

## Die Einbindung von mittel- und osteuropäischen Standorten in die Arbeit von Europäischen Betriebsräten: Interessensausgleich zwischen EBR-Mitgliedern am Beispiel General Motors

Dehnen, Veronika

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dehnen, V. (2010). Die Einbindung von mittel- und osteuropäischen Standorten in die Arbeit von Europäischen Betriebsräten: Interessensausgleich zwischen EBR-Mitgliedern am Beispiel General Motors. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 17(2), 147-169. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-350251>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Veronika Dehnen\*

## **Die Einbindung von mittel- und osteuropäischen Standorten in die Arbeit von Europäischen Betriebsräten – Interessensausgleich zwischen EBR-Mitgliedern am Beispiel General Motors\*\***

**Zusammenfassung** – In dem Beitrag wird die Entwicklung einer europäischen Strategie von Standortvertretern innerhalb eines Europäischen Betriebsrates dargestellt. Am Beispiel von General Motors werden die Schwierigkeiten des Interessenausgleichs zwischen west- und osteuropäischen Standorten in Folge von Produktionsverlagerungen aufgezeigt. Probleme in der Zusammenarbeit ergeben sich aus den unterschiedlichen Reaktionen auf Verlagerungsprozesse. Während die westeuropäischen Standorte ihre Produktion zu halten suchen, erhoffen sich osteuropäische Standorte einen Ausbau ihrer Produktionsvolumina. Im Fall von General Motors ist der Interessenskonflikt verschärft, da der Ausbau der osteuropäischen Standorte zu Lasten der westeuropäischen erfolgt. Dennoch gelang es dem EBR von General Motors, eine gesamteuropäische Strategie zu entwickeln. Es wird argumentiert, dass dies möglich war, weil unterschiedliche rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den internen Verhandlungen berücksichtigt werden. Außerdem haben sowohl west- als auch ost-europäische Mitglieder im EBR die Verlagerungsprozesse als gemeinsame Probleme wahrgenommen.

### **Involvement of East-European Members in the Work of European Works Councils – The Balance of Interests between EWC-Members in the Case of General Motors**

**Abstract** – This article analyses the cooperation and development of common strategies among members of European Works Councils. The case of General Motors highlights the difficulties of reconciling the interests of Eastern and Western European production sites when it comes to the relocation of production. Whereas Western European members try to retain their existing production, Eastern European members seek to increase the production volumes at their sites. In the case of GM, the conflict of interest is severe as the increase of production at one location comes at the expense of other production sites. The EWC has however successfully developed a common European strategy. This contribution argues that the strategy could be successful because different legal and economic conditions of the Eastern and Western sites have been considered. Furthermore all members of the EWCs have seen relocation processes as common problem.

**Key words:** European Works Councils, European framework agreements, automobile industry

---

\* Veronika Dehnen, Doktorandin an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl Soziologie / Organisation, Migration, Mitbestimmung, Universitätsstr. 150, D – 44780 Bochum. Fellow der Ruhr-University Research School.  
E-Mail: veronika.dehnen@ruhr-uni-bochum.de.

\*\* Artikel eingegangen: 28.10.2009  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.4.2010.

## 1. Einleitung

International agierende Unternehmen nutzen die Globalisierung der Wirtschaft, um möglichst kostengünstig ihre Produkte herzustellen und gleichzeitig neue Märkte zu erschließen. Dies zeigt sich nicht nur in der Produktionsverlagerung von Vorprodukten in Entwicklungsländer, sondern auch im gesamteuropäischen Kontext, in der Verlagerungen von West nach Ost eine zunehmend bedeutende Rolle spielen. Die Automobilindustrie gilt als Vorreiter der Produktionsverlagerung innerhalb Europas sowohl aus Gründen der Markterschließung als auch aus Effizienzgründen (Pries/Dehnen 2009). Durch die Etablierung von Europäischen Betriebsräten (EBRs) sollte ein Instrument geschaffen werden, Beschäftigte aller europäischen Standorte in der Europäischen Union (EU) gleichermaßen über Unternehmensentscheidungen wie Restrukturierungsmaßnahmen oder Produktionsverlagerungen zu informieren und zu konsultieren. EBRs kommt somit die Aufgabe zu, Standorte aus verschiedenen nationalen Kontexten mit unterschiedlichen Formen und Inhalten der Arbeitnehmervertretung gleichermaßen zu vertreten. Dieser Beitrag wird sich mit der Frage beschäftigen, wie EBRs diese Aufgabe bei Produktionsverlagerungen wahrnehmen können.

Unternehmen bewerten die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ihrer Standorte unterschiedlich – mit weitreichenden Auswirkungen auf Unternehmensentscheidungen wie Produktionszusagen, -verlagerungen und Standortschließungen. Dies betrifft besonders die neuen EU-Mitgliedsstaaten in Mittel- und Osteuropa (MOE-Staaten). Aus Sicht vieler multinationaler Unternehmen haben diese Länder Vorteile gegenüber anderen Standorten in Europa (siehe für die Automobilindustrie z. B. Kinkel/Zanker 2007b; Pavlinek et al. 2009). Im Vergleich zu westeuropäischen Ländern haben MOE Staaten niedrigere Löhne und Gehälter sowie geringere Unternehmenssteuern. Sie kommen auch verstärkt in den Genuss von EU-Subventionszahlungen z. B. über den Europäischen Sozialfond zur Förderung benachteiligter Regionen. Für die Automobilindustrie wird damit die ohnehin schon existierende Standortkonkurrenz, die auf den Aufbau von Überkapazitäten in den vergangenen Jahren zurückzuführen ist, noch einmal erheblich verstärkt. Ein Beispiel dafür ist General Motors, das trotz bestehender Überkapazitäten neue Standorte in den MOE-Staaten aufgebaut hat. Das Unternehmen nutzt die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Standorte innerhalb Europas, um diese in Wettbewerb zueinander zu setzen und darüber Zugeständnisse bei Löhnen, Arbeitszeitflexibilisierung und Outsourcing zu erreichen. Ein EBR kann in dieser Wettbewerbssituation die Rolle eines Interessenmediators wahrnehmen. Er kann damit der Standortkonkurrenz entgegen wirken, der sonst oftmals mit Standort-sicherungsvereinbarungen von nationalen Gewerkschaften und Standortvertretern begegnet wird (vgl. Zagelmeyer 2001). Voraussetzung dafür ist, dass der EBR nicht als reines Informations- und Konsultationsgremium wahrgenommen wird, sondern ein „beteiligungsorientierter EBR“ (nach Lecher et al. 2001) wird und innerhalb einer transnationalen Organisationsstruktur die Interessen aller Standorte vertritt (siehe Hertwig et al. 2009).

Der Artikel stellt die Voraussetzungen dar, unter denen sich EBRs zu Interessenmediatoren der durch sie vertretenen Standorte entwickeln können. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche strukturellen und handlungsbezogenen Bedingungen

erfüllt sein müssen, damit sich die Akteure innerhalb eines EBR auf gemeinsame Positionen und Ziele einigen. Der Fokus liegt dabei auf dem Interessensausgleich zwischen west- und osteuropäischen Standorten, an dessen Beispiel auch einige generelle Probleme der EBR-Arbeit aufgezeigt werden. Dazu wird in Abschnitt 2 zunächst die Situation der Automobilstandorte in den MOE-Staaten dargestellt, um die Unterschiede zu westeuropäischen Standorten und die wirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Rahmenbedingungen der MOE-Staaten aufzuzeigen. Die oftmals schwachen nationalen Strukturen der Arbeitnehmervertretung und die hohen Investitionen von multinationalen Konzernen führen dazu, dass Standortvertreter aus den MOE-Staaten in EBRs oftmals als neue Konkurrenten wahrgenommen werden.

Anschließend folgt eine Darstellung der allgemeinen Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit EBRs die Interessen der verschiedenen Mitglieder ausgleichen können und ein gemeinsames Handeln möglich ist (Abschnitt 3). Dabei werden sowohl aktuelle Studien zu EBRs als auch eigene Überlegungen zur Überprüfung dieser Voraussetzungen beschrieben und die Einbindung der Mitglieder aus den MOE-Staaten erläutert. Im Fokus der eigenen theoretischen Überlegungen stehen intraorganisationale Aushandlungsprozesse (nach Walton/McKersie 1965) im EBR, die eine wichtige Funktion für den Interessenausgleich haben. Anschließend werden Ergebnisse einer Fallstudie zum EBR von General Motors (GM) präsentiert, die den Weg des European Employee Forums (EEF<sup>1</sup>) zur Schaffung eines Ausgleichs zwischen den westeuropäischen Standorten und dem polnischen Standort in Gliwice aufzeigen (Abschnitt 4). Der EBR von GM eignet sich besonders als Fallbeispiel, weil dort schon vor der EU-Osterweiterung eine Einbindung mittel- und osteuropäischer Produktionsstandorte in den EBR stattgefunden hat und bei zurückliegenden Restrukturierungsmaßnahmen ein Interessensausgleich aktiv forciert wurde (vgl. z. B. Fetzer 2008). Die folgenden Darstellungen zur Entwicklung des EEF und der Einbindung des polnischen Werkes Gliwice basieren auf Befragungen von Mitgliedern des EEF und nationalen Gewerkschaftsvertretern aus dem Jahr 2007, weiteren Gesprächen mit Betriebsratsmitgliedern deutscher Standorte zur aktuellen Entwicklung im Sommer 2009 und der Analyse von internen Dokumenten des EEF. Bei den durchgeführten Befragungen handelt es sich um teilstandardisierte Experten-Interviews mit Standortvertretern aus deutschen, belgischen, englischen, polnischen und schwedischen Standorten sowie Vertretern der IG Metall und des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes. Da das EEF bereits in mehreren Fallstudien zu unterschiedlichen Aspekten untersucht wurde, kann ergänzend auf die Ergebnisse anderer Studien zurückgegriffen werden.

Am Beispiel des EEF wird abschließend gezeigt, dass die Einbindung von Standorten aus den MOE-Staaten neue Spannungsfelder mit sich bringt (Abschnitt 5). Zum einen müssen die diametral entgegengesetzten Interessen der westeuropäischen Standorte – Arbeitsplätze und Produktionsvolumina möglichst zu sichern – und osteuropäischen Standorte – Arbeitsplätze und Produktionsvolumina möglichst auszubauen – ausgeglichen werden. Zum anderen müssen diese intraorganisationalen Aus-

---

<sup>1</sup> Der Europäische Betriebsrat von General Motors trägt den Namen European Employee Forum (EEF).

handlungsprozesse im EBR unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume der Standorte stattfinden.

## **2. Investitionen der Automobilindustrie in den MOE-Staaten**

Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre hat innerhalb der Automobilindustrie – aber auch in anderen Industrien – verstärkt ein Aufbau von Produktionsstandorten in MOE stattgefunden. Aus Sicht der Unternehmen bieten diese Investitionen die Möglichkeit sowohl neue Märkte zu erschließen als auch für den Re-Export auf dem gesamteuropäischen Markt kostengünstig zu produzieren (Kinkel/Zanker 2007a, siehe auch den Beitrag von Bernaciak/Scepanovic in diesem Heft). Bei der Produktionsverlagerung aus Kostengründen werden oftmals die Lohnkosten als wichtiger Faktor angegeben. Kinkel und Zanker (2007a) zeigen jedoch für die Produktionsverlagerungen deutscher Zulieferunternehmen, dass die Koordinierungskosten für die Verlagerung höher liegen als der Gewinn des Unternehmens durch die Senkung der Lohnkosten (siehe auch Fuchs/Giese 2003). Sie unterscheiden drei Typen von Unternehmen mit unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien. Während der „home-based player“ seine Produktionskapazitäten vorwiegend an deutschen Standorten ansiedelt und seine Vorprodukte von regionalen Zulieferunternehmen bezieht, verlagert der „kostenorientierte Auslandsproduzent“ Produktionskapazitäten in Niedriglohnländer, um Personal- und Faktorkosten zu senken. Der „markt- und kundenorientierte Auslandsproduzent“ schließlich baut Produktionsstätten im Ausland auf, um neue Märkte zu erschließen und Kundennähe zu gewährleisten. Die unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien haben Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung. Kostenorientierte Auslandsproduzenten weisen als einzige eine negative Beschäftigungsentwicklung für die deutschen Standorte auf. Damit bestätigen die Autoren ihre These, dass Produktionsverlagerungen aus Kostengründen tendenziell mit negativen Beschäftigungseffekten für den deutschen Standort einhergehen, während markt- und kundenorientierte Auslandsproduktion zu Beschäftigungssicherung bzw. -wachstum an den inländischen Standorten beiträgt (Kinkel/Zanker 2007b: 11). Auch Voss (2006) zeigt in seiner Untersuchung von EBRs in den MOE-Staaten für verschiedene Sektoren (Automobil, Chemie, aber auch Nahrung und Banken), dass sowohl der Marktzugang als auch Kostenvorteile für den Aufbau von Standorten eine Rolle gespielt haben.

Daten der „International Organization of Motor Vehicle Manufacturers“ (OICA) belegen, dass die MOE-Staaten seit den 1990er Jahren für die internationale Automobilunternehmen kontinuierlich an Bedeutung gewonnen haben.<sup>2</sup> Diesen Trend verdeutlichen auch Pavlinek et al. (2009) in ihrer Studie über Direktinvestitionen von europäischen und US-amerikanischen Automobilherstellern und -zulieferern in den MOE-Staaten. Seit 1990 investierten die Unternehmen mehr als 40 Millionen US-Dollar. Zwischen 1994 und 2007 stieg die Produktion von Autos von 1,6 auf 4,4 Millionen. Allein General Motors steigerte seine Produktion in Polen von 45.692 Autos

---

<sup>2</sup> Quelle online: <http://oica.net/category/production-statistics/>; letzter Zugriff 24.09.2009.

im Jahr 1999 auf 321.524 Autos im Jahr 2008 (OICA 1999/2008<sup>3</sup>). Für die Zulieferindustrie stellen Pavlinek et al. (2009) fest, dass es einen Trend von einfachen Komponenten hin zur Produktion von Komponenten mit höherem Wert gibt. Damit lassen sich zwei Trends für die Automobilindustrie in den MOE-Staaten ablesen. Auf der einen Seite werden weiterhin arbeitsintensive, geringwertige Komponenten sowie kleine, günstige Autos in diesen Ländern produziert. Auf der anderen Seite steigt der Anteil an höherwertigen Komponenten, die kapitalintensiver sind und einen Aufbau von Wissen und Technologie mit sich bringen (siehe auch den Beitrag von Bernaciak/Scepanovic in diesem Heft).

Westeuropäische Gewerkschaften und Betriebsräte haben bis heute eine kritische Sichtweise auf den Aufbau von neuen Standorten und neuen Investitionen in den MOE-Staaten. Sie vermuten, dass dadurch der Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck zwischen den Standorten erhöht wird, den westeuropäischen Standorten Zugeständnisse bei Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abverlangt werden und Arbeitnehmerrechte unterwandert werden (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2009). Dagegen argumentieren Gewerkschaften in den MOE-Staaten, dass neue Investitionen in ihren Ländern dazu beitragen, westeuropäische Standorte zu sichern. Durch die günstigeren Konditionen, zu denen sie produzieren, könnten es sich Unternehmen erst leisten, auch in den teureren westeuropäischen Ländern einen Teil der Produktion zu halten. Ein genereller Trend, dass Unternehmen den Aufbau von Standorten in den MOE-Staaten nutzen, um den kollektiv regulierten westeuropäischen Arbeitsmodellen mit relativ starken Formen von Arbeitnehmervertretung zu entgehen, lässt sich für die Automobilindustrie – aber auch für andere Branchen – nicht feststellen (Jürgens/Krzywdzinski 2009). Domanski et al. (2008) zeigen jedoch am Beispiel Polens, dass ausländische Unternehmen dort investieren, weil polnische Manager schnell und unkompliziert auf Wünsche der Investoren reagieren und diese umsetzen. Die Autoren der Studie argumentieren, dass Innovationen und Flexibilisierung von Arbeitsabläufen in Polen besser für MNKs umzusetzen sind als in Westeuropa, da dort eine andere institutionelle Umwelt vorliegt und die Gewerkschaften schwach sind (siehe auch Meardi 2004).

In mehreren Fallstudien ist für General Motors dargestellt worden, dass unter anderem der Aufbau neuer Produktionsstandorte vom Unternehmen genutzt wird, um die Beschäftigten unter Druck zu setzen, tarifliche Regelungen zu unterwandern und Zugeständnisse bei Löhnen und Arbeitszeiten zu machen (siehe u. a. Banyuls et al. 2008; Bartmann/Dehnen 2009). Der EBR hat in Folge dieser Erfahrungen den Kontakt der Standortvertreter zueinander über den EBR verbessert, um gemeinsam weiteren Standortwettbewerben auf Kosten der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entgegenzuwirken. Damit gehört der EBR bei General Motors zu einigen der wenigen EBRs, die eine eigene Strategie zum Umgang mit Restrukturierungsprozessen entwickelt haben.

---

<sup>3</sup> Zahlen aus den Produktionsstatistiken der OICA der Jahre 1999 und 2008, siehe online: <http://oica.net/wp-content/uploads/2007/06/autrepc.pdf> und <http://oica.net/wp-content/uploads/gm1.pdf> (letzter Zugriff am 12.09.2009).

### 3. Europäische Betriebsräte und europäischer Interessenausgleich

#### 3.1 Voraussetzungen für die Handlungsfähigkeit von EBRs

Auch wenn allen EBRs<sup>4</sup> durch die EBR-Richtlinie formal die gleichen Rechte zugestanden werden, zeigen sich in der Praxis gravierende Unterschiede in der realen Ausstattung und Handlungsfähigkeit der EBRs. Dies haben bereits mehrere Studien dargelegt (unter anderem Lecher et al. 1999; Kotthoff 2006b; Waddington 2006). Ein handlungsfähiger EBR ist jedoch eine Grundvoraussetzung für eine wirksame Interessenmediation zwischen allen Standorten. Bei Restrukturierungs- oder Verlagerungsprozessen agieren sowohl die EBR-Mitglieder als auch die nationalen Gewerkschaften eher protektionistisch, als dass ein Ausgleich zwischen den Standorten gesucht wird. Besonders in der Anfangsphase der EBRs verstanden sich die Mitglieder vor allem als Vertreter ihrer nationalen Interessen. Der EBR diene als Austauschmedium, ohne eine eigenständige Rolle zu entwickeln. Dieser Tatbestand führte für Streeck (1997: 325) zur viel zitierten Schlussfolgerung, dass EBRs „neither European nor works council“ wären. Auch andere Autoren wiesen auf die eingeschränkten Rechte und die daraus resultierenden eingeschränkten Handlungsoptionen hin (Keller 2001; Rehfeldt 2001).

Positivere Einschätzungen von EBRs sehen durch sie die Möglichkeit gegeben, Verhandlungen mit dem Management in MNKs zu beeinflussen und damit zu einer Konvergenz der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen beizutragen (Marginson/Sisson 1996). EBRs werden auch als eine transnationale Erweiterung der Erwerbsregulierung dargestellt, die die nationale Ebene nicht ablöst, aber positiv beeinflusst (Pries 2008). Um einer solchen positiven Sichtweise zur Handlungsfähigkeit von EBRs gerecht zu werden, müssen jedoch unterschiedliche Bedingungen in der Ausgestaltung des EBR erfüllt sein.

Ein weiterer Strang in der Debatte befasst sich vor allem mit den Fragen nach Funktionen und Reichweite von EBRs. Können diese ein europäisches Instrument darstellen, welches der wirtschaftlichen Internationalisierung etwas entgegensetzt (Keller 2001), handelt es sich um eine neue, transnationale Ebene der Verhandlungen mit dem Management (Kotthoff 2006b), oder dient dieses Gremium lediglich als Informations- und Kommunikationsmedium für das Management (Hancké 2000)?

Strukturelle Ansätze argumentieren, dass unternehmensspezifische Faktoren wie der Stammsitz des Unternehmens, das vorherrschende System der industriellen Beziehungen und der Sektor, in dem das Unternehmen tätig ist, die Handlungsfähigkeit von EBRs beeinflussen (Marginson et al. 2004; Patriarka/Welz 2008). Andere Studien belegen den Einfluss von strukturellen Faktoren der EBRs, wie der gleichmäßigen Verteilung der Sitze im EBR unter den Mitgliedsländern, der Einbindung möglichst vieler Standorte in den EBR, aber auch die Einbindung von Gewerkschaften oder der

---

<sup>4</sup> Die EU-Richtlinie zu Europäischen Betriebsräten ist seit 1996 in Kraft. Schon vor ihrer Einsetzung hatten sich bereits erste EBR-Gremien gegründet. Heute existieren EBRs formal in über 820 MNKs – das sind ca. 35 Prozent aller Unternehmen, die unter die EBR-Richtlinie fallen.

Zugang zu Informations- und Kommunikationsmedien (Hertwig et al. 2009; Gilson/Weiler 2008; Pulignano 2009; Whittall et al. 2009).

In einer akteurszentrierten Betrachtungsweise von EBRs haben Lecher et al. (1999) gezeigt, dass das Vorhandensein einer Kultur des gegenseitigen Verständnisses der Mitglieder im EBR zur Entwicklung gemeinsamer Strategien notwendig ist (siehe auch die Typologie von Kotthoff 2006b). Auch wenn die Praxis zeigt, dass ein Großteil der EBRs mehr als Informations- denn als Konsultationsgremium agieren,<sup>5</sup> haben sich einige EBRs entwickelt, die über ihren rechtlichen Rahmen hinaus gehen. Zu diesen wird auch der EBR von General Motors gezählt. Diese EBRs wurden zu einem Verhandlungspartner für die internationale oder europäische Unternehmensleitung (Jagodzinski 2007; Weiler 2004). Weiterhin legen einige Studien dar, dass es ein entscheidender Faktor für die Ausbildung eines handlungsfähigen EBR ist, eine „europäische Identität“ (nach Whittall et al. 2007) bzw. eine gemeinsame Strategie und ein gemeinsames Ziel aller Mitglieder im EBR zu schaffen (Fetzer 2008; Telljohann 2007). Dazu bedarf es einer kontinuierlichen Entwicklung und des Aufbaus einer Vertrauensbasis (Timming 2009).

Der Aufbau von Vertrauen wird als grundlegende Bedingung angesehen, damit der EBR in der Lage ist, als Interessenmediator zu wirken. Vertrauen entsteht im Beziehungshandeln und ist somit abhängig von beiden Interaktionspartnern. Die Mitglieder eines EBR können Vertrauen durch gemeinsame positive Erfahrungen bei Interaktionen aufbauen. In Anlehnung an das Modell einer europäischen Identität nach Whittall et al. (2007) müssen die Mitglieder des EBR Gemeinsamkeiten wahrnehmen, gemeinsame Interessen entwickeln, Ziele formulieren und eine Strategie verfolgen, um durch den EBR handlungsfähig zu sein. Da EBRs aus Mitgliedern unterschiedlicher Länder mit verschiedenen nationalen und standortbezogenen Interessen und Systemen der industriellen Beziehungen bestehen, können die Gemeinsamkeiten nur über langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Ausgleich der Interessen gefunden werden. Dazu bedarf es intraorganisationaler Aushandlungsprozesse (nach Walton/McKersie 1965) innerhalb des EBR, die zum Ziel haben müssen, einen gemeinsamen Nenner zu finden, der keinen Standort gegenüber den anderen benachteiligt und der den jeweiligen Situationen und Rahmenbedingungen vor Ort angepasst ist. Dieser Aushandlungsprozess innerhalb des EBR wird in Abschnitt 4 empirisch am Beispiel des EBR von General Motors dargestellt.

Die Verhandlungen im EBR können nicht als distributiver Aushandlungsprozess ablaufen – bei dem ein Standort gewinnt, was ein anderer verliert –, sondern müssen als integrative Aushandlungsprozesse das Ziel haben, ein Positivsummenspiel und somit einen Interessenausgleich zu erreichen (vgl. Jarley 2005). Walton und McKersie (1965, 1991) sprechen in diesem Zusammenhang von „integrative bargaining“. Sie gehen davon aus, dass in dieser Form der Aushandlung es ein gemeinsames Ziel der

---

<sup>5</sup> Vor der Revision der EBR-Richtlinie war unter anderem der Terminus von Information und Konsultation in gewerkschaftlichen und Unternehmenskreisen umstritten. Die Kritik von Seiten der Gewerkschaften, vertreten durch den Europäischen Gewerkschaftsbund, war, dass die Richtlinie nicht deutlich macht, wann und in welcher Form der EBR informiert und konsultiert werden muss.

Verhandlungen gibt, das nur erreicht werden kann, wenn alle Verhandlungspartner durch eine Kooperation einen Gewinn haben, den sie ohne Kooperation nicht erreichen könnten. Die Verhandlungsgegenstände werden von Walton und McKersie (1991) als „problems“ bezeichnet. Bei diesen Verhandlungsgegenständen stehen sich die Interessen der Verhandlungspartner nicht diametral gegenüber, sondern sie sind identisch. Identische Interessen bedeuten jedoch nicht, dass auch die Zuwächse der Verhandlungspartner durch die Verhandlungen identisch sein müssen. Kommt es zu ungleichen Zuwächsen, kann es auch zu Ausgleichszahlungen kommen (Walton/McKersie 1991: 127ff.). Der Prozess des „integrative bargaining“ kann über ein Problemlösungsmodell beschrieben werden: (1) Erstens muss der Verhandlungsgegenstand als ein nur gemeinsam lösbares Problem identifiziert werden, (2) des Weiteren müssen alternative Lösungen und ihre Konsequenzen betrachtet werden, um dann (3) abschließend die möglichen Lösungen nach Präferenzen zu ordnen und einen Ablaufplan zu erstellen. Unterstützende Faktoren für ein solches Problemlösungsmodell sind die Motivation der Verhandlungspartner, das Problem lösen zu wollen, Informationsaustausch innerhalb der Gruppe und mit dem Verhandlungspartner, sowie Vertrauen zwischen den Beteiligten. Bei intraorganisationalen Aushandlungsprozessen ist weiterhin zu beachten, dass – trotz der Verständigung auf eine gemeinsame Position im EBR – die Interessen der Beschäftigten an den Standorten, gewahrt werden müssen (vgl. Müller-Jentsch 1997). Durch die unterschiedlichen Kontexte, aus denen die Mitglieder eines EBR kommen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass es einen Konsens in den Vorstellungen und Interessen gibt. Es können sich daher zwei Konfliktlinien herausbilden, einmal entlang des substanziellen Inhalts der Verhandlungen und dann in Bezug auf das Verhalten gegenüber dem Management (McKersie et al. 1995: 463f.).

### ***3.2 Einbindung osteuropäischer EBR-Mitglieder am Beispiel Polens***

Die Einbindung der neuen osteuropäischen Mitglieder stellt die Arbeit in EBRs vor besondere Herausforderungen. Voss (2006) zeigt, dass es große Unterschiede in den Themen gibt, die westliche im Gegensatz zu östlichen Mitgliedern besprechen möchten. Für westeuropäische Vertreter sind besonders die Themen Corporate Social Responsibility, Produktionsverlagerung, grenzüberschreitende Restrukturierung und Standortwettbewerb von Bedeutung. Für Vertreter aus den MOE-Staaten spielen Arbeitsbedingungen, Löhne und andere Themen, die mit den Arbeitsbedingungen vor Ort in Verbindung stehen, eine große Rolle (Voss 2006: 38). Neben den unterschiedlichen Themenfeldern gibt es zwei zusätzliche Faktoren, die die Zusammenarbeit zwischen Vertretern westlicher Standorte und Vertretern aus den MOE-Staaten erschweren. Zum einen sind die Beschäftigten aus den MOE-Staaten in EBRs insgesamt unterrepräsentiert, zum anderen erschweren einige Elemente der nationalen und lokalen Strukturen der industriellen Beziehungen in den MOE-Staaten die Zusammenarbeit. Beide Faktoren werden im Folgenden dargestellt und anschließend, in Abschnitt 4, auf Grundlage eigener Empirie überprüft. Zudem werden Möglichkeiten der Problemüberwindung aufgezeigt.

Rein formal betrachtet gibt es ca. 780 MNKs, die unter die EBR-Richtlinie fallen und einen oder mehrere Standorte in Polen haben. Davon haben 400 Unternehmen

einen EBR eingerichtet.<sup>6</sup> Schätzungen des Europäischen Gewerkschaftsinstituts gehen davon aus, dass von den 400 Unternehmen ca. 140 polnische Vertreter im EBR haben (Kerckhofs 2006). Diese Zahlen zeigen, dass polnische Beschäftigte in den EBRs unterrepräsentiert sind. Das ist umso gravierender, als der Aufbau der neuen Standorte zu Lasten der westeuropäischen ging, ohne dass sich dies in der Repräsentation widerspiegeln würde.

Die polnischen Arbeitnehmervertreter, die Mitglied in EBRs sind, müssen in die Arbeit des Gremiums involviert werden. Voss (2006) nennt vier grundlegende Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. Dies sind (1) die Entwicklung einer starken Kultur der Arbeitsbeziehungen sowie die Einbindung und Stärkung der nationalen Gewerkschaften, (2) die aktive Unterstützung der osteuropäischen Mitglieder im EBR durch den Vorsitz, die über reinen Sprachunterricht hinausgeht und die Mitglieder über gemeinsame Projekte und Arbeitsgruppen einbindet, (3) die Einbettung der EBR-Arbeit in die lokalen Strukturen der industriellen Beziehungen durch unternehmensweite Information, Konsultation und Verhandlungsprozesse und (4) eine partizipative Managementkultur und die aktive Einbindung von Managementvertretern in die EBR-Arbeit (Voss 2006: 46). Besonders hervorgehoben werden hier die handlungsbezogenen Faktoren. EBRs können damit einen signifikanten positiven Einfluss auf die neu entwickelten industriellen Beziehungen in den MOE-Staaten haben. Im besten Fall stärken sie die Position der nationalen Gewerkschaften oder tragen zumindest dazu bei, dass Arbeitnehmervertreter auf Standortebene mehr Zugang zu Informationen über Beschäftigungstrends und zukünftige Investitionen haben (siehe auch Marginson/Meardi 2006). Voraussetzung für eine positive Beeinflussung ist jedoch ein handlungsfähiger „proaktiver“ EBR. Wenn die EBRs symbolisch (nach Lecher et al. 1999) oder passiv sind, lässt sich ein positiver Einfluss nicht feststellen.

Die Problematik der unzureichenden Interessenvertretung auf betrieblicher und nationaler Ebene in den MOE-Staaten muss im Zusammenhang mit der historischen Entwicklung der betrieblichen, sektoralen und nationalen Interessenvertretung betrachtet werden. Das nationale System der industriellen Beziehungen in Polen – aber auch in anderen MOE-Staaten – ist durch adhoc Reformen entstanden und befindet sich immer noch im Veränderungsprozess (siehe den Beitrag von Trappmann/Sznajder-Lee in diesem Heft). Noch in den letzten Jahren fanden weit reichende Reformen im Arbeitsrecht statt, z. B. die Gründung von Betriebsräten auf nationaler Ebene. Der Umgang mit der Einbindung von Arbeitnehmervertretern in unternehmerische Entscheidungsprozesse – ein wichtiger Bestandteil der EBR-Richtlinie – wird von der Geschichte der Gewerkschaften beeinflusst. Die Gewerkschaften der MOE-Staaten standen nach dem Kommunismus vor einem Legitimationsproblem. Sie mussten Mitgliederverluste hinnehmen und sich neu definieren (Krzywdzinski 2009). Außerdem fehlte den Gewerkschaften die Erfahrung im Umgang mit kapitalistischen Unternehmen. Auf der anderen Seite wurden Arbeitgeberverbände oftmals gegründet, um rechtlich einklagbare Informations- und Konsultationsrechte für Beschäftigte zu verhindern (Voss 2006). Heute sind Gewerkschaften nur in einem geringen Anteil von

---

<sup>6</sup> Neben den westlichen MNK fallen auch 11 polnische MNK unter die Richtlinie. Keines dieser Unternehmen hat jedoch einen EBR.

Unternehmen vertreten und haben einen Organisationsgrad von ca. 15 Prozent. Der Aufbau einer gewerkschaftlichen Vertretungsstruktur gestaltet sich besonders in neu gegründeten Betrieben als schwierig, weil dort oftmals junge Menschen eingestellt werden, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Aufgrund der fehlenden Vertretungsmacht haben Gewerkschaften Schwierigkeiten bei der Verhandlung von Tarifverträgen, die das Gefälle zwischen west- und osteuropäischen Löhnen ausgleichen könnten. 35 Prozent der Beschäftigten in Polen sind von Tarifverträgen erfasst, in Deutschland sind es 64 Prozent.<sup>7</sup>

Mit der EU-Osterweiterung sind somit neue Mitglieder in die EBR gekommen, die aus einer anderen Tradition der industriellen Beziehungen kommen. Da es allerdings auch in der EU 15 sehr unterschiedliche Modelle der industriellen Beziehungen gibt, kann die Befürchtung, dass eine Osterweiterung von EBRs zu mehr Konflikten innerhalb der EBRs führt, durch Studien bisher nicht bestätigt werden (vgl. Hürtgen 2008). Nicht alle auftretenden Konfliktlinien sind also neu, jedoch haben sich die Akteure geändert. Dadurch kommen, wie in diesem Abschnitt dargestellt wurde, neue Problematiken auf, die innerhalb des EBR ausgeglichen werden müssen.

#### **4. Interessenausgleich in der Praxis – die Arbeit des EEF bei General Motors**

Seit Beginn der 1990er Jahre befindet sich die Automobilindustrie in Europa in einer strukturell bedingten Krisensituation. Zum einen ist der europäische Markt dicht von mehreren Massenproduzenten besiedelt, zum anderen gingen Anfang der 1990er Jahre die asiatischen Produzenten an, aufzuholen und die europäischen Märkte zu erschließen. Die europäischen und US-amerikanischen Endhersteller reagierten auf die neuen Marktbedingungen mit der Reduzierung von Produktionskosten und einer Plattformstrategie.<sup>8</sup> Diese ermöglicht es, mehrere Modelle auf einer Plattform parallel in mehreren Werken zu produzieren. Das erhöht den Konkurrenzdruck zwischen den Werken, da die Produktion relativ einfach verlagert werden kann. Die Gewerkschaften reagierten darauf mit nationalen Verhandlungen über sozialverträglichen Stellenabbau; eine europäische Strategie war nicht vorhanden (Hancké 1998). Besonders deutsche Standorte schlossen Standortsicherungsvereinbarungen ab, um die Arbeitsplätze vor Ort zu sichern (Schulten et al. 2002).

So auch bei General Motors. Nach der Ankündigung durch das Management, die Werke in Europa umzustrukturieren und Schichten in verschiedenen Werken zu strei-

---

<sup>7</sup> Die Zahlen basieren auf einer Erhebung des Europäischen Gewerkschaftsinstituts. Internetquelle: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>; letzter Zugriff am 15.09.2009.

<sup>8</sup> Wie auch andere Automobilunternehmen hat General Motors seine Autos so entwickelt, dass verschiedene Modelle auf einem Grundgerüst – einer so genannten Plattform – gebaut werden können. Die Plattform mit dem größten Volumen bei General Motors ist die Delta-Plattform, auf der die Mittelklasse Wagen Opel Astra und Zafira gebaut werden können. In Europa verfügen die Standorte Antwerpen, Bochum, Ellesmere Port, Gliwice und Trollhättan über die Möglichkeit diese Modelle zu fertigen, was dem Management die Möglichkeit eröffnet innerhalb Europas schnell und flexibel die Produktion zu verlagern.

chen, verabschiedeten 1998 belgische und deutsche Standorte Standortsicherungsvereinbarungen mit dem lokalen Management.<sup>9</sup> Die geschlossenen Vereinbarungen hatten direkte negative Auswirkungen auf die anderen europäischen Standorte: Nach der Unterzeichnung der Verträge in Belgien und Deutschland begannen Gerüchte über die Schließung des Standortes Luton in England (Hancké 2000: 43). Daraufhin mussten die Beschäftigten in Luton harte Einschnitte hinnehmen; das Management argumentierte damit, dass die Produktion in den anderen europäischen Standorten günstiger wäre. Das Vorgehen des Managements hat den Vertretern aller Standorte deutlich gezeigt, dass nationale Standortsicherungsvereinbarungen zu Lasten anderer Standorte gehen und dadurch ein Wettbewerb nach unten zwischen den Standorten in Gang gesetzt wird. Zagelmeyer (2001) spricht in diesem Zusammenhang von einem Regimewettbewerb, bei dem Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weiterhin auf nationaler Ebene reguliert werden, obwohl sie horizontal und vertikal in internationale Unternehmensstrukturen eingebettet sind (siehe auch Banyuls et al. 2008; Marginson 2006). Um einer Abwärtsspirale der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entgegen zu wirken, entwickelte sich daraufhin stetig die Koordinierung der Standorte auf europäischer Ebene durch das EEF.

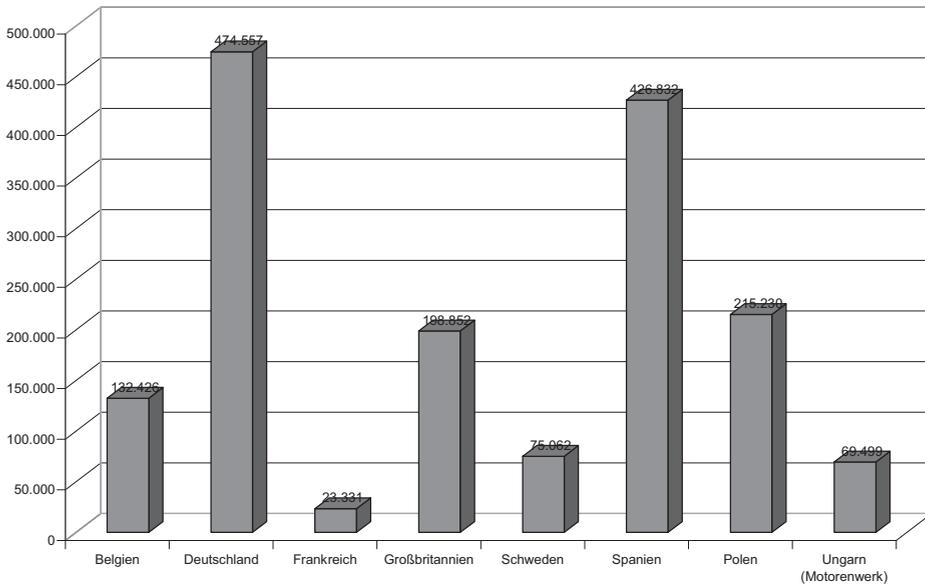
#### **4.1 Auf dem Weg zu Arbeitnehmersolidarität**

Parallel zu den nationalen Verteidigungsstrategien haben Gewerkschaften in unterschiedlichen GM-Standorten auch aktiv versucht, eine neue europäische Instanz parallel zu der 1986 gegründeten GME Zentrale in Zürich zu erwirken (Kotthoff 2006a: 4). Dies resultierte in der Gründung des EEF auf freiwilliger Basis kurz vor Ablauf der Frist zur Einsetzung von EBRs im September 1996. Hertwig et al. (2009) heben hervor, dass das Vorhandensein einer europäischen Managementstruktur, die nicht an einen Produktionsstandort gekoppelt ist, ein wichtiger struktureller Faktor für die Entwicklung der Handlungsfähigkeit des EEF war. Auch wenn die deutschen Betriebsräte als Vertreter der größten europäischen Belegschaft eine große Rolle spielen, so haben auch sie keinen exklusiven Zugriff auf das Management, wie das beispielsweise bei Volkswagen oder auch Ford der Fall ist. Dies wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit der verschiedenen nationalen Arbeitnehmervertreter im EBR aus.

Heute tagt das EEF regulär einmal im Jahr. Bei „besonderen Umständen“, wie z. B. Restrukturierungsmaßnahmen, können weitere Treffen stattfinden. Das EEF besteht derzeit aus 30 Mitgliedern aus 17 europäischen Ländern, darunter auch jeweils ein Vertreter aus Polen und Ungarn. Der Lenkungsausschuss („steering committee“) ist ausschließlich mit Vertretern westeuropäischer Produktionsstandorte besetzt (Belgien, Deutschland, Spanien, Schweden, Großbritannien), obwohl mittlerweile in Polen mehr Beschäftigte sind und ein größeres Produktionsvolumen aufgebaut wurde als es in Schweden oder Belgien der Fall ist (siehe Abb. 1 und 2).

---

<sup>9</sup> Die Vereinbarungen sicherten den Standorten Beschäftigung, Investitionen und die Produktion für 5 Jahre zu. Außerdem wurde zugesichert, dass die Standorte bei der Produktion neuer Modelle nach 2003 berücksichtigt werden würden. Dafür wurde die Arbeitszeit flexibilisiert.

**Abb. 1: PKW-Produktion von General Motors in der EU (2008)**

Quelle: GM Europe Facts and Figures, March 2009 (Internetquelle:

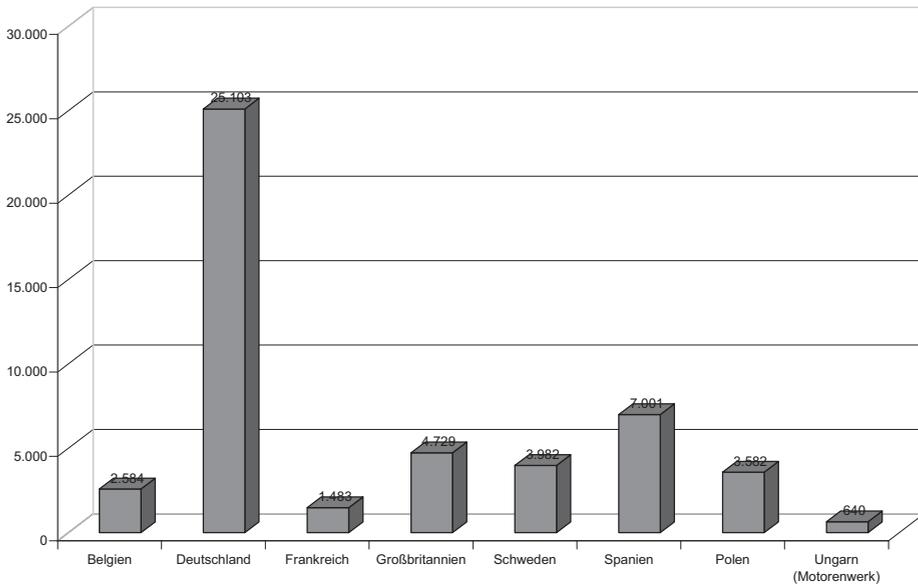
[http://www.gm.com/europe/corporate/download/GM\\_factandfigures\\_2009\\_low.pdf](http://www.gm.com/europe/corporate/download/GM_factandfigures_2009_low.pdf); letzter Zugriff: 15.09.2009).

\* für Frankreich: Produktion im Joint Venture; für Spanien: GM-Werk und Produktion im Joint Venture

Gemessen an den Beschäftigtenzahlen besteht ebenfalls ein Ungleichgewicht zwischen Polen und den westeuropäischen Standorten bei der Verteilung der Sitze im EEF. Polen kann lediglich einen Vertreter bei über 2000 Beschäftigten, einem GM-Standort (Gliwice), einem Komponentenwerk (Warschau) und zwei Motorenwerken (Tychy und Bielsko Biala) in das EEF schicken. Demgegenüber entsenden Belgien und Schweden jeweils drei Vertreter bei ähnlichen Beschäftigtenzahlen, ebenfalls jeweils einem GM-Standort (Antwerpen, Belgien und Trollhättan, Schweden) sowie einem Getriebewerk in Schweden (Göteborg). Diese Ungleichverteilung soll nach Angaben des EEF aufgehoben werden, so dass zukünftig die polnischen Vertreter mehr Sitze im EEF bekommen und auch einen Platz im Lenkungsausschuss<sup>10</sup> erhalten. Insgesamt zeigt sich damit auch im Falle von General Motors die Unterrepräsentanz der Beschäftigten der MOE-Staaten im EBR.

<sup>10</sup> Neben dem Lenkungsausschuss gibt es im EEF einen erweiterten Lenkungsausschuss mit 17 der 30 EBR-Mitglieder. In diesem Ausschuss sind die polnischen und ungarischen Standorte vertreten. Der erweiterte Lenkungsausschuss unterstützt den Lenkungsausschuss in seiner Arbeit. Darüber hinaus haben sich im EEF im Laufe der Jahre weitere Arbeits- und Projektgruppen gebildet. Es gibt ein Manufacturing Committee, in dem ausschließlich EEF Mitglieder der PKW-Produktionsstandorte vertreten sind, ein European Economic Council (EEC), welches sich seit 2006 mit den wirtschaftlichen Angelegenheiten vom GME beschäftigt und dem pro Land ein Arbeitnehmervertreter angehört, und ein Eastern European Network.

**Abb. 2: Beschäftigtenzahlen von General Motors in der EU (2008)**



Quelle: GM Europe Facts and Figures, March 2009 (Internetquelle: [http://www.gm.com/europe/corporate/download/GM\\_factandfigures\\_2009\\_low.pdf](http://www.gm.com/europe/corporate/download/GM_factandfigures_2009_low.pdf); letzter Zugriff: 15.09.2009).  
 \* Beschäftigtenzahlen für alle Werke (Produktion und Verwaltung), inklusive Komponentenwerke und Teileproduktion.

Der Lenkungsausschuss wird von den Mitgliedern des EEF gewählt. Das EEF selber hat ebenfalls keine Sitzaufteilung proportional zu Beschäftigtenzahlen. Ansonsten gäbe es eine starke Übermacht deutscher Vertreter im EEF. Stattdessen hat man sich nach dem ergänzenden Kriterium gerichtet, dass alle Länder vertreten sein sollen.<sup>11</sup> Damit erfüllt das EEF viele der in Abschnitt 3.1 genannten strukturellen Faktoren, die den Ausbau der Handlungsfähigkeit eines EBR positiv beeinflussen. Für eine bessere Einbindung der nationalen Gewerkschaften in die Arbeit des EEF wurde 2004 die EMF Trade Union Coordination Group gegründet, die in ihrer Struktur die Gewerkschaften der Produktions- und Verkaufsstandorte widerspiegelt. Diese starke Vernetzung mit den nationalen Gewerkschaften, aber auch dem Europäischen Metallgewerkschaftsbund, stellt dem EEF nicht nur zusätzliche Ressourcen zur Verfügung, sondern verstärkt auch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder im EEF (vgl. Abschnitt 3.1). Die Gruppe trifft sich drei- bis viermal im Jahr, um die Gewerkschaftsarbeit zu koordinieren.

<sup>11</sup> Laut EBR-Vereinbarung von 2000 soll jedes Land der EU mit einem Vertreter im EEF vertreten sein. Ausnahmen bilden einige nord- und südeuropäische Staaten, die zu Clustern zusammengefasst worden sind. Länder, in den es mehr als 2000 Beschäftigte gibt, bekommen einen zusätzlichen Sitz im EEF.

Nach den Erfahrungen mit Standortsicherungsvereinbarungen 1998 und dem vom Management forcierten Standortwettbewerb<sup>12</sup> hat sich das EEF von einem reinen Informationsgremium zu einem anerkannten Verhandlungspartner für das europäische Management entwickelt (siehe u. a. Dehnen/Rampeltshammer 2010; Whittall et al. 2009). Gefestigt wurde diese Rolle durch die Verabschiedung von mittlerweile sieben europäischen Rahmenvereinbarungen in Bezug auf Restrukturierungsmaßnahmen, einem Rahmenabkommen zu Corporate Social Responsibility und einer Neuverhandlung der EBR-Vereinbarung. Letztere zielte auf eine stärkere Einbindung der neuen MOE Standorte. Das EEF verhandelte mit dem europäischen Management, dass jeweils ein polnischer und ein ungarischer Vertreter einen Sitz im EEF erhält, obwohl die Einbindung erst 2004 mit der EU-Osterweiterung hätte stattfinden müssen. Die Vollmitgliedschaft im Jahr 2000 erfolgte vorerst nur für den PKW-Produktionsstandort Gliwice in Polen und das Motorenwerk Szentgotthard in Ungarn. Für die Mitglieder des EEF war besonders der Kontakt zu den Werken in Gliwice und Szentgotthard von Bedeutung, da Teile der Produktion aus anderen Werken dorthin verlagert wurden. Die nach Ungarn verlagerte Motorenproduktion war zuvor im Werk Bochum angesiedelt. In Gliwice wurde die Produktpalette im Jahr 2000 erweitert. Der Standort produzierte dann nicht mehr ausschließlich ältere Modelle für den osteuropäischen Markt, sondern die aktuellen Modelle, und wurde damit aus Sicht der westeuropäischen Standorte zu einem „Konkurrenzwerk“. Für das Werk Gliwice bedeutete die Einführung des GM Produktionssystems und die Erweiterung der Produktpalette ein industrielles „upgrading“ (nach Jürgens/Krzywdzinski 2009).<sup>13</sup>

Ziel des EEF war es, durch die Einbindung der Standorte im Falle von Standortwettbewerb einen Interessensausgleich zu schaffen. Unabhängig von den neuen osteuropäischen Standorten zeigte das EEF 2001 und 2004 bei Standortwettbewerben, dass ein solcher Ausgleich möglich ist.<sup>14</sup> Im Jahr 2001 kündigte das europäische Management von GM die Schließung des Standortes Luton in England an. Daraufhin mobilisierte das EEF 4.000 Beschäftigte aus ganz Europa für einen europäischen Protesttag und forderte vom Management Verhandlungen über eine mögliche Rettung des Standortes. Beschäftigte aller Standorte zeigten sich am Protesttag solidarisch mit Luton. Selbst im Rüsselsheimer Opel-Werk konnten die Beschäftigten mobilisiert werden, obwohl Rüsselsheim direkt von der Schließung profitiert hätte und die Produktion hätte übernehmen können. Durch die Solidaritätsaktionen wurden die Kon-

---

<sup>12</sup> Für eine detaillierte Darstellung des Standortwettbewerbs innerhalb des General Motors Konzerns und die Strategien des Managements, Standorte unter Druck zu setzen, um die Personalkosten zu senken, siehe Bartmann/Blum-Geenen (2009), Bartmann/Dehnen (2009).

<sup>13</sup> Jürgens und Krzywdzinski (2009) zeigen ein „industrial upgrading“ generell für die Automobilwirtschaft in Polen seit Ende der 1990er Jahre. Im Vergleich von 1996 zu 2006 hat die polnische Automobilindustrie ihren Anteil an der Produktion von aufwendigen „high value“ Komponenten von 4 Prozent auf 33,3 Prozent gesteigert (Daten nach Pavlinek et al. 2009: 49).

<sup>14</sup> Für eine detaillierte Darstellung der europäischen Protestaktionen und Rahmenvereinbarungen siehe z. B. Bartmann/Dehnen (2009), Fetzter (2008) oder Kotthoff (2006a).

takte zwischen den Mitgliedern des EEF gestärkt und erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit gewonnen. Eine ähnliche Konkurrenzsituation gab es im Jahr 2004<sup>15</sup> zwischen den Standorten Trollhättan und Rüsselsheim. Die Produktion des Opel-Modells „Vectra“ sollte von bisher zwei Werken – nämlich Trollhättan und Rüsselsheim – in einem Werk zusammen geführt werden. Bei den Verhandlungen zur Produktionsverteilung zwischen den beiden Werken einigten sich die Arbeitnehmervertretungen beider Standorte auf gemeinsame Standards während der Verhandlungen mit dem Management. Diese beinhalteten, dass nationale Tarifverträge nicht unterboten werden dürften, und dass beide Standorte erhalten bleiben sollten. Die Konkurrenzsituation zwischen Rüsselsheim und Trollhättan hat deutlich gemacht, dass auf Seiten der Arbeitnehmervertretung eine länderübergreifende Koordinierung der Interessen notwendig ist, um einem Standortwettbewerb erfolgreich entgegen zu wirken. Die Schaffung gemeinsamer Verhaltensregeln bei Verhandlungen mit dem Management sollte auch auf zukünftige Produktionsvergaben übertragen werden. Damit war es dem EEF gelungen, durch interne Verhandlungen zwischen den EEF-Mitgliedern anschließend gegenüber dem Management als ein Gremium für alle europäischen Standorte aufzutreten.

Das EEF hat sich durch Informationsaustausch und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen, durch Solidaritätsaktionen und erfolgreiche interne Aushandlungsprozesse weiterentwickelt. Neben gemeinsamen europäischen Interessen wurden im EEF immer auch nationale Unterschiede wahrgenommen und akzeptiert. Dadurch konnte – trotz Konflikten zwischen einzelnen Standortvertretern – ein Prozess der Solidarisierung entstehen. Banyuls et al. (2008) gehen aufgrund der Entwicklungsstränge des EEF davon aus, dass sich dieses zu einem Stabilisator der nationalen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entwickelt hat, auch wenn es den Standortwettbewerb nicht unterbinden kann. Dies zeigt sich auch bei den Verhandlungen um die Produktionsaufteilung der Opel-Astra-Modelle im Jahr 2007, bei dem auch der polnische Standort Gliwice aktiv eingebunden war.

#### ***4.2 Zwischen Standortkonkurrenz und Solidarität – Der Standort Gliwice bei den Verhandlungen im Delta-Prozess***

Nach den Restrukturierungsprozessen und den Erfahrungen mit der Abstimmung zwischen Rüsselsheim und Trollhättan im Jahr 2004 gründete sich im Jahr 2005 mit finanzieller Unterstützung<sup>16</sup> durch die IG Metall die so genannte Delta-Gruppe. Die Gruppe bestand aus den Werken, die bereits 2005 Modelle auf der Delta-

---

<sup>15</sup> Neben der Konkurrenzsituation zwischen Trollhättan und Rüsselsheim verfolgte das Management auch Pläne, 12.000 Arbeitsplätze in Europa abzubauen. Besonders das Bochumer Opelwerk wäre davon betroffen gewesen, was dort zu einem wilden Streik führte (siehe Pries 2005). Auch in dieser Situation agierte das EEF als Verhandlungspartner für das europäische Management und mobilisierte Beschäftigte in Europa für einen europäischen Protesttag.

<sup>16</sup> Um einen Austausch zwischen den Werken ermöglichen zu können, beantragte die IG Metall gemeinsam mit dem Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) bei der Europäischen Kommission das GMEECO-Projekt („Requirements and perspectives of the General Motors Europe Employees Cooperation“), welches den europäischen sozialen Dialog fördern sollte (siehe Bartmann/Blum-Geenen 2009).

Produktionsplattform bauten (Antwerpen, Bochum, Ellesmere Port und Gliwice), bzw. ab 2010 ebenfalls die neuen Modelle produzieren sollten (Trollhättan). Auch wenn die Entscheidung des Managements über die Produktionsaufteilung erst 2007 anstehen sollte, war es das Ziel der Gruppe, bereits im Vorfeld gemeinsame Strategien zu entwickeln, um die Standorte zu sichern und die Produktion aufzuteilen. Aufgrund bestehender Absatzzahlen wurde deutlich, dass Einschnitte in der Produktion hingenommen werden mussten, um Standortschließungen zu vermeiden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht würden drei Werke ausreichen, um die neuen Modelle zu produzieren. Erstmals war in dieser Gruppe auch ein osteuropäisches Werk, nämlich Gliwice, mit eingebunden. Im Gegensatz zu den anderen Werken war jedoch deutlich, dass Gliwice aufgrund viel geringerer Personalkosten und als modernstes Werk dieser Gruppe keine Einschnitte durch das Management zu befürchten hatte. Trotzdem beteiligten sich die Arbeitnehmervertreter in der Delta-Gruppe.

Auf den ersten Blick erscheint die Beteiligung aus Sicht der polnischen Vertreter als nicht sinnvoll. Da der Standort Gliwice nicht gefährdet war, hätten die Arbeitnehmervertreter auch lokal ihr Ziel erreichen können, die Produktion zu erhalten und eventuell sogar von der Schließung eines der anderen Werke direkt profitieren können. Die polnischen Vertreter hätten also ähnlich agieren können wie deutsche und belgische Standorte 1998 bei ihrem Abschluss von Standortsicherungsvereinbarungen. Es müssen daher andere Gründe vorgelegen haben, die die Gliwicer zur Kooperation bewegt haben.

In Abschnitt 3.2 wurden bereits einige mögliche Faktoren dargestellt, die für die polnischen Vertreter einen Grund hätte darstellen können, sich aktiv in den EBR einzubinden. Vor allem die Stärkungen ihrer Position auf Standortebene spielt demnach eine wichtige Rolle (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2009; Voss 2006). Eine generelle Stärkung der Position der polnischen Gewerkschaften am Standort Gliwice lässt sich auch für den Fall von General Motors feststellen. So handelt es sich beim Standort Gliwice um ein neu gegründetes Werk, in dem vor allem junge Beschäftigte eingestellt worden sind.<sup>17</sup> Daher gab es keine gewerkschaftliche Tradition im Werk und die Gewerkschaften benötigten einige Zeit, um anerkannt zu werden, auch weil GM beim Aufbau des Werkes eine gewerkschaftsfeindliche Haltung zeigte. Heute liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Werk Gliwice bei 23 Prozent. Durch ihre Mitgliedschaft im EEF haben die Arbeitnehmervertreter am Standort Gliwice einen besseren Zugang zu Informationen und sind teilweise besser informiert als das lokale Management vor Ort, wie ein polnischer Gewerkschafter erklärt. Ob die Stärkung der Gewerkschaften vor Ort direkt mit der Einbindung in das EEF in Verbindung steht, lässt sich aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht abschließend feststellen. Jedoch hat die frühzeitige Einbindung der MOE-Standorte in das EEF dazu beigetra-

---

<sup>17</sup> Für das Werk wurden zum Großteil junge Menschen direkt nach dem Schulabschluss rekrutiert. Die fachliche Ausbildung spielte eine geringe Rolle. In einem dreijährigen Rekrutierungsprozess wurden 2000 Beschäftigte unter 43.000 Bewerbern ausgewählt, die vor allem lernfähig, teamfähig und motiviert waren. Zum Betriebsstart lag der Altersdurchschnitt unter 30 Jahren. 60 Prozent waren direkt nach dem Abitur gekommen, weniger als 5 Prozent hatten Erfahrungen im Produktionsbereich (vgl. Krzywdzinski 2009: 35).

gen, dass diese über das EEF mit Informationen versorgt und vom Management als Interessenvertretung anerkannt wurde. In Bezug auf die Problematik von Verlagerungsprozessen spielten jedoch andere Motive der Mitglieder des EEF eine stärkere Rolle, die sich über die Aushandlungsprozesse innerhalb des EEF nachzeichnen lassen (vgl. Abschnitt 3.1).

Innerhalb des EEF wurde der aufkommende Wettbewerb um die Neuverteilung der Produktion auf der Delta-Plattform als gemeinsames Problem verstanden. Diese Auffassung ist nicht selbstverständlich, sondern resultiert zum einen aus den vorangegangenen schlechten Erfahrungen mit Verhandlungen auf Standortebene und zum anderen aus den EBR-internen Verhandlungen zur Schaffung gemeinsamer Standards im Umgang mit dem Management.

Nicht nur die westeuropäischen Standortvertreter, auch die Arbeitnehmervertreter am Standort Gliwice hatten in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass lokale Verhandlungen mit dem Management dazu führen, dass Arbeitsbedingungen weiter flexibilisiert und Personalkosten gesenkt werden. Bei Verhandlungen um die Produktion des Modell Opel Zafira Ende der 1990er Jahre war dies bereits geschehen. Unter dem Druck des Managements, das Werk nur in einem 1-Schicht-Betrieb zu erhalten, wenn nicht weiter flexibilisiert werden würde, mussten die Standortvertreter Flexibilisierungsmaßnahmen zustimmen. Bei der Übernahme eines anderen Modells – dem Opel Meriva – hatten die polnischen Vertreter bereits Unterstützung durch das EEF, was sich positiv auf ihre Verhandlungsposition gegenüber dem lokalen Management auswirkte, wie ein polnischer Gewerkschafter berichtet. Das EEF hat damit einen wichtigen Grundstein zur Integration der polnischen Vertreter in seine Arbeit gelegt. Dabei hat es sich als Vorteil erwiesen, dass das polnische EEF-Mitglied Deutsch sprechen und verstehen kann. Somit war das Problem der Verständigungsschwierigkeiten zumindest mit dem deutschen EBR-Vorsitzenden nicht gegeben.

Die gemeinsame „Bedrohung“ der Standorte durch den Wettbewerb um die Delta-Plattform hatte zur Folge, dass sich die betroffenen Standortvertreter in der Delta-Gruppe zusammengeschlossen haben, mit dem Ziel, nicht nur Informationen auszutauschen, sondern lokale Kompetenzen – nämlich Verhandlungskompetenzen – an die europäische Ebene abzugeben. Bei den Verhandlungen innerhalb der Delta-Gruppe berichteten sowohl der polnische Arbeitnehmervertreter als auch Vertreter anderer Standorte, dass das Management nicht nur einen Wettbewerb zwischen den fünf Delta-Standorten forcieren würde, sondern dass immer wieder andere Standorte mit in die Diskussion als potenzielle Delta-Standorte kamen. Für Gliwice stand als „Konkurrent“ für die Produktion immer der Auf- und Ausbau von Werken in Russland im Raum, die dann günstiger produzieren könnten als Gliwice. Die Einsicht, dass ein international agierendes Unternehmen nicht an den Grenzen der EU halt macht, hat den Druck auf den polnischen Standort erhöht, mit den anderen Standorten zusammen zu arbeiten und langfristige Strategien auszuarbeiten.<sup>18</sup> Der Standortwettbe-

---

<sup>18</sup> Erste Anzeichen, dass Automobilhersteller ihre Produktion von den neuen EU-Mitgliedsstaaten abziehen und weiter in den Osten Europas und nach Asien verlagern, gibt es, sie sind allerdings nicht so stark, als dass sich ein Trend feststellen lassen könnte (siehe Jürgens/Krzywdzinski 2009: 35).

werb wurde von allen Standorten gleichermaßen als nicht mehr lokal oder national regelbar empfunden. Das gemeinsame Ziel – alle Standorte zu erhalten und keine Abwärtsspirale der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Gang zu setzen – konnte daher durch „integrative bargaining“ innerhalb des EEF verhandelt werden. Es bestand nach Walton und McKersie (1991: 129) eine Situation, die integrative Aushandlungsprozesse ermöglicht, da alle Mitglieder der Delta-Gruppe nach erfolgreichen Verhandlungen besser da stehen, als zum Zeitpunkt vor den Verhandlungen. Trotz unterschiedlicher ökonomischer Ausgangslagen war es für alle Standortvertretungen gleichermaßen von Bedeutung, die bestehenden tarifvertraglichen Regelungen beizubehalten oder sogar auszubauen. Die vorangegangene Unterstützung der Gewerkschaften im Werk Gliwice bei lokalen Verhandlungen durch das EEF hat zum Aufbau von Vertrauen geführt. Diese Vertrauensbasis erleichterte es der Delta-Gruppe, sich intern auf eine gemeinsame Strategie zu verständigen. Innerhalb der Delta-Gruppe wurde eine „solidarity pledge“ verabschiedet, die das Verhalten untereinander und gegenüber dem Management festhält. Darunter fällt z. B., dass nicht auf lokaler Ebene mit dem Management verhandelt wird, bevor nicht eine europäische Vereinbarung verabschiedet worden ist, dass national geltende Tarifverträge nicht unterlaufen werden und dass eine kontinuierliche und vollständige Information über die Standorte in der Gruppe stattfindet. Ähnliche Regelungen hatten Trollhättan und Rüsselsheim 2004 verabredet.

Im Aushandlungsprozess um eine gemeinsame, europäische Strategie war es für Gliwice von Interesse, dass sie ihre Auslastung halten können, ohne Arbeitsplätze abbauen zu müssen. Durch die sehr junge Belegschaft wäre es dort nicht möglich gewesen, „sozialverträglich“ Arbeitsplätze abzubauen, wie das z. B. in Deutschland über Modelle der Frühverrentung möglich wäre. Innerhalb der Delta-Gruppe verpflichteten sich die Arbeitnehmervertreter aus Gliwice dazu, die Produktionsauslastung nicht zu erhöhen, um damit nicht den anderen Standorten Produktionsvolumen wegzunehmen. Die westeuropäischen Mitglieder in der Delta-Gruppe hatten ebenfalls ein Interesse daran, Gliwice in ihre Arbeit einzubinden. Für sie hätte ein Ausscheren Gliwices eine schlechtere Verhandlungsposition gegenüber dem Management bedeutet. Durch die Kooperation der EEF-Mitglieder aller betroffenen Standorte konnte das EEF mit einer Stimme sprechen. Im konkreten Fall der Standortkonkurrenz zwischen den Standorten konnte die Delta-Gruppe auf gut entwickelte Kontakte zwischen den Standortvertretern zurückgreifen. Dabei geholfen haben auch die finanziellen Ressourcen, die durch das GMEECO-Projekt zur Verfügung gestellt wurden. Dieses finanzierte mehrere Treffen der EEF-Mitglieder aus den betroffenen Standorten und nationalen Gewerkschaftsvertretern, um sich auszutauschen und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln. Außerdem wurde das Vertrauensverhältnis durch gemeinsame Protestaktionen gefestigt.

Bei den europäischen Protestaktionen zwischen 2005 und 2007 wurden Mitglieder des EEF an die europäischen Standorte entsandt, um zu dokumentieren, was dort getan wird. Es ging darum, Präsenz zu zeigen und die Standorte zu unterstützen, aber auch ein Stück weit zu kontrollieren. Die Aktionen wurden über E-Mail und die eigene Internetseite des EEF ([www.gmworkersblog.com](http://www.gmworkersblog.com)) verbreitet. Darüber sollten alle Standorte motiviert werden mitzuwirken (vgl. Whittall et al. 2009). Den Gewerkschaft-

tern in Gliwice war es – nach eigener Aussage – nicht möglich, einen Solidaritätsstreik zu organisieren, obwohl das polnische Arbeitsrecht die Möglichkeit zu Solidaritätsstreiks gibt. Jedoch sind die vor einem Streik einzuhaltenden Verfahren in Polen sehr langwierig und mühsam. Anstelle eines Solidaritätsstreiks informierten die Gewerkschafter die Beschäftigten über Aushänge und Flugblätter über die europäischen Protestaktionen. Da die rechtliche und die Ressourcenlage – gerade was das Ausmaß an Protestaktionen angeht – in den Ländern unterschiedlich ist, hat man sich innerhalb der Gruppe auf drei Stufen der Einbindung der einzelnen Standorte bei Protestaktionen geeinigt: (1) Verteilen von Flugblättern; (2) Informationsmeetings beim Schichtwechsel und Stopp der Produktion; (3) Streik bis zu 24 Stunden. Damit wurde auch die Möglichkeit europäischer Protestaktionen geschaffen, ohne damit die nationalen Gegebenheiten auszublenden. Die Aussagen zu den Möglichkeiten und Grenzen der europäischen Solidarität müssen jedoch kritisch hinterfragt werden. In Deutschland ist ein Solidaritätsstreik rechtlich nicht möglich. Trotzdem haben deutsche Standortvertreter Möglichkeiten gefunden, öffentlich ihre Forderungen mitzuteilen und auch ihre Arbeit dafür niederzulegen. Daher bleibt fraglich, warum sich die Gewerkschaften am polnischen Standort nicht so intensiv an den Solidaritätsaktionen beteiligt haben.

Im Jahr 2007 verkündete dann das Management, die Produktion der Delta-Fahrzeuge in Bochum, Ellesmere Port, Gliwice und Trollhättan fortzusetzen. Antwerpen sollte ab 2010 nicht mehr zu den Delta-Standorten gehören, sondern andere Modelle fertigen. Zur Zukunft der fünf Standorte schloss das EEF zwei europäische Rahmenvereinbarungen mit dem Management ab. Es war somit den Mitgliedern der Delta-Gruppe möglich, wenn auch nicht ohne Konflikte und Schwierigkeiten, eine gemeinsame Position zu finden und diese auch gegenüber dem Management zu vertreten. Dabei wurde ein Interessensausgleich zwischen Standorten geschaffen, die unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen agieren. Aus den gemeinsamen Erfahrungen hat sich nach den Delta-Verhandlungen ein weiteres Projekt entwickelt, welches dazu beitragen soll, den Kontakt zwischen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten aus Bochum und Gliwice zu stärken. Das Projekt „Arbeitnehmersolidarität von unten“<sup>19</sup> hat zum Ziel, sich auch „unterhalb“ der Ebene des EBR kennen zu lernen und Vorurteile abzubauen. Es hat bereits ein Besuch Bochumer Vertrauensleute in Gliwice und ein Besuch von Gewerkschaftern aus Gliwice in Bochum stattgefunden.

## 5. Fazit

Die Einbindung der neuen Mitglieder aus den MOE-Staaten in das europäische Gremium EBR bringt einige Besonderheiten mit sich. Neben den nationalen Unterschieden in den industriellen Beziehungen, die generell in EBRs vorhanden sind, entsteht zwischen den Mitgliedern aus Ost- und Westeuropa ein weiteres Spannungsfeld. Während es, wie für den Fall GM gezeigt wurde, den westeuropäischen Standorten darum geht, möglichst Produktionsvolumen zu halten und einen Abbau zu verhindern, geht es den osteuropäischen Standorten darum, die Produktionsvolumen mindestens zu

---

<sup>19</sup> Das Projekt wurde initiiert durch den Betriebsrat in Bochum und durch Mittel der IG Metall, der Friedrich-Ebert-Stiftung, der Otto-Brenner-Stiftung und der evangelischen Kirche gefördert.

halten, möglichst aber auszubauen. Durch die vorhandenen Überkapazitäten ist in der Automobilindustrie der Ausbau von Produktionsvolumen an einem Standort mit dem Abbau von Volumen an einem anderen verbunden. Darüber hinaus zeigen sich große Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen, wenn es um Zugeständnisse bei Verhandlungen mit dem Management geht.

Für das EEF war es möglich, durch langjährige Zusammenarbeit und dem Aufbau von Vertrauen zueinander einen Interessensausgleich zwischen den unterschiedlichen Standorten in Europa zu schaffen. Dabei war eine Strategie erforderlich, die auf der einen Seite ein gemeinsames, europäisches Ziel forciert und auf der anderen Seite die Unterschiede zwischen den Standorten wahrnimmt und in das gemeinsame Vorgehen integriert. Das EEF hat somit gezeigt, dass sich EBRs zu eigenständigen Gremien entwickeln können, die europäisch und nicht national handeln. Dafür müssen jedoch verschiedene Bedingungen für einen Interessensausgleich zwischen den Mitgliedern eines EBR erfüllt sein.

Um überhaupt europäisch handeln können, müssen die Mitglieder des EBR ein *gemeinsames Interesse* haben, das sie nur auf europäischer Ebene und nicht national oder lokal erreichen können. Im Falle des EEF war dies der Widerstand gegen den Standortwettbewerb, der aus Sicht der Beteiligten eine europäische Strategie benötigte. Gerade im Falle von Restrukturierungsmaßnahmen müssen die Mitglieder diese als europäisches Problem begreifen. Wenn einzelne Standorte als „Gewinner“ und andere als „Verlierer“ von Produktionsverlagerungen gesehen werden, ist eine Verständigung und ein europäisches Vorgehen nicht möglich. Daher bedarf es der *Einbindung aller Standorte* ohne dabei einzelne Standorte oder Länder zu bevorzugen. Der EBR muss die Interessen aller Standorte widerspiegeln können. Dazu gehört auch, dass die Mitglieder die jeweils anderen kennen lernen und Erfahrungen austauschen. Die Mitglieder eines EBR müssen die jeweiligen nationalen Gegebenheiten und die Systeme der industriellen Beziehungen kennen. Durch das GMEECO-Projekt der Delta-Gruppe bei GM konnten die Mitglieder einen solchen Austausch betreiben und damit auch Vorurteile abbauen. Besonders im Hinblick auf die neuen EU-Mitgliedstaaten besteht dringender Nachholbedarf, was Informationen über die Länder und ihre Systeme der industriellen Beziehungen angeht. Die *nationalen Unterschiede* müssen benannt werden und in die Formulierung der gemeinsamen Positionen des EBR einfließen. Jedes Mitglied eines EBR agiert als Vertreter seines Landes und ist damit daran gebunden, nur Positionen zuzustimmen, die von seinen Beschäftigten an den Standorten mitgetragen werden können. Daher können Abkommen, die auf europäischer Ebene getroffen werden, lediglich einen Rahmen vorgeben, der dann lokal auf die gegebenen Verhältnisse angepasst werden kann. So gibt das Solidaritätsversprechen der Delta-Gruppe beispielsweise lediglich vor, bei lokalen Verhandlungen mit dem Management die national geltenden Tarifverträge nicht zu unterbieten. Eine Festlegung dahingehend, wie hoch z. B. die realen Personalkosten sein dürfen, wäre nicht umsetzbar. Auch das Prinzip „die Lasten zu teilen“ muss den nationalen Umständen angepasst werden, z. B. dahingehend, ob ein sozialverträglicher Stellenabbau in einem Land möglich ist oder nicht. Um einen solchen europäischen Handlungsrahmen im EBR verhandeln zu können, sind *materielle Ressourcen* von entscheidender Bedeutung. Wie die Delta-Gruppe gezeigt hat, war ein so intensiver Austausch lediglich mithilfe von finanzieller

Unterstützung möglich. Gerade die Gewerkschaften in den MOE-Staaten besitzen nicht die finanziellen Ressourcen, zusätzliche Treffen mit EBR-Mitgliedern zu unterstützen. Im Gespräch mit dem Arbeitnehmervertreter des GM-Standortes Gliwice, wurde dieser Aspekt auf den Punkt gebracht: die Kosten eines Treffens der Mitglieder der Delta-Gruppe waren ähnlich hoch, wie die zur Verfügung stehenden Mittel der Solidarnosz für alle Betriebe der Region Gliwice. Das größte Problem beim Interessenausgleich gerade zwischen den alten EU-Staaten und den MOE-Staaten stellen jedoch die geringe Kenntnis über den jeweils anderen dar. Durch Verständigungsschwierigkeiten, aber auch Vorurteile, wird die Zusammenarbeit im EBR erschwert. Wenn daher nicht die Probleme als gemeinsame Schwierigkeiten wahrgenommen werden, werden EBR-interne Verhandlungen über einen Interessenausgleich nicht stattfinden und Restrukturierungsprozesse lokal verhandelt werden.

Die aktuelle Situation bei GM zeigt auf Seiten der Arbeitnehmervertretung, wie fragil Zusammenarbeit und Interessenausgleich sind. Nach dem gescheiterten Verkauf der Marke Opel an das Magna-Sberbank-Konsortium ist die Strategie des EEF, alle Standorte zu sichern, nicht aufgegangen. Mittlerweile hat das Management von GM angekündigt, das belgische Werk Antwerpen Mitte 2010 zu schließen. Während der Verhandlungen um einen Verkauf von Opel bröckelte zudem das aufgebaute Vertrauen zwischen den Mitgliedern des EEF. Aufgrund des Eingreifens des deutschen Staates bei den Verhandlungen um einen Verkauf, wurde den Arbeitnehmervertretern der deutschen Standorte vorgeworfen, den Schutz des Staates forciert zu haben, um vor allem die deutschen Standorte zu sichern. Standortschließungen wurden zu dieser Zeit für das belgische Werk Antwerpen und das spanische Werk in Zaragoza diskutiert, jedoch nicht für eines der deutschen Werke. Das führte innerhalb des EEF zu Misstrauen und hat die aufgebaute Vertrauensbasis untergraben.

Mit dem neuen GM-Europa-Chef Nick Reilly und den neuen Sanierungsplänen von GM stehen nun wieder Werke, Produktionskapazitäten und damit auch Beschäftigte zur Disposition. Mit der Entscheidung, den Standort Antwerpen zu schließen, muss Nick Reilly allerdings die Hoffnungen aufgeben, sich mit den Arbeitnehmervertretungen zügig auf einen endgültigen Sanierungsplan zu einigen. Das EEF hat bereits angekündigt, dass es Verhandlungen über Zugeständnisse an anderen Standorten in Verbindung mit einer Werksschließung nicht geben wird. Es wird derzeit also wieder „neu gemischt“, wie es ein Arbeitnehmervertreter bei GM ausdrückt, und es ist zu befürchten, dass alle europäischen Standorte aufgrund der Bedrohung von Schließungen auf ihre nationalen Standortinteressen zurückfallen.

## **Literatur**

- Banyuls, J./Haipeter, T./Neumann, L. (2008): European Works Council at General Motors Europe: Bargaining Efficiency in Regime Competition? In: *Industrial Relations Journal*, 39(6): 532-547.
- Bartmann, M./Blum-Geenen, S. (2009): The Delta Site Selection Process at General Motors Europe: Works Council and Union Cooperation as a Participatory Model. In: Blanpain, R. (ed.): *The Modernization of Labour Law and Industrial Relations in a Comparative Perspective*. Alphen: Kluwer Law International, *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 70: 77-96.
- Bartmann, M./Dehnen, V. (2009): Cooperation versus Competition. Union and Works Council Strategies in the Delta Site Selection Process at General Motors Europe. In: Hertwig, M./Pries, L./Rampelshammer, L. (eds.): *European Works Councils in Complementing Perspectives*. Brüssel: ETUI: 301-330.

- Dehnen, V./Rampeltshammer, L. (2010): Europäische Betriebsräte: Bedingungen für ihre Handlungsfähigkeit und ihre Rolle bei europäischen Streik- und Protestaktionen. In: Brandl, B./Schweiger, G. (Hg.): Perspektiven des Kampfes um und für Arbeit: VS Verlag für Sozialwissenschaften, im Erscheinen.
- Domanski, B./Guzik, R./Gwosdz, K. (2008): The New International Division of Labour and the Changing Role of the Periphery: The Case of the Polish Automotive Industry. In: Tamasy, C./Taylor, M. (eds.): *Globalising Worlds and New Economic Configurations*. Farnham: Ashgate: 85-100.
- Fetzer, T. (2008): European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors. In: *European Journal of Industrial Relations*, 4(3): 289-308.
- Fuchs, M./Giese, M. (2003): Globale Arbeitsteilung – transnationale Kompetenzaufteilung. Beispiele aus der Automobilzulieferindustrie. Herausgegeben von INEF. Duisburg. INEF Report, 73.
- Gilson, C./Weiler, A. (2008): Transnational Company Industrial Relations: The Role of European Works Councils and the Implications for International Human Resource Management. In: *Journal of Industrial Relations*, 50(5): 697-717.
- Hancké, B. (1998): Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry. Herausgegeben von WZB. Berlin. WZB Discussion Papers, FS I 98-305.
- Hancké, B. (2000): European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry. In: *European Journal of Industrial Relations*, 2(1): 35-59.
- Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L. (2009): European Works Councils as International Non-Profit-Organisations: An Organisational Research Approach to a Crucial Element of Europeanisation. In: Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L. (eds.): *European Works Councils in Complementing Perspectives*. Brüssel: ETUI: 13-46.
- Hürtgen, S. (2008): Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globalen Konkurrenz. 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Jagodzinski, R. (2007): Involving European Works Councils in Transnational Negotiations – a Positive Functional Advance in their Operation or Trespassing? In: *Industrielle Beziehungen*, 14(4): 316-333.
- Jarley, P. (2005): Intraorganizational Bargaining. In: Blackwell Encyclopedia (ed.): *Dictionary of Human Resource Management*: 176.
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. (2009): Changing East-West Division of Labour in the European Automotive Industry. In: *European Urban and Regional Studies*, 16(1): 27-42.
- Keller, B. (2001): Europäische Arbeits- und Sozialpolitik. München: Oldenbourg.
- Kerckhofs, P. (2006): European Works Council Database. Brüssel: ETUI.
- Kinkel, S./Zanker, C. (2007a): Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie. Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden der zur Standortbewertung. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kinkel, S./Zanker, C. (2007b): Internationale Produktionsstrategien bei Automobilzulieferern – Erfahrungen und Muster. In: *WSI Mitteilungen*, 60(1): 9-16.
- Kotthoff, H. (2006a): 10 Jahre Europäisches GM Arbeitnehmerforum (EEF). unveröffentlichter Bericht.
- Kotthoff, H. (2006b): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrates. Zehn Jahre transnationale Interessenvertretung. Berlin: edition sigma / Hans-Böckler-Stiftung.
- Krzywdzinski, M. (2009): Organisatorischer Wandel von Gewerkschaften in postkommunistischen Ländern. Der Fall der Solidarnosz. In: *Industrielle Beziehungen*, 16(1): 25-45.
- 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.
- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P. (1999): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden: Nomos.
- Marginson, P. (2006): Europeanisation and Regime Competition: Industrial Relations and EU enlargement. In: *Industrielle Beziehungen*, 13(2): 97-117.
- Marginson, P./Hall, M./Hoffmann, A./Müller, T. (2004): The impact of European Works Councils on management decision making in UK- and US-based multinationals. A case study comparison. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2): 209-233.

- Marginson, P./Meardi, G. (2006): European Union Enlargement and the Foreign Direct Investment Channel of Industrial Relations Transfer. In: *Industrial Relations Journal*, 37(2): 92-110.
- Marginson, P./Sisson, K. (1996): European Works Councils – Opening the Door to European Bargaining? In: *Industrielle Beziehungen*, 3(3): 229-236.
- McKersie, R. B./Perry, C. R./Walton, R. E. (1995): Intraorganizational Bargaining in Labor Negotiations. In: *Journal of Conflict Resolution*, 9(4): 463-481.
- Meardi, G. (2004): Short Circuits in Multinational Companies: The Extension of European Works Councils in Poland. In: *European Journal of Industrial Relations*, 10(2): 161-178.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. überarb. und erw. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Patriarka, M./Welz, C. (2008): *European Works Councils in Practice: Key Research Findings. Background Paper. Herausgegeben von European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions*. Brüssel.
- Pavlinek, P./Domanski, B./Guzik, R. (2009): Industrial Upgrading through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. In: *European Urban and Regional Studies*, 16(1): 43-63.
- Pries, L. (2005): The Opel-conflict in October 2004 or: Lessons in the Unintended Consequences of Intentional Action. In: *La Lettre du Gerpisa*, 179: 9-11.
- Pries, L. (2008): *Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Sozialräume jenseits von Nationalgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pries, L./Dehnen, V. (2009): Location tendencies of the international automotive industry: ‚Footless Companies Going East and South‘ or ‚Regionalisation of Value-chain Profiles? In: *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(4): 415-437.
- Pulignano, V. (2009): International Cooperation, Transnational Restructuring and Virtual Networking in Europe. In: *European Journal of Industrial Relations*, 15(2): 187-205.
- Rehfeldt, U. (2001): The European Works Councils and International Restructuring: A Perspective for European Bargaining? In: *Actes du Gerpisa*, 30: 109-114.
- Schulten, T./Seifert, H./Zagelmeyer, S. (2002): *Pacts for Employment and Competitiveness: The Adam Opel AG*. Herausgegeben von European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions. Online verfügbar unter <http://eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/pecs/pecs15.htm>, zuletzt geprüft am 26.03.2007.
- Streeck, W. (1997): Neither European nor Works Councils: A Reply to Paul Knudsen. In: *Economic and Industrial Democracy*, 18(2): 325-337.
- Telljohann, V. (2007): Interest Representation and European Identity: A Twofold Challenge for European Works Councils. In: Whittall, M./Knudsen, H./Huijgen, F. (eds.): *Towards a European Labour Identity*. Oxford und New York: Routledge: 150-168.
- Timming, A. (2009): Trust in Cross-national Labour Relations: A Case Study of an Anglo-Dutch European Works Council. In: *European Sociological Review*, 25(4): 505-516.
- Voss, E. (2006): *The Experience of European Works Councils in the New EU Member States*. Dublin.
- Waddington, J. (2006): Was leisten Europäische Betriebsräte? – Die Perspektive der Arbeitnehmervertreter. In: *WSI Mitteilungen*, 59(10): 560-567.
- Walton, R. E./McKersie, R. B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E./McKersie, R. B. (1991): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction system*. 2. Auflage. Ithaca: ILR Press.
- Weiler, A. (2004): *European Works Councils in Practice*. Herausgegeben von European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions. Luxemburg.
- Whittall, M./Knudsen, H./Huijgen, F. (2009): European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology. In: *European Journal of Industrial Relations*, 15(2): 167-185.
- Whittall, M./Knudsen H./Huijgen, F. (eds.) (2007): *Towards a European Labour Identity*. Oxford und New York: Routledge.
- Zagelmeyer, S. (2001): Brothers in Arms in the European Car Wars: Employment Pacts in the EU Automobile Industry. In: *Industrielle Beziehungen*, 8(2): 149-179.