschen Interessenvertretungen. Die betriebliche Regulierung der Arbeitsbedingungen findet faktisch auf der überbetrieblichen Ebene statt: „Der GBR ist der Entscheider eigentlich über alle Vereinbarungen, die getroffen werden.“ (Wholesale-DE-1). Dies deutet darauf hin, dass die soziale Praxis deutlich über die rechtliche Basis des BetrVG hinausreicht, das dem lokalen Betriebsrat eigentlich die originäre Zuständigkeit zuweist (vgl. auch Behrens & Kädtler, 2008).

Charakteristisch ist dabei allerdings, dass auf der überbetrieblichen Ebene oftmals ein Rahmen definiert wird, der dann von den Akteuren auf lokaler Ebene zu konkretisieren und auszugestalten ist. Deutlich erkennbar ist in diesem Zusammenhang somit eine klare Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene. Als einheitliches Muster zeigte sich in unserem Untersuchungssample, dass an allen deutschen Standorten die überbetrieblichen Gremien die Richtlinien- und Verhandlungskompetenz für Rahmenvereinbarungen zu zentralen Themen besitzen:

„Es gibt wenige örtliche Betriebsvereinbarungen. Meistens sind die örtlichen Betriebsvereinbarungen Umsetzungen von Gesamtvereinbarungen. Also Arbeitszeitregelung, da gibt es praktisch ein Muster, eine GBR-Mustervereinbarung und die wird dann halt örtlich irgendwo modifiziert umgesetzt.“ (Bank-DE-1)

Die Voraussetzung für diese von uns beobachtete zentrale Rolle von GBR bzw. KBR ist, dass ein Teil der Vertretungsmacht von den lokal gewählten Interessenvertreterinnen und -vertretern an die überbetriebliche Ebene transferiert wird. Im Fall von *Synthetic*, wo die zentrale Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrates für Verhandlungen mit der Unternehmensleitung im Fall von Restrukturierungen seit langem etablierte Praxis ist, wird diese Verlagerung der Entscheidungskompetenz an den GBR explizit positiv hervorgehoben, da hier eine entsprechende Durchsetzungsmöglichkeit gegenüber der Unternehmensleitung besteht:

„Weil wir gute Erfahrungen mit der Zuständigkeit des GBRs hatten. Wir haben auch völlig klar geregelt, was örtliche Zuständigkeit ist. Da mischt der GBR sich dann auch nicht ein. Und welche Dinge wir lieber zentral

regeln. Weil unsere Erfahrung sagt: Da haben wir die besten Regelungen. Die kriegen wir mit der Macht und des Kraft des GBRs und aller Standorte hin. Da würden wir uns einzeln wund laufen, an den Standorten. Würden wir so nicht hinkriegen. Und der eine hat vielleicht mal Glück und hat einen Arbeitgeber, mit dem er das vereinbart, und die anderen nicht. Also, die bestmöglichen Regelungen für alle kriegen wir zentral über den GBR.“ (Synthetic-DE-3)

Die lokalen Betriebsräte haben somit bewusst Entscheidungskompetenzen an den GBR delegiert, weil sie dort zusammen über Themen, die für alle Standorte relevant sind, effizienter und vertretungswirksamer Verhandeln können, als sie dies als einzelne Betriebsräte könnten. Dies zeigt sich auch im Fall von *Bank*, wo von den befragten Betriebsräten unterstrichen wird, dass nur so ein Verhandeln auf „Augenhöhe“ mit dem Management möglich sei, da es durch die Verhandlung auf der GBR-Ebene möglich sei, die Kompetenzen zu bündeln und effizient zu strukturieren.

Es ist diese Einsicht in die gemeinsame Handlungsstärke, die dazu führt, dass Standortinteressen auf überbetrieblicher Ebene geeint werden können, und dies gerade auch bei harten Themen wie der Standortkonkurrenz oder Restrukturierungen. Grundlage dafür ist eine zumeist jahrzehntelange gemeinsame Praxis; hier wurden Vertrauensbeziehungen etabliert und Mechanismen entwickelt, Interessen so auszugleichen und zu integrieren, dass sie für die beteiligten Betriebsräte akzeptabel sind. Dieser Sachverhalt wurde in allen von uns untersuchten Fällen betont. Im Ergebnis ist dies eine Bestätigung der Professionalisierungsthese (Behrens, 2019), wonach die aktive Rolle der überbetrieblichen Ebene zu einer Bündelung von Ressourcen beiträgt und ein einheitliches Agieren gegenüber der Managementseite befördert.

Allerdings weisen in diesem Rahmen die empirischen Befunde auch auf Herausforderungen der Interessenartikulation auf der überbetrieblichen Ebene hin. Dies betrifft zum einen die Aufgabe, immer wiederkehrend die richtige und zuständige Vertretungsebene zu adressieren und dies auch gegen anders gelagerte Interessen der Unternehmens- bzw. Konzernleitung in Richtung einer stärkeren Zentralisierung durchzusetzen:

„Also das Betriebsverfassungsgesetz sieht ja vor, dass der Konzernbetriebsrat Dinge zu behandeln hat, die über mehrere Gesellschaften hinweg reichen, einheitlich geregelt werden müssen. Dabei ist es halt nicht wichtig, ob der Arbeitgeber es nur aus Opportunitätsgründen gerne tun möchte, dann würde das immer noch bei den Gesamtbetriebsräten oder den Betriebsräten vor Ort bleiben.“ (Postal Services-DE-2)

Zum anderen hat sich in den von uns untersuchten Fällen gezeigt, dass die Integration der Interessen stets aktiv von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren hergestellt werden muss und dies nicht immer frei von Spannungen ist. So hebt einer der Interviewpartner bei *Chemicals* hervor, dass er letztlich „auf zwei Bühnen tanze“ (Chemicals-DE-1) mit dem GBR auf der einen Seite und dem Standort-Betriebsrat auf der anderen Seite, wo allerdings die direkte Verbindung zu den Wählerinnen und Wählern bestehe. Ständige Aufgabe wäre daher, die gemeinsame Positionsfindung im GBR mit den Interessen des eigenen Standorts und der dort angesiedelten Wählerschaft auszutarieren.

Ein solches Spannungsfeld zeigt sich dabei nicht nur auf individueller Ebene, sondern spiegelt sich auch innerhalb der überbetrieblichen Gremien wider, wo die Akteurinnen und Akteure stets vor der Herausforderung stehen, einen Interessenabgleich untereinander herzustellen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangslagen und dem Ausmaß der Betroffenheit – bspw. im Rahmen von Unternehmensrestrukturierungen – an verschiedenen

Standorten sind die Interessenvertreterinnen und -vertreter wiederkehrend damit konfrontiert, gemeinsame Interessen zu definieren:

„Und am Ende muss auch der GBR ja immer ausloten, dass es für jeden gut ist. Also auch für jeden tragbar, mit den ganzen unterschiedlichen Situationen an den einzelnen Standorten. [...] Und das klappt nur mit einem ordentlichen Zusammenhalt und Solidarität auf Gesamtbetriebsratsebene.“ (Synthetic-DE-3)

„Wenn es denn vorkommt, wird so lange probiert, eine mögliche Position zu finden, die am Ende gemeinsam getragen werden kann. Auch das gelingt manchmal nicht, dann ist es ganz am Ende eine Mehrheitsentscheidung. Aber bis dahin wird halt probiert, sehr viel im Einvernehmen zu machen, nochmal auszutauschen, nochmal zu überlegen, wo kriegt man denn nochmal was hin.“ (Postal Services-DE-2)

Der Fall *Wholesale* in unserem Untersuchungssample verdeutlicht zudem, dass dies nicht nur die Abstimmung zwischen GBR und den einzelnen Standorten betrifft, sondern auch innerhalb der Gremien – bspw. zwischen einzelnen GBR-Ausschüssen und GBR-Führung – Relevanz besitzt:

„Es ist auch immer schwierig, wenn in den Ausschüssen Ziele verfolgt werden, die konträr laufen. [...] Dann muss man eben von oben sagen, Leute, im Augenblick ist das nicht so sinnvoll. [...] Das was ihr auf der Agenda da als Ziel habt, dass das eben nicht in die Schiene [passt], was da oben gerade läuft, weil da oben brennt irgendwo anders gerade der Baum. Und dann versucht man eben schon alle mit ins Boot zu kriegen, aber wie das so ist im Leben, da gehen eben nicht immer alle mit der Meinung mit.“ (Wholesale-DE-1).

Die Kunst besteht letztlich darin, einen Konsens zwischen der Regelungskompetenz der überbetrieblichen Ebene auf der einen Seite und lokaler Flexibilität auf der anderen Seite zu finden. Dies ist ein Balanceakt, bei dem es darauf ankommt, die Handlungsspielräume der lokalen Gremien nicht zu sehr einzuengen, zugleich aber die gemeinsame Bearbeitung und Bündelung der Interessen auf GBR bzw. KBR-Ebene strategisch zu nutzen, um die eigene Position gegenüber der Unternehmens- bzw. Konzernleitung zu stärken.

5.2 Die überbetriebliche Handlungsebene im Fokus: GBR und KBR

Der überbetrieblichen Handlungsebene kommt in der Artikulationspraxis der von uns untersuchten Fälle eine zentrale Rolle zu. Allerdings treten bei näherer Betrachtung dieser Ebene auch deutliche Unterschiede hervor. Ein wichtiger Unterschied besteht zunächst zwischen den Unternehmen mit deutschem und nicht-deutschem Hauptsitz. Während alle Unternehmen, die ihren Sitz in Deutschland haben – mit Ausnahme von *MedTech* (s.o.) – über einen KBR verfügen, fehlt diese Interessenvertretungsebene bei den deutschen Tochtergesellschaften der MNU mit ausländischem Hauptsitz (siehe hierzu den Beschluss des Bundesarbeitsgerichts vom 23.5.2018, 7 ABR 60/16). Die nationale Interessenvertretungsebene wird daher in diesen Fällen allein durch Gesamtbetriebsräte abgebildet. Eine Ausnahme stellt in diesem Zusammenhang das Unternehmen *Power* dar, bei dem per Tarifvertrag der GBR durch einen KBR ersetzt worden ist, dem die vollen Mitbestimmungsrechte des GBR zuerkannt wurden, der aber mehrere Sparten und Tochtergesellschaften integriert.

Des Weiteren lassen sich auch Unterschiede bezüglich der Rolle und Stellung des KBRs zwischen den Unternehmen des Untersuchungssamples ausmachen, die über ein solches Gremium verfügen. Während der KBR in einigen Untersuchungsfällen eine zentrale, herausgehobene Funktion einnimmt, spielt er in anderen Fällen im Vergleich zu den existierenden Gesamtbetriebsräten hingegen nur eine deutlich untergeordnete Rolle. *Cars* ist ein Beispiel für den ersten Fall. Hier sind im KBR die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der gro-

ßen Konzerngesellschaften vertreten. Der KBR ist deshalb das Gremium, das der deutschen Konzernleitung direkt gegenübersteht und die entscheidenden Verhandlungen mit dem Unternehmen über die Fragen der Standortsicherung und der Investitionsplanungen führt:

„Der KBR führt die Gespräche mit dem Vorstand über Produkte und Investitionen. Das wird im Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen immer diskutiert“ (Cars-DE-1)

Die Bedeutung des KBR ist bei *Cars* in den letzten Jahren deutlich angestiegen, weil das Unternehmen durch Unternehmenskäufe stark gewachsen ist und deshalb die Koordination der Interessenvertretungen der unterschiedlichen Gesellschaften des Unternehmens immer wichtiger wurde. Zuvor lag das Heft des Handelns gegenüber der Unternehmensleitung in erster Linie beim GBR der Muttergesellschaft. Der GBR spielt bei *Cars* auch nach wie vor eine wichtige Rolle als Koordinationszentrum der Interessenvertretungen der Standorte der Muttergesellschaft und als Verhandlungsakteur mit dem Vorstand der Marke, die er repräsentiert. Zudem stellt er wegen der Beschäftigungszahl der Muttergesellschaft nach wie vor die meisten Interessenvertreter im KBR, und der Vorsitzende des GBR ist zugleich auch Vorsitzender des KBR. Und doch ist der KBR in diesem Fall weit mehr als ein Anhängsel des GBR; er ist zum eigentlichen Koordinationszentrum der Interessenvertretungen im Konzern aufgestiegen. Dieses enge Zusammenspiel zwischen GBR und KBR wird durch die Strukturen der Arbeitsausschüsse unterstützt. Im KBR wurden in der letzten Zeit zu verschiedenen Themen Arbeitsausschüsse eingerichtet, die eng mit den etablierten Ausschüssen des GBR zusammenarbeiten und zahlreiche personelle Überschneidungen aufweisen.

Auch bei *Power* nimmt der KBR die zentrale Stellung unter den überbetrieblichen Gremien ein. Im Unterschied zu *Cars* beruht dies aber auf einer tarifvertraglichen Regelung, laut derer der GBR durch einen KBR ersetzt wurde. Auf diese Weise sollte die Konzernebene als Ebene, auf der einheitliche Regelungen für unterschiedliche Konzerngesellschaften vereinbart werden können, aufgewertet werden. Der wichtigste Grund dafür war, dass, ähnlich wie bei *Cars*, in Deutschland mehrere Konzerngesellschaften präsent waren und es galt, die Interessen besser zu integrieren. Der KBR ergänzt damit die existierenden Standortbetriebsräte, die direkt Vertreterinnen und Vertreter in den KBR entsenden.

In anderen Untersuchungsfällen mit deutschem Hauptsitz besteht zwar ein KBR, doch ist seine Stellung gegenüber den auf Ebene der Konzernunternehmen bestehenden GBRs als inferior einzuschätzen (*Synthetic, Transport, Postal Services*). Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass unterschiedliche Konzernbereiche existieren, die sich bezüglich des Produktportfolios bzw. der angebotenen Dienstleistungen und angesprochenen Marktsegmente sehr deutlich voneinander unterscheiden. Aufgrund dieser Unterschiede kommt der Gesamtbetriebsratsebene für die Regulierung der Arbeitsbedingungen eine höhere Bedeutung zu. Die übergreifenden Themen, die alle Konzerngesellschaften betreffen und daher vom KBR behandelt werden, beziehen sich in diesen Fällen vor allem den Einsatz von IT-Systemen oder berühren datenschutzrechtliche Aspekte.

Zum anderen zeigt sich, dass auch das Management explizit darauf bedacht sein kann, unterschiedliche Standards und Regelungen innerhalb eines Konzerns aufrechtzuerhalten und daher keine einheitlichen Regelungen auf der Konzernebene vorantreibt. So zeigte sich im Fall von *Synthetic*, dass im Hinblick auf Bonuszahlungen, Beschäftigungssicherungs- und Investitionszusagen unterschiedliche Regelungsniveaus für die vom GBR vertretenen Kernstandorte und die weiteren Konzerngesellschaften, die im KBR repräsentiert sind,

existieren. Diese ungleiche Behandlung stellt ein weiteres Spannungsfeld für die Interessenvertreterinnen und -vertreter auf überbetrieblicher Ebene dar, das Diskussionen unter den Vertreterinnen und Vertretern provoziert:

„Das ist regelmäßig in der KBR-Sitzung wieder auf der Tagesordnung. Warum machen wir da keine Konzernbetriebsvereinbarung? Weil sie keinen Verhandlungspartner finden vor Ort, der auch sagt: ja, finde ich gut, dass ihr das so macht. Bonuszahlung ist genau das gleiche. Wieso habt ihr das? Wieso kriegen wir das nicht?“ (Synthetic-DE-2)

Mit Blick auf den KBR lässt sich festhalten, dass die Bedeutung des Gremiums in den Untersuchungsfällen mit deutschem Hauptsitz stark variiert. Dies scheint zwar mit strukturellen Faktoren wie den Konzernstrukturen in Verbindung zu stehen, kann aber hierüber nicht erschöpfend erklärt werden kann. So zeigt sich im Fall von *Cars* und *Synthetic*, dass vielmehr strategische Überlegungen der Interessenvertretungen und der Managementseite von Bedeutung sind, die den KBR gegenüber dem GBR aufwerten bzw. ihm eine inferiore Stellung zuweisen. Davon abgesehen besteht zwischen den MNU mit Hauptsitz in Deutschland und denen mit ausländischen Hauptsitzen der gewichtige Unterschied, dass sich in letzteren, mit Ausnahme von *Power*, keine überbetrieblichen Vertretungsgremien auf der Konzernebene finden.

5.3 Aufsichtsratsmitbestimmung

Neben den überbetrieblichen Gremien wie GBR und KBR existiert in den untersuchten Fällen mit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat eine weitere Handlungsebene der Interessenvertretung. Über die Präsenz in den Aufsichtsräten können die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter – zumindest potenziell – an strategischen Entscheidungsprozessen der Unternehmen beteiligt werden. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Abschnitt der Frage nachgegangen, welche Bedeutung deutsche Betriebsräte in MNU dieser Handlungsebene zumessen und welche Rolle sie für die Integration und Koordination der Interessen in den Artikulationsbeziehungen spielt.

Über alle untersuchten Unternehmen hinweg zeigt sich zunächst eine enge personelle Verknüpfung zwischen der Aufsichtsratsmitbestimmung auf der einen und den betrieblichen Vertretungsgremien auf der anderen Seite. So sind in allen Fällen die GBR- bzw. KBR-Vorsitzenden zugleich auch Mitglied in den Aufsichtsräten der Unternehmen. Zugleich bekleiden auch die weiteren Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat – ausgenommen die leitenden Angestellten sowie die externen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter – zentrale Positionen im KBR und/oder GBR und sind oftmals zugleich auch Betriebsratsvorsitzende auf Standortebene. Es ist somit eine starke personelle Vernetzung zwischen Aufsichtsratsmitbestimmung und den Betriebsräten zu konstatieren (vgl. auch Waddington & Conchon, 2016). Die Aufsichtsratsmitbestimmung stellt zudem eine weitere Verbindung zu den jeweiligen Gewerkschaften her, die in allen untersuchten Fällen mit eigenen Vertreterinnen und Vertretern in den Aufsichtsräten präsent sind. Insgesamt wird dieser personellen Verflechtung eine hohe Bedeutung für die Koordination und Integration der Interessen über die einzelnen Ebenen hinweg zugemessen:

„Klar sind die Aufsichtsräte auch im Gesamtbetriebsrat oder im Konzernbetriebsrat oder im Europäischen Betriebsrat. Personenidentität hilft an vielen Ecken, weil man die ganzen Erkenntnisse hat, die es braucht, um dann daraus entsprechende Reaktionen abzuleiten.“ (Synthetic-DE-1)

Die Detailanalyse zeigt, sich auch bei der Aufsichtsratsmitbestimmung große Unterschiede zwischen den Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und den MNU, die ihren Hauptsitz außerhalb Deutschlands haben, bestehen. Generell ist zu beobachten, dass die Mitbestimmung im Aufsichtsrat von den Betriebsräten der MNU mit deutschem Hauptsitz als sehr relevant für die Vertretung der Beschäftigteninteressen eingeschätzt wird, während ihr in den deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen von den dortigen Betriebsräten eine deutliche begrenzte Bedeutung zugemessen wird.

Bei *Synthetic*, *Transport* und *Postal Services* spielt die Aufsichtsratsmitbestimmung eine wichtige Rolle, zum einen weil über diesen Kanal Informationen über Unternehmensstrategien und -entscheidungen generiert werden können, die auf anderem Weg nicht in vergleichbarem Umfang zu erlangen sind. Zum anderen eröffnet die Mitbestimmung im Aufsichtsrat aus Sicht der befragten Betriebsräte, die zugleich auch den Aufsichtsräten angehören, die Möglichkeit, auf wichtige dieser strategischen Entscheidungen wie z.B. Fusionen, Verkäufe von Unternehmensteilen, Investitionsentscheidungen oder Entscheidungen bezüglich der Unternehmensstrategie Einfluss zu nehmen; das wichtigste Kriterium für diese Einflussnahme ist in allen untersuchten Fällen die Sicherung der Beschäftigung.

Zwar betonen die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter dieser Fallunternehmen, dass sie aufgrund des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden letztlich nicht in der Lage sind, Unternehmensentscheidungen zu verhindern. Dennoch besitzt die Aufsichtsratsmitbestimmung in ihren Augen einen hohen Wert. So gilt in allen drei Unternehmen in der Regel, dass „grundlegende Entscheidungen auch am besten einstimmig im Aufsichtsrat getroffen werden.“ (*Synthetic-DE-3*). Bspw. konnten die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter bei *Synthetic* im Rahmen einer größeren Umstrukturierung des Gesamtkonzerns auf diesem Weg durchsetzen, dass ihnen im Gegenzug für ihre Zustimmung der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, Investitionszusagen sowie der Erhalt der tariflichen Beschäftigungsbedingungen zugesichert wurde. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat wird dabei als entscheidendes Druckmittel gesehen, ohne die das Konzernmanagement keine Konzessionsbereitschaft zeigen würde.

Bei *Cars* ist die Aufsichtsratsmitbestimmung die Voraussetzung dafür, Einfluss auf die Investitionsplanungen nehmen zu können. Ursächlich dafür sind hier nicht zuletzt die Eigentümerstruktur mit einer Konzentration der Aktienanteile bei wenigen Ankerinvestoren sowie rechtliche und satzungsmäßige Besonderheiten wie die, dass zur Errichtung und Verlegung von Produktionsstätten die Zustimmung von zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder benötigt wird. Derartige Beschlüsse sind daher, anders als in vielen anderen deutschen Unternehmen, nicht ohne Zustimmung der Arbeitnehmervertreter möglich. Die eigentlichen Verhandlungen dazu aber finden außerhalb der Aufsichtsratssitzungen statt. Ihr Ort sind die Planungsrounds zu den Investitionen, die in mehreren Phasen erfolgen und in einer KBR-Vereinbarung mit dem Unternehmen fixiert werden. Ein wichtiges Element dabei sind die Gespräche auf der Konzernebene zwischen GBR und KBR auf der einen und der Unternehmensleitung (als Konzernleitung und Markenleitung) auf der anderen Seite. Aber auch die lokale Ebene spielt eine wichtige Rolle, denn dort finden Standortgespräche und Standortsymposien statt, die die Perspektiven der einzelnen deutschen Standorte ausleuchten und deren Ergebnisse dann in die Strategiebildung auf den Ebenen von GBR und KBR einfließen. Hier lässt sich also eine ausgeprägte Artikulation zwischen den Handlungsfeldern beobachten.

Der Aufsichtsrat hat dabei die Funktion einer *Ultima Ratio*: Falls kein Konsens im Vorfeld gefunden würde, könnte ein Konflikt in das Gremium getragen werden, und dann hätten die Interessenvertretungen bei Fragen von Produktionsverlagerungen oder bei grundlegenden Standortfragen wegen der rechtlichen und satzungsmäßigen Besonderheiten eine gute Verhandlungsposition. Dies wiederum stärkt ihre Position in den Vorfeldverhandlungen, die über die betrieblichen Interessenvertretungen, insbesondere den KBR, geführt werden.

Ein hiervon abweichendes Muster zeigt sich hingegen bei *MedTech*. Obwohl es sich um ein MNU mit Hauptsitz in Deutschland handelt, spielt der mitbestimmte Aufsichtsrat aus Sicht der deutschen Betriebsräte nur eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der rechtlichen Organisationsform des Unternehmens besteht zwar ein mitbestimmter Aufsichtsrat, dieser ist aber in seinen Aufgaben und Zuständigkeiten beschränkt. Wichtige Entscheidungen wie die Bestellung von Vorständen werden auf der Ebene der nicht-mitbestimmten Gesellschaft getroffen und nicht im mitbestimmten Aufsichtsrat beschlossen: „Aber so die richtig harten Themen, wie Bestellung von Vorständen, laufen eben nicht mitbestimmt.“ (MedTech-DE-1). Das aber wird von den Interessenvertretungen nicht als Problem angesehen, denn der GBR hat als zentrale Handlungsebene der Interessenvertretung auch ohne Unterstützung durch die Aufsichtsratsmitbestimmung eine starke Stellung.

Eine andere Situation existiert hingegen bei den deutschen Tochtergesellschaften von MNU mit ausländischem Hauptsitz. So schätzen die Arbeitnehmervertreter dieser Unternehmen ihre Einflussmöglichkeiten auf zentrale Unternehmensentscheidungen durch ihre Mitwirkung im Aufsichtsrat deutlich geringer ein. Dies steht in enger Verbindung zu den Unternehmensstrukturen, da die relevanten Entscheidungen auf der Ebene der Muttergesellschaft außerhalb Deutschlands getroffen werden und sich daher dem Einflussbereich der deutschen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten entziehen. Eine frühzeitige Einflussnahme auf zentrale, strategische Entscheidungen durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der deutschen Tochtergesellschaft bleibt in diesen Fällen damit in der Regel aus. Zudem ist der Aufsichtsrat auf deutsche Entwicklungen beschränkt, so dass Informationen über die multinationalen Aktivitäten der Unternehmen und die übergeordnete Konzernstrategie nicht Gegenstand der Beratungen und Abstimmungen im Aufsichtsrat sind:

„Man sieht zwar das deutsche Ergebnis, aber das ist nicht aussagekräftig. Ich sag immer, wir werden hervorragend über die Vergangenheit informiert, aber über die Zukunft minimal.“ (Chemicals-DE-1)

Ähnliches zeigt sich auch für die Fälle *Wholesale*, *Rubber* und *Power* aus dem Untersuchungssample. In allen Unternehmen werden sowohl der Informationsmehrwert als auch die Einflussmöglichkeiten durch die Aufsichtsratsmitbestimmung als begrenzt eingeschätzt, da die relevanten Entscheidungen auf übergeordneten Managementebenen außerhalb Deutschlands getroffen werden. Die Aufsichtsratsmitbestimmung wird von den Akteuren zwar nicht als vollkommen irrelevant bewertet, da der Aufsichtsrat nach wie vor eine zentrale Rolle für die Bestellung und Vergütung der Manager der deutschen Tochtergesellschaft spielt, läuft aber bei anderen beschäftigungsrelevanten Themen aufgrund der nationalen Begrenztheit vielfach ins Leere.

Ein etwas anderes Muster bezüglich der Bedeutung der Aufsichtsratsmitbestimmung zeigt sich schließlich im Fall von *Bank*. Zwar besteht auch in diesem Fall die Aufsichts-

ratsmitbestimmung nur auf der Ebene der deutschen Tochtergesellschaft, aber im Unterschied zu den anderen MNU mit Sitz im Ausland ist hier das Konzernmanagement als Anteilseignervertreter direkt im Aufsichtsgremium der Tochtergesellschaft vertreten. Diese Kontakte eröffnen die Möglichkeit, Arbeitnehmerinteressen der deutschen Tochtergesellschaft direkt an die Konzernspitze zu richten.

5.4 Die Bedeutung der transnationalen Ebene für deutsche Betriebsräte in MNU: Deutungsmuster und Ressourcen

Welche Bedeutung hat die transnationale Ebene für die Interessenartikulation der deutschen Betriebsräte in MNU? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend davon ab, welche Relevanz die Betriebsräte dieser Ebene zuschreiben und welchen Handlungsauftrag sie damit verbinden. Es sind also die Deutungsmuster der Akteurinnen und Akteure, die hier im Vordergrund stehen. Dabei sind zwei Punkte zu unterscheiden, nämlich erstens, welche Aktivitäten die deutschen Betriebsräte im transnationalen Handlungsfeld entwickeln und zweitens, ob und wie diese Aktivitäten mit den nationalen und lokalen Handlungsebenen verknüpft werden.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die Aktivitäten der deutschen Betriebsräte in einigen von unseren Untersuchungsfällen darauf abzielen, die transnationalen Gremien als Verhandlungsgremien zu etablieren. In diesen Fällen geht es darum, Vereinbarungen bspw. zu Restrukturierungen oder internationalen Rahmenabkommen (International Framework Agreements, IFA) voranzutreiben und erfolgreich abzuschließen. Diese Aktivitäten haben eine entscheidende Voraussetzung: Dass zentrale Themen wie Restrukturierungen oder Standortkonkurrenz Gegenstand der Interessenfindung im transnationalen Interessenvertretungsgremium sind. Nur unter dieser Bedingung können sie auch am Ende in eine mögliche Verhandlung mit der Unternehmensebene münden.

Diese Themen sind allerdings konfliktbehaftet, denn sie berühren vitale Interessen der Standorte oder auch Tochtergesellschaften an Investitionen und Beschäftigung. Die entscheidende Frage für die Rolle der transnationalen Gremien lautet also, ob sie in der Lage sind, diese Interessen zu integrieren und gemeinsame Interessen zu konstruieren. In vier der zehn Untersuchungsfälle – *Wholesale*, *Bank*, *MedTech* und *Rubber* – ist dies nicht der Fall. Hier haben die Interessenvertretungen zumindest vorerst festgelegt, dass diese Themen auf nationaler oder lokaler Ebene mit dem Management zu verhandeln sind, zum einen weil die Interessenvertretungen sich auf dieser Ebene eine größere Handlungsfähigkeit erhoffen, zum anderen, weil sie es nicht geschafft haben, die Interessen so zu vereinheitlichen, dass transnationale Regelungen ins Visier genommen werden könnten. Gerade die deutschen Betriebsräte versprechen sich in diesen Fällen davon Vorteile, weil sie auf starke Mitbestimmungsrechte bauen können und die Handlungsmöglichkeiten der transnationalen Gremien eher als schwach einstufen. Die Artikulation der Interessen zur transnationalen Ebene wird damit unterbrochen.

Bei *Bank* ist die Ursache für die Artikulationsprobleme in der Aufsichtsratsmitbestimmung zu suchen. Hier profitieren die deutschen Arbeitnehmervertreter von der personellen Präsenz des Konzernvorstands im deutschen Aufsichtsrat. Die im Aufsichtsrat vertretenen deutschen Betriebsräte erhalten damit Informationen direkt von der Konzernspitze und sind so über national relevante Entscheidungen eher und besser informiert als die Vertreterinnen

und Vertreter am Hauptsitz des Unternehmens. Der EBR als Informationsplattform und Ressource für einen direkten Zugang zum Konzernmanagement spielt daher aus Sicht der deutschen Betriebsräte keine entscheidende Rolle; vielmehr befürchten die deutschen Betriebsräte, dass europäische Regelungen relative Verschlechterungen gegenüber nationalen Aushandlungen nach sich ziehen würden.

Auch bei *Rubber* wird die Schlagkraft transnationaler Interessenvertretungen von den Mitgliedern des EBR bezweifelt: Der EBR verfüge nicht über ausreichende Rechte, um im Falle von Restrukturierungen Einfluss auf das Management ausüben zu können. Verhandlungen und Vereinbarungen müssen so zwangsläufig auf die nationale oder lokale Ebene zurückgehen. Deshalb bleibt bei *Rubber* der Standortwettbewerb auf transnationaler Ebene unbeantwortet. Die transnationale Ebene dient alleine als Informationsquelle, und dafür braucht es keinen besonderen Einsatz von Machtressourcen. Bei *Wholesale* ist die Situation ähnlich; hier sind die Interessenvertretungen allerdings nicht einmal in der Lage, das Unternehmen dazu zu zwingen, seiner Informationspflicht nachzukommen. Deshalb konzentrieren sich die deutschen Betriebsräte hier ganz auf ihre nationalen und lokalen Handlungsfelder.

„Also es ist nicht für die deutschen Kollegen das wichtige Thema, was im Europäischen Betriebsrat passiert. Auch natürlich vor dem Hintergrund, dass sich da sowieso nichts bewegen lässt.“ (Wholesale-DE-1)

Umgekehrt sind in den anderen sechs Fällen die deutschen Interessenvertretungen Vorreiter der Transnationalisierung. Der gravierende Unterschied besteht darin, dass hier in den transnationalen Gremien ein Konsens darüber erzielt werden konnte, Themen wie Standortkonkurrenz und Restrukturierung zum Gegenstand transnationalen Handelns zu machen. Diesem Vorgehen liegt ein gemeinsames Deutungsmuster zu Grunde: dass die transnationale Ebene einen Mehrwert gegenüber einem nationalen oder lokalen Vorgehen für die Realisierung nationaler oder lokaler Ziele bieten kann. In allen diesen Fällen waren gerade die deutschen Betriebsräte die entscheidenden Treiber der Transnationalisierung, nicht zuletzt, weil sie die Akteure mit den größten Handlungsressourcen und -kompetenzen in den transnationalen Gremien sind.

Eine zentrale Voraussetzung dafür war im Fall von *Cars*, vor dem Hintergrund einer konzernweiten Standortkonkurrenz einen Handlungsmodus zu finden, der einen Ausgleich der Interessen zwischen Standorten und Ländern ermöglicht. Grundlage dieses Ausgleichs war das Deutungsmuster der Stärke gemeinsamen und koordinierten Handelns, wie es ein polnischer Interessenvertreter formuliert:

„Wir sind alle in derselben Gruppe, und wir brauchen eine enge Kooperation, um nicht gegeneinander ausgespielt zu werden.“ (Cars-PL-1)

Umgesetzt in eine Handlungsstrategie bedeutete dies zunächst, in den transnationalen Gremien gegenüber der Unternehmensleitung darauf zu drängen, die Kapazitäten möglichst gleichmäßig auszulasten, um auf diese Weise an allen Standorten Beschäftigung zu sichern. Daneben steht aber noch eine zweite wichtige Leistung der transnationalen Gremien, die von den deutschen Betriebsräten durchgesetzt werden konnte: ein IFA, das die Möglichkeit für alle Unternehmensstandorte eröffnet, erweiterte Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen lokal umzusetzen. In diesem Rahmen hat das Generalsekretariat des EBR und WBR eine Strategie proaktiver transnationaler Interessenvertretungspraxis entwickelt, die auf mehreren Koordinierungsmechanismen beruht. Dazu gehört erstens die Begleitung der Inte-

ressenvertretungen in lokalen Verhandlungen, entweder auf Wunsch der lokalen Interessenvertretungen oder auch auf Wunsch des Managements; zweitens die Unterstützung lokaler Akteure bei wirtschaftlichen Produktivitätsthemen mit dem Ziel, die Standorte im internen Vergleich konkurrenzfähig zu halten und so die Beschäftigung zu sichern; drittens die Unterstützung der Entwicklung von Interessenvertretungsstrukturen an den Standorten mit dem Ziel, an allen Konzernstandorten demokratisch legitimierte Interessenvertretungen zu etablieren, und viertens schließlich die Förderung der lokalen Umsetzung des IFAs zu den Arbeitsbeziehungen.

Bei *Cars* zielen die Aktivitäten der deutschen Interessenvertretungen mithin darauf ab, die anderen Interessenvertretungen zu stärken. Dem liegt ein bestimmtes Deutungsmuster des eigenen strategischen Interesses zugrunde, die vorhandenen Ressourcen auch zur Stärkung der Handlungsfähigkeit der anderen Interessenvertretungen einzusetzen, weil dies langfristig auch den Interessen der deutschen Standorte nützt.

„Ich glaube, kurzfristig wäre eine Politik der Bevorzugung der deutschen Standorte wohl erfolgreich. Langfristig aber wäre es falsch. Die Perspektiven liegen bei den anderen. Die sind billiger. Und die Märkte sind dort. Deshalb ist es so wichtig, dass es uns gelingt, einen Grundkonsens und eine Grundharmonie zu schaffen, Schmerzen, aber eben gleichzeitig auch die Goodies zu verteilen.“ (Cars-DE-2)

In den meisten anderen Fällen mit deutschem Hauptsitz werden die deutschen Interessenvertretungen aktiv, weil sie etwas für die anderen Interessenvertretungen der anderen Länder tun möchten. In den Fällen *Synthetic*, *Transport*, *Postal Services* und auch *MedTech* wird das transnationale Gremium als Instrument betrachtet, die anderen Interessenvertretungen mit einzubeziehen und sie als „Fürsprecher in der Diaspora“ (Kotthoff, 2006) an der Stärke der deutschen Interessenvertretungen teilhaben zu lassen:

„Wir Deutschen wären auch ohne klargeworden, ganz klar, dafür haben wir den Gesamtbetriebsrat. Und wir haben eine Beschäftigungssicherungsvereinbarung also wir wären immer auch zurechtgekommen damit. [...] Für Europa war das wichtig, dass wir neben den Vereinbarungen, die wir sowieso im Gesamtbetriebsrat machen mussten und gemacht haben, auch für Europa eine Plattform geboten haben, wie damit umgegangen werden muss.“ (Synthetic-DE-1)

Auf der Grundlage dieses Deutungsmusters setzen die deutschen Interessenvertretungen ihre nationalen Handlungsressourcen ein; ihre institutionellen Machtressourcen, ihre Professionalität, aber auch ihren direkten Kontakt zu den Unternehmensleitungen.

Dabei zeigt der Fall von *Synthetic*, dass die Herstellung eines Konsenses unter den Interessenvertretungsakteurinnen und -akteuren, diese Themen zum Gegenstand transnationalen Handelns zu machen, nicht immer friktionsfrei und ohne Diskussionen verläuft. So wurde im Rahmen einer Auslagerung eines Konzernteils in ein rechtlich eigenständiges Unternehmen zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem EBR-Vorsitzenden eine europaweit gültige Erklärung über Grundsätze für die sozialverträgliche Umsetzung der Ausgliederung unterzeichnet, die einen Rahmen für alle europäischen Standorte darstellte. Eine gemeinsame Beratung der konkreten Inhalte im europäischen Vertretungsgremium und dem geschäftsführenden Ausschuss fand hingegen nicht statt.

„No, this was a bit of surprise for us. Because at one point our chairman, president of the European Works Council said we have an agreement. We didn't know anything about an agreement.“ (Synthetic-BE-1)

Für den Abschluss waren vor allem die im nationalen Handlungsfeld verankerten Austauschbeziehungen und der direkte Zugang der deutschen Betriebsratsspitze zur Konzernspitze von Bedeutung. Trotz dieser Entstehungsgeschichte hat sich den Interessenvertreterinnen und -vertretern dennoch im Nachhinein ein Konsens über dieses Vorgehen ergeben. Er beruht auf dem Deutungsmuster, dass hieraus ein Mehrwert gegenüber dem alleinigen Agieren auf nationaler oder lokaler Ebene erwachsen ist. So konnte an einem belgischen Standort erst durch den Verweis auf die Existenz der gemeinsamen Erklärung, eine Standortsicherungsvereinbarung mit mehrjähriger Laufzeit abgeschlossen werden.

„This is all coming out of that agreement, if there was no agreement, I don't know if we could have this because we had something we could work on. [...] It was such an important topic. At first we, there is an agreement? We didn't know anything about an agreement. But afterwards it was good. It helped. We really had something on paper to say, look at this, this is agreed on the European level, so we want this.“ (Synthetic-BE-1)

Bedeutsamer als zusätzliche Ressource für das eigene Handeln ist die transnationale Ebene hingegen für die deutschen Interessenvertretungen in den deutschen Tochterunternehmen ausländischer Konzernunternehmen. Hier kann die transnationale Interessenvertretungsebene als *Informationsquelle*, als *Zugang zur Unternehmensleitung* sowie als *Verhandlungsebene*, auf der Verbesserungen und Erweiterungen der Handlungsspielräume für die nationalen und lokalen Interessenvertretungen erzielt werden können, dienen. Weil in den deutschen Tochtergesellschaften kein direkter Kontakt zur Konzernleitung besteht und weil in den Aufsichtsräten vom subalternen nationalen Management nur nationale Informationen gegeben werden, erfährt die transnationale Ebene zumindest potenziell einen Bedeutungszuwachs.

Im Fall von *Chemicals* und *Power* setzen die Betriebsräte deutscher Tochtergesellschaften deshalb ihre Machtressourcen auf der transnationalen Ebene ein. Im EBR wird laut Darstellung der Arbeitnehmervertreter früher und umfangreicher über anstehende Maßnahmen und die Unternehmensstrategie informiert als es auf nationaler Ebene im Aufsichtsrat oder Wirtschaftsausschuss der Fall ist. Bessere Informationen und der Kontakt zur Konzernleitung können die Position der Interessenvertretungen in den Aushandlungen mit dem nationalen und lokalen Management zudem verbessern. Die Machtressourcen der deutschen Betriebsräte sind zwar wegen der fehlenden Nähe zur Konzernleitung weniger stark ausgeprägt als die der Betriebsräte in den MNU mit Hauptsitz in Deutschland. Doch zeigt sich, dass die jeweiligen Interessenvertretungen an den Hauptsitzen der ausländischen Konzerne zumeist keine institutionellen und personellen Ressourcen aufweisen, die mit denen der deutschen Betriebsräte vergleichbar wären. Deshalb spielen auch hier die deutschen Betriebsräte eine zentrale Rolle. Sowohl bei *Chemicals* als auch *Power* stellen auch nicht von ungefähr die deutschen Betriebsräte die Vorsitzenden, obwohl sie nur aus Tochtergesellschaften kommen.

Bei *Chemicals* kann der EBR-Vorsitzende Ressourcen einbringen, die er in seiner Personalunion als deutscher Betriebsrat hat, darunter vor allem sein Sekretariat und seine infrastrukturelle Ausstattung. Solche Ressourcen stehen den anderen Mitgliedern des Sekretariats nicht zur Verfügung. Es kommt dadurch zu einem Ressourcentransfer von der deutschen auf die transnationale Handlungsebene. Bei *Power* ist die Ressourcensituation ähnlich. Auch hier profitiert die transnationale Interessenvertretung davon, dass der EBR-Vorsitzende aus den Reihen der deutschen Betriebsräte kommt. So kann er neben der halben As-

sistentenstelle, die das Unternehmen dem EBR finanziert, auch eine weitere Assistenz an seinem Heimatstandort nutzen.

6 Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag ging es darum, die Interessenartikulation in MNU aus Sicht deutscher Betriebsräte zu untersuchen. Im Fokus stand sowohl die Frage, wie die Interessen auf nationaler Ebene in Deutschland integriert und koordiniert werden und welche Rolle Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie die Aufsichtsratsmitbestimmung dabei spielen, als auch die Frage, welche Verbindungen zur transnationalen Interessenvertretungsebene bestehen und welche Bedeutung die Betriebsräte dieser Ebene zuschreiben.

Die Ergebnisse aus der Analyse der Interviews lassen sich in drei zentrale Punkte bündeln. Erstens bilden in den untersuchten Unternehmen jeweils der GBR oder auch der KBR das Zentrum der Interessenartikulation. Auf dieser – nationalen – Ebene werden Interessen zusammengeführt, um sie dann gegenüber der Unternehmensseite zur Geltung bringen zu können. Diese Ebenen sind die Sammelstellen der Information und der Interessenvertretungsmacht. Hier werden die zentralen betrieblichen Themen in Form von Rahmenbetriebsvereinbarungen geregelt, die dann auf der betrieblichen Ebene angepasst und umgesetzt werden. Eng damit verbunden ist ein kontinuierlicher Prozess der Definition gemeinsamer Interessen unter den Vertreterinnen und Vertretern der einzelnen Standorte. Trotz einiger Spannungsverhältnisse zwischen Standortinteressen und einer gemeinsamen Positionsfindung zeichnet sich keine Infragestellung dieser Vorrangstellung der überbetrieblichen Gremien ab; die Notwendigkeit einer starken nationalen Interessenvertretung und einer einheitlichen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen ist fester Bestandteil der Deutungsmuster der Interessenvertretungen. KBR sind ein Spezifikum von MNU mit Sitz in Deutschland, spielen aber in den Untersuchungsfällen unterschiedliche Rollen. Die Analyse weist darauf hin, dass diese Varianz zum einen mit strukturellen Faktoren wie der Konzernorganisation in Verbindung steht, zum anderen aber auch auf strategische Überlegungen der Interessenvertretungen und der Managementseite zurückzuführen ist, die entweder dem KBR oder dem GBR eine entscheidende Stellung zuweisen. Die Aufsichtsratsmitbestimmung stützt diese nationale Vorrangstellung, weil dort die zentralen Akteure der nationalen Gremien vertreten sind, privilegierte Informationen erhalten und enge Kontakte zu den Unternehmensleitungen entwickeln können.

Zweitens sind die deutschen Interessenvertretungen zentrale Akteure der transnationalen Interessenartikulation. Wie gezeigt, treiben die deutschen Interessenvertretungen die transnationale Artikulation entweder in ihrer Rolle als starke und einflussreiche Interessenvertretungen am Hauptsitz voran, oder sie übernehmen wichtige Rollen in den transnationalen Gremien, so bei *Chemicals* und *Power*, wo sie jeweils den Vorsitz stellen, obwohl sie nicht aus dem Stammland kommen. Entscheidend sind dabei die vor allem Ressourcen, die sie in Form ihrer Kompetenzen als professionelle Betriebsräte und in Form materieller Ressourcen wie Sekretariats- und weiterer Stellen in ihre Arbeit einfließen lassen können. An den deutschen Hauptsitzen ist diese Ressourcenausstattung durch die zumeist engen Kontakte zu den Unternehmensleitungen noch deutlich ausgeprägter. Daraus entsteht nicht sel-

ten eine Dominanz der deutschen Interessenvertretungen in den transnationalen Gremien, die dazu führt, dass Interessen und Strategien durch die deutschen Interessenvertretungen wesentlich beeinflusst werden. Hier sticht der Fall *Cars* hervor, wo die deutsche Interessenvertretung dieser Entwicklung dadurch vorbeugt, dass sie die transnationale Interessenvertretungsebene ausdrücklich dazu nutzt, die anderen Interessenvertretungen zu stärken. Grundlage dafür ist ein Deutungsmuster, demzufolge die Stärkung der anderen Interessenvertretungen die Solidarität im transnationalen Gremium festigt und langfristig auch den deutschen Interessenvertretungen dient. In den anderen Fällen sehen die deutschen Interessenvertretungen am Stammsitz sich eher als Fürsprecher der ausländischen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter. Umgekehrt können ihre Machtressourcen den deutschen Interessenvertretungen aber auch Anlass geben, sich auf die nationale Handlungsebene zu konzentrieren und die transnationale Ebene nicht zu unterstützen. Dies hängt, wie die Fallbeispiele zeigen, jeweils davon ab, ob es gelingt, in den transnationalen Gremien gemeinsame Deutungsmuster und Interessen zu konstruieren.

Damit zeichnen sich drittens zentrale Unterschiede der Interessenartikulation deutscher Betriebsräte zwischen Hauptsitzen und Tochterstandorten ab. Betriebsräte in deutschen Tochtergesellschaften ausländischer MNU sind von den Konzernleitungen abgeschnitten und müssen zumeist mit einem wenig entscheidungskompetenten Management vor Ort bzw. auf Ebene der deutschen Tochtergesellschaft Vorlieb nehmen. Auch werden sowohl der Informationsmehrwert als auch die Einflussmöglichkeiten durch die Aufsichtsratsmitbestimmung oftmals als beschränkt wahrgenommen. Deshalb gewinnt für sie die transnationale Handlungsebene als Informationsquelle und als Zugang zur Konzernleitung zumindest potenziell an Bedeutung. Dieser Bedeutung wird dann Rechnung getragen, wenn die Betriebsräte die Überzeugung gewonnen haben, dass die transnationale Ebene für sie einen Mehrwert produziert und ihre nationale Handlungsfähigkeit stärkt. Dies ist allerdings nicht in allen Untersuchungsfällen gegeben. Voraussetzung dafür ist die Erfahrung, dass gemeinsames transnationales Handeln auch tatsächlich zum Erfolg führen kann. Diese Erfolgsaussichten scheinen wiederum in den Unternehmen mit deutschen Hauptsitzen größer, weil die Betriebsräte hier aus eigener Kraft mehr dazu beitragen können.

Damit lässt sich der Faden zum Artikulationskonzept und dem Wechselspiel der Handlungsebenen im Mehrebenensystem der Interessenvertretungen wieder aufgreifen. In den Untersuchungsfällen mit ausgeprägter transnationaler Artikulationspraxis spielen die deutschen Betriebsräte eine zentrale Rolle. Zum einen beeinflussen sie die Konstruktion gemeinsamer Deutungsmuster dieser Gremien aktiv in eine Richtung, die eine Integration der Interessen trotz möglicherweise gravierender Interessenunterschiede ermöglicht. Zum anderen setzen sie zumindest einen Teil ihrer nationalen Machtressourcen zum Vorteil der anderen Interessenvertretungen ein. Auf diese Weise kann sich ein transnationales Interessenshandeln entwickeln, das erstens die Handlungsfähigkeit der deutschen Interessenvertretungen verbessert und zweitens die Voraussetzung für transnationale Verhandlungspraktiken mit Unternehmensleitungen schafft. Das Konzept der Artikulation hilft, diese Zusammenhänge aufzuschlüsseln und die Handlungsfähigkeit als Vorbedingung der Verhandlungsfähigkeit der Interessenvertretungen zu verstehen.

Literatur

- Bamber, G. J., Lansbury, R. D., Wailes, N., & Wright, C. F. (Hrsg.) (2016). *International and comparative employment relations. National regulation, global changes*, 6th ed. Sage: Sydney-London.
- Bamberg, U., Bürger, M., Mahnkopf, B., Martens, H., & Tiemann, J. (1987). *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*. Köln: Bund-Verlag
- Behrens, M. (2019). Zentralisierung der Mitbestimmung? Betriebsratsarbeit im Betrieb, Unternehmen und Konzern. In T. Haipeter, M. Hertwig & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Vernetzt und verbunden - Koordinationsprobleme im Mehrebenenensystem der Arbeitnehmervertretung* (S. 11–32). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22309-0_2
- Behrens, M., & Kädler, J. (2008). Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. *WSI-Mitteilungen*, 59(6), 297–304. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-6-297>
- Bosch, A. (1997). *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität: Neue Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). Betriebliches Interessenhandeln, Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09391-6>
- Duran, M., & Pull, K. (2014). Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zur fachlichen und geschlechtlichen Diversität von Aufsichtsräten: Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 21(4), 329–351.
- FitzRoy, F., & Kraft, K. (2005). Co-Determination, Efficiency and Productivity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00353.x>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199859948.001.0001>
- Frick, B., & Lehmann, E. (2005). Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination and Firm Performance in a Stakeholder Economy. In: H. Gospel, A. Pendelton & G. Jackson (Hrsg.), *Corporate Governance and Human Resource Management* (pp. 122–147). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199263677.003.0005>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: University of California Press.
- Gilman, M., & Marginson, P. (2002). Negotiating European Works Councils: Contours of Constrained Choice. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 36–51. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00218>
- Hann, D., Hauptmeier, M., & Waddington, J. (2017). European Works Councils after Two Decades. *European Journal of Industrial Relations*, 23(3), 209–224. <https://doi.org/10.1177/0959680117715190>
- Haipeter, T. (2000): *Mitbestimmung bei VW: Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?* Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Haipeter, T. (2010). *Betriebsräte als neue Tarifakteure: zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269375>
- Haipeter, T., Hertwig, H., & Rosenbohm, S. (2019). *Employee Representation in Multinational Companies: The Articulation of Interests in Multilevel Action Fields*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97559-7>
- Hall, S. (2004). *Ideologie, Identität, Repräsentation*. Ausgewählte Schriften 4. Hamburg: Argument Verlag.

- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., Pries, L., & Rampeltshammer, L. (2010). *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hoffmann, A. (2006). *The Construction of Solidarity in a German Central Works Council: Implications for European Works Councils*. Dissertation. University of Warwick.
- Höpner, M., & Müllenborn, T. (2010). Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17(1), 7–29.
- Jirjahn, U. (2010). *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update*. Arbeitspapier 186. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Joas, H., & Knöbl, W. (2004). *Social Theory: Twenty Introductory Lectures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jürgens, U., Lippert, I., & Gaeth, F. (2008). *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845211114>
- Kädtler, J. (2006). *Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Keune, M., & Marginson, P. (2013). Transnational Industrial Relations as Multi-Level Governance: Interdependencies in European Social Dialogue. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 473–497. <https://doi.org/10.1111/bjir.12005>
- Klemm, M., Kraetsch, C. & Weyand, J. (2011): Solidarität in der europäischen betrieblichen Mitbestimmung als theoretische Herausforderung: Ein kultursoziologischer Lösungsvorschlag. *Industrielle Beziehungen*, 18(4), 292–314.
- Kotthoff, H.(1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität der Mitbestimmung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, H. (2006). *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268613>
- Kotthoff, H., & Whittall, M. (2014). *Path to transnational solidarity. Identity-Building Process in European Works Councils*. Peter Lang: Bern.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy: Toward a Radical Democratic Politics*. London/New York: Verso.
- Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S., & Weiner, K.-P. (2001). *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte - Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*. Baden-Baden: Nomos.
- Minssen, H., & Riese, C. (2007). *Professionalität der Interessenvertretung: Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268668>
- Müller, T., Platzer, H.-W., & Rüb, S. (2004). *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik: Eine vergleichende Fallstudie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1998). Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31(3), 575–584.
- Müller-Jentsch, W., & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen*, 5(4), 361–387.

- Nagel, B., Riess, B., & Theis, G. (1994). *Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung*. Baden-Baden: Nomos.
- Offe, C., & Wiesenthal, H. (1980). Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organisational Form. *Political Power and Social Theory*, 1: 67–115.
- Pulignano, V. (2017). Articulation within (and across) transnational workplaces and the role of European Works Councils. *European Journal of Industrial Relations*, 23(3): 261–276. <https://doi.org/10.1177/0959680116685955>
- Rancke, F. (1982). *Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit: Eine Analyse von Organisation und Formen der betrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis von Großunternehmen und Konzernen*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3), 227–242. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2006-0304>
- Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S. 103–129). München: Rainer Hampp Verlag.
- Scholz, R., & Vitols, S. (2016). *Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen*. Mitbestimmungs-Report 22. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Tietel, E. (2006). *Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268491>
- Waddington, J. (2011). *European Works Councils and Industrial Relations: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203843536>
- Waddington, J., & Conchon, A. (2016). *Board-Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315762388>
- Weber, H. (1981). *Soziologie des Betriebsrates: Managementstrategien und Handlungssituationen betrieblicher Interessenvertreter*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Weitbrecht, H. (1969). *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot