

Erfolgreiche Kooperation?

Betriebsräte in Deutschland und Frankreich

Werner Altmeyer*

» **Transnationale Restrukturierungen und Fusionen erfordern für die Arbeitnehmer Einflussnahme jenseits der nationalen betrieblichen Mitbestimmung. Die Europäischen Betriebsräte sind dabei unterschiedlich stark vom deutschen und französischen Modell geprägt – eine aktuelle Studie untersucht ihre Funktion und Wirksamkeit.**

Der Europäische Binnenmarkt ist lange Realität, und Arbeitnehmer werden immer häufiger mit grenzüberschreitenden Restrukturierungen konfrontiert. Jüngste Beispiele: Generali, Airbus und Opel planen Standortbereinigungen, Nokia und die Telekommunikationssparte von Siemens fusionieren. Wie können die Betriebsräte als gewählte Vertreter der Belegschaft hier Einfluss geltend machen?

Innerhalb der EU gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Kulturen von Betriebsverfassung. Während es in Deutschland gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte gibt, ist in Frankreich lediglich die Rede von Unterrichtung und Anhörung.¹ Entscheidungen trifft ein französischer Arbeitgeber allein, er darf aber – und dies ist eines der wichtigsten Merkmale der französischen Betriebsverfassung – ohne korrekt durchgeführtes Konsultationsverfahren eine Maßnahme nicht umsetzen. Laut Arbeitsgesetzbuch hat er zunächst eine „begründete Stellungnahme“ des Betriebsrates einzuholen und darauf wiederum fundiert zu antworten. Ziel ist meist, eine Vereinbarung über die sozialen Folgen (Interessenausgleich) zu ermöglichen. Anders als in Deutschland muss ein solcher Interessenausgleich aber durch gewerkschaftliche Aktionen im Rahmen der Tarifautonomie erstritten werden, da es keine Mitbestimmungsrechte gibt.

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

„Florettfechten“ in Frankreich

Historisch sind die ersten Europäischen Betriebsräte ab 1985 in Frankreich entstanden – nicht in Deutschland, Schweden oder England. Daher prägt das französische Modell von Information und Konsultation auch die EU-Richtlinie. Wie stark ist nun der Einfluss des deutschen Mitbestimmungsmodells auf die EBR-Arbeit? Dies war eine der Leitfragen von Prof. Dr. Hermann Kotthoff in einem Forschungsprojekt, das die Arbeit Europäischer Betriebsräte untersuchte. In einer Typologie stellte er verschiedene Praxisbeispiele zusammen.²

* Dr. Werner Altmeyer ist Trainer und Berater für Europäische Betriebsräte und transnationale Arbeitsbeziehungen in Hamburg, www.euro-betriebsrat.de.

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

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

Der Patron leitet die EBR-Sitzung straff und unnahbar, und den deutschen Betriebsräten bleibt dabei nichts anderes übrig, als sich dieser befremdlichen Art des Umgangs anzupassen: „Wenn Du etwas zum Patron sagst, dann darfst Du es zwar direkt sagen, aber Du musst es auf einem gewissen Niveau tun.“ Während in englischen oder deutschen Konzernen Spitzenmanager durchaus auch einmal am Abendprogramm des EBR teilnehmen,

gilt in Frankreich: Der Patron mischt sich nicht unters Volk. Deutschen Betriebsräten gelingt daher nicht, was sie instinktiv zuhause tun würden: eine persönliche Begegnung suchen, um nach Entgegennahme der Informationen unverzüglich in die Beratung und konstruktive Mitgestaltung überzugehen.

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

Deutsche Betriebsräte auf französischem Parkett

Solche Erfahrungen hat auch Holger Kammer gemacht, Betriebsratsmitglied bei Equant Deutschland GmbH in Eschborn, einer Tochtergesellschaft der France Télécom. Er gehört als deutscher Delegierter dem EBR an und fährt zwei- bis viermal jährlich zu Sitzungen nach Paris. Dort beobachtet er, dass die französischen Betriebsratskollegen „etwas härter, um nicht zu sagen militanter“ mit ihrer Geschäftsleitung umgehen, als es in Deutschland üblich ist.³ Die Vertreter des Managements suchen mehr Kontakt zu den Arbeitnehmervertretern anderer Länder als zu ihren eigenen Gewerkschaften.

Für einen deutschen Betriebsrat ist es überraschend, dass es in den meist vier Tage dauernden EBR-Sitzungen sehr „preußisch“ zugeht, denn die französische Direktion diskutiert grundsätzlich nur über Themen, auf die sie sich vorbereitet hat. „Alles hat seinen Plan, und der wird abgearbeitet“, wundert sich Kammer. Die mittleren Führungsebenen stehen der deutschen Mitbestimmung ausgesprochen positiv gegenüber, nicht aber der oberste Geschäftsführer (PDG). „Der ist eben der Patron – und da gilt im zentralistischen Frank-

reich: Chef ist Chef, der hat das Sagen und Mitbestimmung ist für ihn eher ein Fremdwort.“

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

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

„Fürsprecher der Diaspora“ in Deutschland

Ganz anders ist die Situation in Deutschland, wo der Vorsitz im Betriebsrat und damit auch der Vorsitz im Europäischen Betriebsrat nicht beim Arbeitgeber liegt. Dort entwickeln Arbeitnehmervertreter eine Autorität und eine Kooperationsbereitschaft mit dem Arbeitgeber, die für ihre Kollegen in anderen Ländern manchmal etwas befremdlich erscheint. Hier ein Beispiel aus der Typologie von Kotthoff: Der deutsche Betriebsratsvorsitzende als „Fürsprecher der Diaspora“. Bei diesem Typus handelt es sich um deutsche Konzerne mit einer dominanten Stammhaus-Orientierung. Der EBR tritt nicht kontinuierlich in Erscheinung und hat keine transnationale Identität entwickelt, er ist eher ein Anhängsel der deutschen Mitbestimmung. Der EBR-Vorsitzende hat zugleich den Vorsitz im deutschen Konzern- oder Gesamtbetriebsrat inne und gehört dem Aufsichtsrat an. Er verfügt als herausgehobener Re-

präsentant der deutschen Mitbestimmung über einen direkten Zugang zum obersten Konzernmanagement.

In seiner Rolle als Vorsitzender des Europäischen Betriebsrates sieht er sich als Fürsprecher der Sorgen und Nöte ausländischer Standorte. Er gestaltet den Ablauf der Plenumsitzungen so, dass die nicht-deutschen EBR-Mitglieder Gelegenheit haben, der zentralen Leitung direkt ihre lokalen Beschwerden vorzutragen und ihr „Herz auszuschütten“. Der EBR ist für die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter eine Art Kummerkasten und er wird von der deutschen Mitbestimmung im „Huckepack“ getragen.

Die deutschen Standorte sind zwar zahlenmäßig stark, haben aber innerhalb des Konzerns ausländische Konkurrenten. Obwohl die deutsche Belegschaft in einigen Fällen schon real erfahren hat, dass sie von Entwicklungen an ausländischen Standorten betroffen ist, werden grenzüberschreitende Verlagerungen nur in geringem Ausmaß praktiziert, und die Tochtergesellschaften im Ausland werden eng vom deutschen Stammhaus gesteuert.

Mangelhafte Kooperation

Die Arbeit von Europäischen Betriebsräten wird manchmal auch von mangelhafter Zusammenarbeit geprägt. Kotthoff beschreibt hierzu ebenfalls Beispiele: Bei diesem Typus handelt es sich um einen EBR, der schon viele Jahre eher unauffällig existiert und nicht „ins Laufen gekommen“ ist. Zurückliegende Fusionen und Übernahmen kennzeichnen das soziale Klima, weder der Konzern noch der EBR sind kulturell „zusammengewachsen“. Zudem behindern Machtstrukturen beziehungsweise Machtkämpfe innerhalb der Arbeitnehmerseite eine Weiterentwicklung zu einem funktionsfähigen Gremium.

In einem der untersuchten Beispiele liegt der EBR-Vorsitz in den Händen des langjährigen deutschen Konzernbetriebsratsvorsitzenden. Zur Jahressitzung, die zwei Tage dauert und an wechselnden Orten stattfindet, erscheint regelmäßig die oberste Konzernleitung. Dagegen hat der dreiköpfige Lenkungsausschuss – zwei davon sind

Deutsche – noch nie eine eigene Sitzung durchgeführt. Der Vorsitzende hält wenig von der Institution EBR und engagiert sich kaum dafür. Allerdings unterhält er persönlich gute Beziehungen zu einzelnen Mandatsträgern im Ausland – sozusagen am EBR vorbei. Solange er das Amt nicht abgibt, torpediert er damit die Funktionsfähigkeit des Gremiums.

Auch der Personalleiter gibt offen zu erkennen, dass er nichts von der Institution EBR erwartet. In den Jahressitzungen wird von osteuropäischen Delegierten ungeschminkt Kritik vorgebracht, auch in Anwesenheit der Konzernleitung. Diese schiebt die Verantwortung jedoch auf das Management vor Ort. Vom EBR selbst werden die Klagen nicht weiterverfolgt. Er könnte eine Fürsprecherfunktion wahrnehmen, aber weder der EBR-Vorsitzende noch das Management stehen dahinter, und die Gewerkschaften überlassen dem mächtigen deutschen EBR-Vorsitzenden das Feld. Es ist niemand in Sicht, der dem Gremium Leben einhauchen könnte.

In einem anderen Unternehmensbeispiel gibt es Machtkämpfe auf mehreren Ebenen: 1. zwischen den Betriebsratsvorsitzenden der deutschen Standorte, 2. zwischen den französischen Gewerkschaften („die kloppen sich wie die Kesselflicker“) und 3. zwischen Deutschen und Franzosen. Die Situation konnte weder durch die Wahl eines „machtlosen“ Kompromisskandidaten aus Frankreich noch durch eine deutsch-französische „Doppelspitze“ befriedet werden, vielmehr beschäftigt sich das Gremium seit Jahren weitgehend mit sich selbst. Und dies, obwohl die Konzernleitung gerne einen funktionierenden EBR als Gesprächspartner aufbauen und sich von den lokalen Machtkämpfen unabhängig machen würde.

In der Praxis: Restrukturierungen als Initialzündung

Viele Europäische Betriebsräte entwickeln sich erst nach Jahren zu einem funktionsfähigen Gremium, das sich in das betriebliche Geschehen einmischt und aktiv Mitsprache einfordert.⁴ Meist

gibt ein massiver Umbau des Unternehmens, wie derzeit zum Beispiel bei Airbus, den Anstoß. Die Vielzahl grenzüberschreitender Fusionen, Standortverlagerungen und Umstrukturierungen stellen die örtlichen Arbeitnehmervertretungen vor Herausforderungen, die sie nicht mehr in ihrem eigenen Land allein lösen können. Daher führt kein Weg an der Entwicklung einer gemeinsamen, europaweiten Strategie vorbei.

Will der Europäische Betriebsrat eine aktive Rolle spielen und nicht nur eine Instanz zur Entgegennahme von Informationen sein, so muss er sich dies meist erkämpfen. So hat beispielsweise der EBR von Gaz de France im November 2006 durch einstweilige Verfügung verhindert, dass der Verwaltungsrat des Unternehmens die geplante Fusion mit dem Versorgungskonzern Suez beschließen konnte. Die Richter sahen es als erwiesen an, dass der Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zu spät vorgelegt und die Belegschaftsvertreter auf diese Weise keine ausreichende Zeit zur Meinungsbildung gehabt hätten.

Diese Begründung ist typisch für viele Rechtsstreitigkeiten in Frankreich. Auch ohne Mitbestimmung kann dadurch ein erheblicher Druck auf den Arbeitgeber entstehen, vernünftige Restrukturierungsabkommen mit den Arbeitnehmervertretern zu schließen. Eine ähnliche Situation gilt für den Europäischen Betriebsrat des Netzwerkausrüsters Alcatel-Lucent, dem ein Gericht in Paris im April 2007 erheblich erweiterte Konsultationsrechte zubilligte.

Die überwiegende Zahl aller bisherigen Gerichtsurteile in EBR-Fragen sind vor französischen Gerichten ergangen, darunter 1997 die mittlerweile historische Entscheidung über die Schließung des belgischen Renault-Werkes in Vilvoorde bei Brüssel. In Deutschland ist bisher kein einziges vergleichbares Urteil bekanntgeworden, möglicherweise respektieren deutsche Arbeitgeber die Beteiligungsrechte eines Europäischen Betriebsrates eher als in Frankreich. Blandine Landas von der französischen Gewerkschaft CFDT bemerkt dazu: „In Frankreich unterschreiben die Arbeitgeber einen Vertrag, um ihn dann doch zu

„Es führt kein Weg an einer gemeinsamen, europaweiten Strategie vorbei.“

sen an, dass der Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zu spät vorgelegt und die Belegschaftsvertreter auf diese Weise keine ausreichende

verletzen. Es existiert keine Vertragskultur wie in Deutschland.“

Um solche gerichtlichen Konfrontationen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu verhindern, versuchen immer mehr Firmen, frühzeitig vernünftige Regelungen für den Fall von Restrukturierungen zu treffen. Der französische Konzern Schneider Electric will gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern europaweit soziale Prinzipien definieren, um anstehende Betriebsänderungen in einer Form durchzuführen, die den Beschäftigten eine frühzeitige Einbindung ermög-

licht. Auch der Pharmakonzern Sanofi-Aventis hat sich kürzlich hierzu bereit erklärt. Für das deutsche Unternehmen RWE Energy wurde im März 2007 ein entsprechendes Abkommen mit europaweiter Gültigkeit mit dem EBR abgeschlossen.

Damit wachsen Europäische Betriebsräte in eine Rolle hinein, die der Gesetzgeber ihnen noch gar nicht zugesprochen hat. Verhandlungen auf europäischer Ebene mit dem europäischen Management zu führen, geht weit über Information und Konsultation hinaus.

-
- 1 Vgl. Werner Altmeyer: Europäische Betriebsräte (EBR) – Interessenvertretung in Deutschland, Frankreich und Europa. In: *Dokumente*, 5/2003, S. 62–67.
 - 2 Die folgenden Fallbeispiele sind ausführlich dargestellt bei Hermann Kotthoff: *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrates. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Berlin 2006.
 - 3 Die Zitate stammen aus einem Interview in dem Beitrag von Werner Altmeyer / Christian Dufour: *Interessenvertretung in Frankreich. Vive la France?* In: *der betriebsrat*, Fachzeitschrift für die erfolgreiche Interessenvertretung, 1/2007, S. 18–20.
 - 4 Vgl. Wolfgang Lecher / Hans-Wolfgang Platzer / Stefan Rüb / Klaus-Peter Weiner: *Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*. Baden-Baden 2001.