

Schriften der
Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt

Vom Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner?

Der Europäische Ford-Betriebsrat im
Verselbständigungsprozess der
Visteon-Komponentensparte bei
Ford of Europe

Valentina Mählmeyer

Schriftenreihe der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes

Die zentrale Aufgabe der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes besteht in der Generierung von arbeitsweltorientiertem Wissen und der gegenseitigen Zusammenführung von Wissensbeständen in Wissenschaft und Arbeitswelt mit dem Ziel einer nachhaltigen Kooperation zum Nutzen aller Kooperationspartner/innen. Kooperationspartner/innen sind die Universität des Saarlandes, der Deutsche Gewerkschaftsbund Saar, die Arbeitskammer des Saarlandes und die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes.

Die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt liegen in den Themenfeldern Mitbestimmung und Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Globalisierung und ihre Auswirkungen, sektoraler Wandel und grenzüberschreitendes Arbeiten.

Mit dieser Publikationsreihe sollen die Ergebnisse der Forschungsprojekte, die im Rahmen der oder in Zusammenarbeit mit der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt durchgeführt wurden, einem breiteren Publikum zur Verfügung gestellt werden.

Valentina Mählmeyer

Vom Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner?

Der Europäische Ford-Betriebsrat im
Verselbständigungsprozess der
Visteon-Komponentensparte bei *Ford of Europe*



universaar

Universitätsverlag des Saarlandes
Saarland University Press
Presses Universitaires de la Sarre

© 2011 *universaar*
Universitätsverlag des Saarlandes
Saarland University Press
Presses Universitaires de la Sarre



Postfach 151150, 66041 Saarbrücken

ISBN 978-3-86223-016-7 gedruckte Ausgabe
ISBN 978-3-86223-017-4 Online-Ausgabe
URN urn:nbn:de:bsz:291-universaar-251

Gestaltung und Satz: Evelyne Engel, Julian Wichert

Projektbetreuung *universaar*: Isolde Teufel

Gedruckt auf säurefreiem Papier von Monsenstein & Vannerdat

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	11
Danksagung	13
1. Einleitung	15
1.1 Ausgangspunkt und Konzeption der Untersuchung	18
1.2 Aufbau der Arbeit	19
2. Der Stand der Forschung	21
2.1 Die EBR-Richtlinie	21
2.1.1 Die Entstehungsgeschichte der EBR-Richtlinie	21
2.1.2 Der Inhalt der EBR-Richtlinie	23
2.1.3 Die Revision und aktueller Deckungsgrad der EBR-Richtlinie	24
2.2 Der Stand der EBR-Forschung	26
2.2.1 Die Debatte zwischen den Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten	26
2.2.2 Die Erforschung der EBRs unter bestimmten Gesichtspunkten ...	28
2.2.3 Typologien der EBRs	33
2.2.4 Der EBR als handlungsfähiger Akteur	37
3. Grundlegende Theorien	45
3.1 Das strukturalistische Konzept eines Systems industrieller Beziehungen nach John T. Dunlop	45

3.2 Verhandlungsansätze	53
3.2.1 “The behavioral theory of labor negotiations” nach Robert B. McKersie und Richard E. Walton	54
3.2.2 “Negotiated order”–Ansatz nach Anselm L. Strauss	58
3.3 Handlungstheoretische Erklärungen	66
3.3.1 Macht	66
3.3.2 Die Konflikttheorie nach Ralf Dahrendorf	69
3.3.3 “Strategic choice”–Ansatz nach John Child	75
3.4 Das theoretische Modell der Untersuchung	80
4. Grundlagen der empirischen Untersuchung	87
4.1 Hypothesen	87
4.2 Operationalisierung	89
4.3 Methodische Vorgehensweise	90
5. Fallstudie: Der Europäische Ford-Betriebsrat (EFB) – vom Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner?	95
5.1 Historischer Hintergrund	95
5.1.1 Das Unternehmen Ford Motor Company im Überblick	95
5.1.2 Die europäische Unternehmenszentrale <i>Ford of Europe</i>	98
5.1.3 Der EFB von der Gründung bis heute	100
5.2 Analyse der Bedingungen für die Entwicklung der Handlungsfähigkeit des EFB	104
5.2.1 Der EFB als ein System industrieller Beziehungen	105
5.2.2 Der Prozess der Visteon-Verselbständigung als Interessenkonflikt zwischen dem EFB und dem Management von <i>Ford of Europe</i> ..	111
5.2.2.1 Historischer Hintergrund und Ablauf der Visteon-Verselbständigung	113
5.2.2.2 Die Mikroebene: Intraorganisatorische Verhandlungen	116
5.2.2.3 Die Mesoebene: Interorganisatorische Verhandlungen	124
5.2.3 Der Output des Systems industrieller Beziehungen: Ideologie, Normen und Regeln	131

5.2.4 Das System industrieller Beziehungen im Wandel	136
6. Schlussfolgerungen und Ausblick	143
6.1 Die Beurteilung des theoretischen Erklärungsmodells der Arbeit ...	143
6.2 Abschließende Diskussion der Hypothesen	146
6.3 Kritik und Ausblick	149
7. Anhang	151
8. Quellenverzeichnis	155
8.1 Literaturverzeichnis	155
8.2 Internetquellen	173
8.2.1 Veröffentlichungen des Unternehmens: Berichte und Pressemitteilungen	173
8.2.2 Veröffentlichungen anderer Organisationen	175
8.2.3 Medienquellen	175

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: “ <i>Industrial relations system</i> ” (Dunlop 1958)	51
Abbildung 2: “ <i>The behavioral theory of labor negotiations</i> ” (Walton/McKersie 1965)	57
Abbildung 3: “ <i>Strategic choice</i> ” (Child 1972)	78
Abbildung 4: Ein System industrieller Beziehungen als Momentaufnahme	83
Abbildung 5: Das System industrieller Beziehungen im Wandel	84
Abbildung 6: Die Sitzverteilung im EFB (2009)	101
Abbildung 7: Die Häufigkeit der Sitzungen des EFB und des <i>Select Committee</i> (1996-2008)	102
Abbildung 8: Das System industrieller Beziehungen als Momentaufnahme (Fallstudie)	107
Abbildung 9: Das System industrieller Beziehungen im Wandel (Fallstudie)	112
Tabelle 1: Arten sozialer Konflikte (Dahrendorf 1972)	71

Abkürzungsverzeichnis

ACEA	European Automobile Manufacturers' Association
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
ebd. [Latein „ibidem“/“ibid.“]	ebenda
EBR	Europäischer Betriebsrat
EBRs	Europäische Betriebsräte
EBR-Richtlinie	„Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebs-rats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“
EC	European Commission
EG	Europäische Gemeinschaft
EIRR	European Industrial Relations Review
Engl.	Englisch
et al. [Latein „et alii“]	und andere [Abkürzung „u.a.“]
ETUC	European Trade Union Confederation
ETUI	The European Trade Union Institute
EU	Europäische Union
EWG	European Works Council(s)
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
f./ff. [Latein „et seq.“/„et seqq.“]	folgende Seite/(n)
EFB	Europäischer Ford-Betriebsrat
Ford Otosan	Ford Otomotiv Sanayi Anonim Sirketi
GFT	Getrag Ford Transmissions GmbH
GM	General Motors
GM EEF	General Motors European Employee Forum

H(1-4)	Hypothese(n)(1-4)
Hervor. im Orig.	Hervorhebung im Original
HQ	Headquarters
im Orig.	im Original
IOS	International Operations Synergies
IRS	Industrial Relations System(s)
NYSE	New York Stock Exchange
OICA	Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
Tekfor	Tekfor Cologne GmbH
u.a.	unter anderem
UAW	United Auto Workers (<i>The International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America</i>)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs. [Latein „versus“]	versus, gegen, kontra
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

Angesichts einer zunehmenden internationalen Vernetzung von Wirtschaftsprozessen und besonders der Entwicklung und Ausweitung der Europäischen Union ist die Einrichtung von Euro-Betriebsräten eine extrem wichtige gesellschaftliche Innovation. Innerhalb Europas arbeiten immerhin mehr als 20 Mio. Menschen in Unternehmen, die über ein solches Gremium der Information und Konsultation, manchmal sogar einer noch weiter gehenden Beteiligung der Beschäftigten verfügen. Auf der Grundlage einer ausführlichen Sekundäranalyse vorhandener Studien sowie der Auswertung des im Rahmen eines Forschungsprojektes und durch einige eigene Erhebungen gewonnenen empirischen Materials behandelt Valentina Mählmeyer die Frage, unter welchen Bedingungen sich ein Euro-Betriebsrat (EBR) von einem reinen Informations- und Konsultationsorgan hin zu einem Verhandlungspartner für die Managementseite entwickeln kann.

Nach einer kurzen Einordnung der EBRs in ihrer Bedeutung für die gesellschaftliche Entwicklung und Einigung Europas benennt die Autorin drei Hauptzielsetzungen: Den Stand der für die Fragestellung relevanten europäischen Forschung zusammenzufassen, ein eigenständiges theoretisches Erklärungsmodell zu entwickeln und dieses im Rahmen einer Fallstudie zu überprüfen. Entsprechend schildert die Autorin zunächst in groben Zügen die Entwicklung der EBR-Richtlinie, deren Revision sowie die tatsächliche Umsetzung der in der Richtlinie vorgesehenen Einführung von EBR in den EBR-fähigen Unternehmen. Danach wird der Stand der Forschung zu EBRs ausführlicher behandelt und die Fragestellung als ein wesentliches Forschungsdesideratum herausgearbeitet, unter welchen Bedingungen ein EBR zu einem tatsächlichen Verhandlungsorgan gegenüber dem Management werden kann. In einem weiteren Schritt schildert Valentina Mählmeyer verschiedene theoretische Modelle der Forschung im Bereich Industrieller Beziehungen. Sie behandelt strukturalistische Konzepte, Verhandlungsansätze sowie handlungs-theoretische Erklärungen, um daraus ein eigenständiges theoretisches Modell für die Untersuchung zu entwickeln. Im Weiteren präsentiert die Autorin Hypothesen über die Bedingungen zur Herausbildung von EBRs als Verhandlungspartner und zeigt einen Weg auf, diese Hypothesen empirisch zu überprüfen.

Die Frage, unter welchen Bedingungen sich ein EBR zu einem Verhandlungsorgan entwickeln kann, wird dann konkret anhand der Fallstudie von Ford-Europa und dessen EBR bearbeitet. Nach einer Darstellung der historischen Entwicklung von Unternehmen und EBR werden die Bedingungen für die

Entwicklung der Handlungsfähigkeit dieses EBR untersucht. Dabei wird am Prozess der Herauslösung des Visteon-Unternehmens aus dem Ford-Unternehmensverband und an den hierauf bezogenen Verhandlungen auf der europäischen Ebene aufgezeigt, dass sich der Ford-EBR tatsächlich zu einem Verhandlungspartner für das Management entwickelte. Auf der Grundlage der durchgeführten Interviews und Dokumentenanalysen werden die gemeinsame Ideologie, die Normen und Werteorientierungen sowie die strategischen Akteurskonstellationen genannt. Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass die in der theoretischen Rahmung verwendeten Ebenen und Dimensionen wesentlich für die Erklärung des untersuchten Sachverhaltes sind.

Valentina Mählmeyer hat eine klar gegliederte, systematisch und differenziert argumentierende Arbeit vorgelegt. Sie hat in einem äußerst breiten Umfang die Literatur sowohl zur Theorie Industrieller Beziehungen wie auch zur empirischen Erforschung von EBRs aufgearbeitet. Dabei gelingt es ihr, diese Vielfalt an theoretischen Modellen und empirischen Befunden souverän nach eigenen Gesichtspunkten und Kategorien zu ordnen und einen für das eigene Forschungsvorhaben relevanten Ertrag zu gewinnen. Die empirische Fallstudie überzeugt durch eine systematische Darstellung der historischen Entwicklung und Rahmung, der Darstellung der Entwicklung der Erwerbsregulierung im Ford-Unternehmen auf der europäischen Ebene, der Bedeutung der Visteon-Verselbständigung als Wende- bzw. Kristallisations-punkt in der Entwicklung des EBR zum Verhandlungsorgan sowie in der differenzierten Diskussion einer mikro-, meso- und makrostrukturellen Ebene sowie der beiden Dimensionen der intra- und interorganisationalen Aushandlungen.

Prof. Dr. Ludger Pries

Danksagung

Das vorliegende Buch ist die geringfügig veränderte Fassung meiner M.A.-Abschlussarbeit, die im Zeitraum von März 2009 bis Januar 2010 am Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration und Mitbestimmung unter der Leitung von Professor Dr. Ludger Pries angefertigt wurde. Die Idee, die Verselbständigung von Visteon, der ehemaligen Komponentensparte von Ford, unter Berücksichtigung der mitgestaltenden Rolle des Europäischen Ford-Betriebsrats (EFB) zu untersuchen, entstand während meiner Mitarbeit am Forschungsprojekt „Der Europäische Betriebsrat als transnationale Organisation? Typik, Stabilität, Kontextbedingungen und Verhandlungoutput der EBR am Beispiel der Automobilindustrie“ an der Ruhr-Universität Bochum, welches durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziell gefördert wurde.

Mein großer Dank gilt Prof. Dr. Ludger Pries für die wissenschaftliche Betreuung dieser Arbeit. Prof. Dr. Martin Werding danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ich möchte mich auch bei dem Projektteam, Dr. Luitpold Rampeltshammer, Dr. Markus Hertwig, Axel Hauser-Ditz und Jessica Buchholz, für viele hilfreiche Diskussionen und wertvolle Anregungen bedanken. Ohne die Experteninterviews, die der Autorin vorliegender Arbeit vom Projekt zur Verfügung gestellt wurden, hätte diese Untersuchungstiefe nicht erreicht werden können. Wilfried Kuckelkorn, der ehemalige Vorsitzende des EFB, hat durch seine Auskünfte über die bisherige Entwicklung und die Ereignisse im EFB viel zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Für seine große Hilfsbereitschaft sowie für die Vermittlung von Kontakten und aktuellsten Informationen möchte ich mich bei Georg Leutert, dem EFB-Koordinator, herzlich bedanken. Weiteren Dank möchte ich der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung bei den Druckkosten sowie Olga Haubrichs und Isolde Teufel für ihre organisatorische Hilfe bei der Veröffentlichung dieser Arbeit aussprechen. Norbert Reich war durch seine Korrekturen und Kommentare zu dieser Arbeit eine große Hilfe. Mein besonderer Dank gilt Dr. Luitpold Rampeltshammer, dem Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes, für seine kritischen Anmerkungen und wegweisenden Ratschläge. Nicht zuletzt wäre diese Arbeit ohne die Hilfe meines Ehemannes Mario Mählmeyer, der mir zu jeder Zeit mit großer Geduld und hingebungsvoller Unterstützung beiseite gestanden hat, nicht möglich gewesen.

Valentina Mählmeyer
Essen, den 23. November 2010

*„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“*
Henry Ford (1863-1947)

1. Einleitung

Mit dem Inkrafttreten des Lissabon-Vertrages am 01.12.2009 übernahm die Europäische Union (EU) als Rechtsnachfolgerin der Europäischen Gemeinschaft (EG), die am 01.11.1993 mit dem Vertrag von Maastricht aus der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG)¹ hervorging, den Europäischen Binnenmarkt. Nach der letzten EU-Erweiterung auf 27 Mitgliedsstaaten vom 01.01.2007 stellt der europäische Wirtschaftsraum mit rund 480 Millionen Einwohnern² den größten einheitlichen Markt der Welt³ dar. Die Verwirklichung des freien Waren- und Kapitalverkehrs schafft gute Voraussetzungen zur Sicherung von Wachstum und Investitionen im europäischen Binnenmarkt. Außerdem können die mit der Globalisierung zusammenhängenden Verlagerungsprozesse durch die Osterweiterung innerhalb der EU-Grenzen gehalten werden. Dies ermöglicht den europaweit tätigen Unternehmen eine freie Standortwahl, die einheitlichen Sicherheits-, Produktions- und Umweltstandards der EU unterliegt.⁴

Abgesehen vom wirtschaftspolitischen Nutzen der europäischen Integration bemängeln Kritiker jedoch die geringe Berücksichtigung der sozialpolitischen Dimensionen des Wandels (vgl. Kotthoff 2006: 11). So wird kritisch bemerkt: “Common market should also comprise equal information and consultation rights” (Falkner 1996: 193f.). Pries zählt das Thema der Arbeits-

¹ Die EWG wurde am 25.03.1957 mit der Unterzeichnung der Römischen Verträge gegründet. Die Idee eines Europäischen Binnenmarktes mit vier Grundfreiheiten (freiem Warenverkehr, Personenfreizügigkeit, Dienstleistungsfreiheit und freiem Kapital- und Zahlungsverkehr) war bereits damals ein Bestandteil der Gründungsvereinbarung.

² Vgl. Meldung des Auswärtiges Amtes der Bundesrepublik Deutschland: „Europa wird größer – Erweiterungspolitik dient strategischen Interessen der EU“ (06.01.2010), <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Europa/Erweiterung/Erw-Uebersicht.html#t6> (07.01.2010).

³ Vgl. Meldung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie: Wirtschaftsraum Europa (04.03.2009), <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/wirtschaftsraum-europa,did=118988.html> (07.01.2010).

⁴ Ebd.

Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen der Arbeitnehmer „zu einem integralen Bestandteil der europäischen Integration und Harmonisierung“ (2010: 177f.), der vor der Einführung der EBR-Richtlinie jedoch in Konflikt mit der Realität stand. Während die Konzerne beispielsweise europaweit mit großen wirtschaftlichen Vorteilen agieren konnten, blieb die Vertretung und der Schutz von Arbeitnehmerinteressen überwiegend den nationalen Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung überlassen. Diese, falls überhaupt vorhanden, mussten sich nicht mehr nur Problemen im nationalen Rahmen stellen, sondern zunehmend auch europäische Zusammenhänge beachten, was sich häufig wegen fehlender Strukturen, Ressourcen sowie dem Mangel an ausgebildetem Personal als schwierig erwies (ähnlich Pries 2008: 291f.). Mehrere gescheiterte Versuche zur Behebung dieses Problems gehen bereits über drei Jahrzehnte zurück (vgl. Keller 2001; Kotthoff 2006; Schulden 1997; Zwickel 1997).

Die Einführung des „Sozialen Dialogs“ ab Mitte der 80er Jahre zwischen den europäischen Dachverbänden von Arbeitgebern und Gewerkschaften wurde zu einem der wichtigsten Instrumente zur Definition und Umsetzung gemeinsamer europäischer Sozialstandards (vgl. Falkner 2000; Pries 2010: 178; Timming 2006). Schließlich stellt die am 22.09.1994 durch den Ministerrat verabschiedete „Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“ (EBR-Richtlinie) die Grundlage für die Erwerbsregulierung auf europäischer Ebene dar, indem die EBR-Richtlinie innerhalb einer Frist von zwei Jahren von den Regierungen der EU-Mitgliedsstaaten und des europäischen Wirtschaftsraums durch Erlassung entsprechender Durchführungsbestimmungen in die nationale Gesetzgebung eingegliedert wurde.

Nach Artikel 2 der EBR-Richtlinie kann ein Europäischer Betriebsrat (EBR) in solchen Unternehmen eingerichtet werden, die insgesamt mindestens 1000 Arbeitnehmer innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten und mindestens 150 Arbeitnehmer in jeweils mindestens zwei Mitgliedsstaaten beschäftigen. Formal verfügen EBR-Gremien über Informations- und Konsultationsrechte. Das Verfahren der Unterrichtung und Anhörung des EBR beschränkt sich laut EBR-Richtlinie auf solche transnationalen Angelegenheiten, die mindestens zwei Standorte betreffen und erhebliche Auswirkungen auf die Interessen der Arbeitnehmer haben (vgl. Richtlinie 94/45/EG: Artikel 6 (3); „Subsidiäre Vorschriften“ nach Artikel 7: (1a)).

Bereits vor der Einführung der EBR-Richtlinie wurden schon seit Mitte der 80er Jahre auf freiwilliger Basis ca. 40 Vorreiter der Europäischen Betriebsräte in Unternehmen wie *Thomson Consumer Electronics*, *Bull* und *Rhone Poulenc* in Frankreich sowie bei *Volkswagen* in Deutschland gegründet (vgl. Kotthoff

2006: 15). Weil vor 1996 Gestaltungsspielraum für die Formulierung einer EBR-Gründungsvereinbarung bestand, entstanden im Zeitraum zwischen 1994 und 1996 insgesamt 394 EBRs auf Basis einer freiwilligen und frei gestaltbaren Vereinbarung mit dem Management nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie. Ab 1996 trat Artikel 6 in Kraft, der solche Vorgaben, wie die Zusammensetzung eines EBR oder prozedurale Vorschriften und Ressourcenausstattung, obligatorisch verordnete. Ab 1998 kam es zu einem neuen Gründungsschub. Infolgedessen entstanden 60 neue Gremien im Jahr 1998 und 70 im Jahr 1999 (vgl. Kerckhofs/Triangle 2002: 10f.). Seit etwa 2000 liegt die durchschnittliche Gründungszahl von neu eingerichteten EBRs zwischen 30 und 40 pro Jahr. Im Jahr 2005 existierten 784 Gremien in 772 von 2204 EBR-fähigen Unternehmen (vgl. Kerckhofs 2006: 46f). Die aktuelle Anzahl (Stand: Juli 2009) bisher gebildeter und noch bestehender EBRs liegt bei 908 Gremien, dabei wurden 42 Prozent aller EBRs nach Artikel 13 und über 50 Prozent derer nach Artikel 6 der EBR-Richtlinie gegründet (vgl. EBR-Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts⁵). Aus dieser Perspektive wird deutlich, dass das EBR-Gründungspotenzial trotz mehrerer bereits bestehender EBR-Gremien bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Wie Forschungsergebnisse zeigen, kommt es zudem zu vielen Unterschieden in der Funktionsweise und Handlungsfähigkeit schon existierender EBRs (vgl. EBR-Typologien von Lecher et al. 1999 und Kotthoff 2006). Nach der Einführung der EBR-Richtlinie wurde die Entwicklung der Gremien zur Grundlage einer Debatte zwischen den sogenannten Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten, die von verschiedenen theoretischen und normativen Prämissen ausgingen. Während die Ersten die formellen Schwächen der EBR-Richtlinie und die durch die Etablierung von EBRs entstehende Gefahr für die starken gesetzlich verankerten nationalen Systeme der Erwerbsregulierung unterstrichen (vgl. Hancké 2000, Keller 1995; Schulten 1997; Streeck/Vitols 1996), hoben die Euro-Optimisten die EBR-Gremien als eine EU-übergreifende Ebene der Erwerbsregulierung hervor, die durch eine ermöglichte Kooperation zwischen den Interessenvertretern der Arbeitnehmer aus verschiedenen europäischen Ländern Lernprozesse und Entwicklungsdynamik fördere (vgl. Lecher et al. 1998, 1999; Martínez Lucio/Weston 2000; Platzer/Weiner 1998; Whittall 2000).

Im Laufe einer Dekade empirischer EBR-Forschung entstand ein sehr facettenreiches Bild der gelebten EBR-Realität (vgl. Kotthoff 2006; Lecher et al. 2001; Marginson et al. 2004). Darunter lassen sich einige Beispiele von weit über die Rahmenbedingungen der EBR-Richtlinie hinaus entwickelten Gremien finden, die überdurchschnittlich stark im Metallsektor, dem auch die Auto-

⁵ (Engl.) *European Trade Union Institute* (ETUI).

mobilindustrie angehört, vertreten sind. Das Interesse an der Erforschung der Automobilindustrie hängt mit der fortgeschrittenen Internationalisierung der Unternehmen in Hinblick auf Märkte, Produktion und Standorte, mit einer starken Einbettung in nationale Systeme der Erwerbsregulierung und mit einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, sowie mit einer wachsenden Bedeutung für die entstehenden Strukturen transnationaler Arbeitsbeziehungen in Europa zusammen (vgl. Blöcker/Jürgens 2008; Garibaldo/Bardi 2005; Garibaldo et al. 2008; Hancké 2000; Klebe/Roth 2000; Pedersini 2004). Außerdem stellen häufige Restrukturierungen in der Automobilindustrie eine besondere Herausforderung für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer dar, was aus Sicht mancher Forscher der Grund für die hohe Wirksamkeit von EBR-Gremien ist (vgl. Carley/Hall 2006: 43f.; Carley 2008a; Jürgens 2005; Pulignano 2006; Rehfeldt 2004, 2005; Schmitt 2008; Telljohann 2009: 76f.). Zu den prominentesten *Best Practice*-Beispielen zählen die EBRs bei *General Motors Europe* (vgl. Banyuls et al. 2008; Bartmann 2005; Fetzer 2008; Haipeter 2006) und *Ford of Europe* (vgl. Carley 2001, 2008, 2008a; Da Costa/Rehfeldt 2006, 2007, 2008; Greer/Hauptmeier 2007; Hebauf 2000, 2001; Klebe/Roth 2000; Scheele 2000).

1.1 Ausgangspunkt und Konzeption der Untersuchung

Der Europäische Ford-Betriebsrat (EFB), der in dieser Arbeit im Rahmen einer Einzelfallstudie untersucht werden soll, hat bereits mehrere Male mit dem Management von *Ford of Europe* verhandelt und gemeinsame Abkommen unterzeichnet. Obwohl das Gremium bei seiner Gründung nur mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestattet wurde, beansprucht es heutzutage für sich den Status eines Verhandlungspartners des Managements. Somit liegt das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit darin, herauszufinden, welche Bedingungen die Entwicklung einer besonders hohen Handlungsfähigkeit des EFB ermöglichten und wie diese Entwicklung zu erklären ist. Dieses Vorhaben wird am Beispiel der ersten Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* in den Jahren 1999 bis 2000 untersucht, bei der es um den Verselbständigungsprozess (*Spin-Off*) der ehemaligen Komponentensparte der *Ford Motor Company* unter dem Namen *Visteon* (aktuell in die *Visteon Corporation* umbenannt) ging, die auch in Europa durch Produktionsstandorte in Deutschland, Frankreich und Großbritannien vertreten war. Die Aufnahme der Visteon-Verhandlungen und der für beide Verhandlungsparteien erfolgreiche Abschluss eines Abkommens sind im Rückblick für die Erklärung der weiteren Entwicklung des EFB entscheidend.

Um die aufgestellte Forschungsfrage „Unter welchen Bedingungen kann aus einem nur mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestatteten EBR-Gremium ein handlungsfähiger Akteur (d.h. Verhandlungspartner des Managements) werden?“ zu beantworten, wird eine dreifache Zielsetzung verfolgt:

- Erstens sollen Erkenntnisse früherer Untersuchungen über EBR-Gremien im Stand der Forschung zusammengefasst werden, um daraus empirisch validierte Erklärungsfaktoren für die Beantwortung der Forschungsfrage zu gewinnen.
- Zweitens soll ein theoretisches Modell für die Untersuchung entwickelt werden, das Bedingungen für die Aufnahme und Durchführung von Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* theoretisch fundiert und den dadurch hervorgerufenen Wandel erklärt. Während die bisherige EBR-Forschung überwiegend eine handlungs- oder strukturtheoretische Perspektive einnimmt, durch die jeweils nur bestimmte Aspekte der Realität beleuchtet werden können, nimmt das theoretische Modell dieser Arbeit Bezug auf beide theoretischen Perspektiven. Dabei soll die Wechselwirkung zwischen struktur- und handlungstheoretischen Einflussfaktoren im Rahmen einer Verhandlungssituation zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* untersucht werden, um anhand des Outputs von stattgefundenen Verhandlungen die weitere Entwicklung des EFB zu erklären.
- Drittens sollen Erkenntnisse aus dem Forschungsstand mit den Dimensionen des theoretischen Modells verbunden werden, um die Hypothesen abzuleiten, die im Rahmen einer empirischen, auf Experteninterviews basierten Fallstudie überprüft werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem die forschungsleitende Fragestellung soeben dem Kontext der Arbeit zugeordnet wurde, soll nachfolgend der Aufbau der Arbeit dargestellt werden. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Stand der EBR-Forschung. Im ersten Schritt wird auf die Entstehungsgeschichte der EBR-Richtlinie und ihre inhaltliche Ausgestaltung eingegangen. Vor diesem Hintergrund wird die Diskussion der Sozialpartner über die Revision der EBR-Richtlinie, die spätestens zum 22.09.1999 nach Artikel 15 anstand (jedoch erst 2009 erfolgte), sowie deren Ergebnisse und den aktuellen Deckungsgrad aufgezeigt. Im zweiten Schritt wird der Europäische Betriebsrat als Gegenstand der Forschung präsentiert. Dabei

wird zuerst auf die Debatte zwischen den Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten zur Entwicklung und Bedeutung der EBR-Gremien eingegangen. Danach wird die bisher stattgefundenene Erforschung der EBRs unter bestimmten Gesichtspunkten zusammengefasst, um anhand dessen den Bedarf für systematisierende EBR-Typologien nachvollziehbar zu machen. Anschließend werden Erkenntnisse früherer Untersuchungen in Bezug auf die Forschungsfrage dieser Arbeit erfasst, um die ermittelten Erklärungsfaktoren zur Beantwortung der Forschungsfrage herauszuarbeiten.

Im Kapitel 3 wird eine theoretische Grundlage der vorliegenden Arbeit entwickelt. Nachdem die einbezogenen Erklärungsansätze aus den eingangs bereits erwähnten theoretischen Perspektiven (Verhandlungskonzepte im Interaktionsfeld zwischen Struktur und Handlung) einzeln vorgestellt werden, beschäftigt sich der letzte Abschnitt des Kapitels mit dem theoretischen Erklärungsmodell der Arbeit als einer Synthese der beschriebenen Erklärungsansätze. Somit sollte auch die zweite Zielsetzung der Arbeit erfüllt werden.

Kapitel 4 bereitet die Grundlagen der empirischen Untersuchung vor. Darin wird die Ableitung der Hypothesen und deren Operationalisierung erläutert. Außerdem werden dort die Besonderheiten von Experteninterviews ausführlich diskutiert sowie die softwaregestützten Prozesse der Datensammlung und die Auswertung methodisch eingeordnet.

Kapitel 5 beinhaltet die empirisch basierende Fallstudie des Visteon-Verselbständigungsprozesses unter Berücksichtigung dessen Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des EFB zum Verhandlungspartner des Managements. Die kompakt zusammengefassten Hintergrundinformationen über die *Ford Motor Company* und ihre Tochtergesellschaft *Ford of Europe* sowie ein historischer Überblick über die Entwicklung des EFB befinden sich im ersten Abschnitt des Kapitels. Anschließend folgen die Auswertung der Empirie und eine kritische Analyse der Bedingungen für die Entwicklung der Handlungsfähigkeit des EFB, die nach den Ebenen und Dimensionen des theoretischen Modells dieser Arbeit eingeordnet werden sollen, um die dritte Zielsetzung zu erreichen.

Zuletzt werden im Kapitel 6 der Arbeit Schlussfolgerungen präsentiert, die sowohl auf das theoretische Erklärungsmodell Bezug nehmen, um seine Vorteile bzw. bei der empirischen Überprüfung entstandene Defizite der Anwendbarkeit darzulegen, als auch eine Diskussion der Hypothesen beinhalten. Die im Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen werden schließlich auf Grundlage der durchgeführten Fallstudie diskutiert und bewertet sowie in Bezug zur Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit gesetzt. Abschließend wird ein kritischer Blick auf die möglichen Beschränkungen der vorliegenden Arbeit geworfen und weitere Forschungsdesiderata sollen aufgezeigt werden.

2. Der Stand der Forschung

2.1 Die EBR-Richtlinie

2.1.1 Die Entstehungsgeschichte der EBR-Richtlinie

Es lassen sich mindestens drei Anläufe für die Einführung der am 22. September 1994 durch den Europäischen Ministerrat verabschiedeten „Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“ feststellen (vgl. Keller 2001; Kotthoff 2006). Im Jahr 1970 versuchte die Europäische Kommission mit Hilfe einer geplanten Richtlinie zum „Europäischen Unternehmensstatut“ ein Informationsverfahren in multinationalen Unternehmen nach dem deutschen Vorbild von Vorstand und Aufsichtsrat zu schaffen. Der Begriff „Europäischer Betriebsrat“ (EBR) tauchte damals in einem offiziellen Dokument zum ersten Mal als Bezeichnung für die Interessenvertretung in der geplanten „Europäischen Aktiengesellschaft“ (Zwickel 1997: 31) auf. Die Initiative scheiterte jedoch an der heftigen Ablehnung seitens der Arbeitnehmerverbände und auch der meisten Gewerkschaften (vgl. Schulzen 1997: 81ff.).

Zehn Jahre später wurde mit Hilfe eines von allen Kommissaren unterschriebenen *Vredeling*-Entwurfs, nach dem Niederländer Henk Vredeling benannt, der bis Anfang der 80er Jahre zu Zeiten der EWG die Position eines Kommissars für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit bei der Europäischen Kommission innehatte, versucht, die Mindeststandards an Information und Konsultation der Arbeitnehmer der europäischen Standorte eines Unternehmens zu schaffen. Die Begründung der Europäischen Kommission lautete, dass „common market should also comprise equal information and consultation rights“ (vgl. Falkner 1996: 193f.). Widerstand der Arbeitgeberverbände verhinderte weitere Diskussionen für das folgende Jahr, bis der *Vredeling*-Entwurf zur Europäisierung von Vertretungsrechten 1983 in einer überarbeiteten Form nochmals eingebracht wurde. Diesmal wurden die Proteste durch eine starke Gegenhaltung der britischen Regierung und die Einmischung der US-Administration zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen der in Europa operierenden US-Unternehmen verstärkt (vgl. Kotthoff 2006: 14).

Das „Sozialpolitische Protokoll“ des Maastricht-Vertrages von 1991 setzte nicht mehr nur auf die Benennung von Mindestvorschriften für die Partizipationsrechte, sondern verstärkte mittels einer gesetzlichen Zielvorgabe innerhalb einiger weniger Rahmenbedingungen einen „Sozialen Dialog“⁶ zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften auf europäischer Ebene (vgl. Pries

2010: 177f.). Zu den korporativen Sozialpartnern zählen die *Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE)* und die *European Trade Union Confederation (ETUC)*, sowie die Europäische Kommission selbst. Während die UNICE einen "flexible and voluntary approach" bevorzugte, strebte die ETUC nach einem "binding EC law" (Falkner 2000: 707). Gleichzeitig bestand die Position der Europäischen Kommission darin, "to strike a delicate balance between pushing for a more social Europe and respecting the autonomy of the member states and their interest groups" (Timming 2006: 11). Im selben Jahr wurde ein Entwurf einer Richtlinie vorgelegt, die im Falle des Scheiterns des „Sozialen Dialogs“ das Informations- und Konsultationsverfahren von Arbeitnehmern in multinationalen Unternehmen regeln sollte. Nach dem tatsächlich misslungenen Versuch präsentierte die Kommission den vorangehenden Entwurf in einer leicht veränderten Version, die nach kurzen Beratungen auch akzeptiert wurde. Zu einer großen Überraschung von Beobachtern erfolgte diesmal die Einführung der EBR-Richtlinie (94/94/EG) trotz früherer Fehlschläge problemlos. Müller und Platzer betonen das einzigartige und innovative Konzept der "regulated self-regulation" (2003: 58, 80) zur Etablierung der EBR-Richtlinie als erste Institution kollektiven Arbeitsrechts in Europa auf Basis dreier Prinzipien: (1) Regulation durch prozedurale Regeln und minimale gesetzliche Anforderungen, (2) Subsidiarität durch Anpassungsfähigkeit der EBR-Richtlinie an nationale und korporative Traditionen, (3) Vorrangstellung der Verhandlungen mit beträchtlicher Bewegungsfreiheit zur Gestaltung einer Institution nach den Vorstellungen der beteiligten Parteien.

Die EBR-Richtlinie wurde zu einer „rechtspolitischen Neuentwicklung“, indem sie in ihrer Funktionsweise öffentliches und privates Recht vereinte. Darüber hinaus bedeutete die Richtlinie einen Durchbruch zur Verbesserung der transnationalen Erwerbsregulierung im Rahmen europäischer Arbeitspolitik:

„Die europäische Einigung ist in ihrer bisherigen Geschichte ein primär wirtschaftspolitisches Projekt, die sozialpolitische Dimension hinkt dieser Seite trotz zahlreicher Versuche und Ansätze hinterher. Der EBR ist in diesem Szenario die

⁶ Der sogenannte „Soziale Dialog“ wurde 1985 von der Europäischen Kommission initiiert. Dieser Begriff bezeichnet Diskussionen, Konsultationen, Verhandlungen und gemeinsames Handeln durch Organisationen beider Sozialpartner (Arbeitgeber- und Gewerkschaftsverbände). Der „Soziale Dialog“ findet in zwei wichtigen Formen statt: Zum einen in Form eines dreiseitigen Dialogs, an dem außer den Sozialpartnern auch öffentliche Stellen beteiligt sind, und zum anderen in Form eines zweiseitigen Dialogs zwischen den europäischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsorganisationen. Vgl. European Commission ("Employment, Social Affairs and Equal Opportunities – Social dialogue"), <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en> (21.12.2009).

bedeutendste Ausnahme. Er ist auf sozial- und arbeitspolitischem Gebiet das am weitesten entwickelte und am konkretesten realisierte Projekt.“ (Kotthoff 2006: 11)

Hoffmann und Müller (2001) deuten auf zwei Forschungsrichtungen hin, die sich vor der Einführung der EBR-Richtlinie herausgebildet haben. Einerseits wurde die EBR-Richtlinie als eine Fallstudie zur europäischen Integration und politischen Entscheidungsprozessen in der Europäischen Gemeinschaft analysiert. Andererseits wurde eine Reihe empirischer Untersuchungen über die Zusammensetzung und Funktionsweise von freiwillig gegründeten EBR-ähnlichen Gremien in einigen französischen Unternehmen wie *Thomson Consumer Electronics* und *Bull* und ab 1990 auch in Deutschland bei der *Volkswagen AG* durchgeführt (vgl. Krieger/Bonneton 1995; Marginson 1994; Rivest 1996; Roberts 1993; Zwickel 1997).

2.1.2 Der Inhalt der EBR-Richtlinie

Die Verabschiedung der EBR-Richtlinie 94/45/EG ist der im Rahmen des Maastricht-Vertrags (1992) eingeführten Korporatismus-Strategie auf europäischer Ebene zu verdanken (vgl. Falkner 2000: 705; Knutsen 1997), welche die Durchsetzung einer qualifizierten Mehrheitsentscheidung im Bereich europäischer Sozialpolitik ermöglichte. Dies verhinderte eine erneute Blockierung der EBR-Richtlinie seitens der konservativen britischen Regierung durch die Anwendung einer Ausweichklausel, die aber im Jahr 1997 von der *Labour*-Regierung storniert wurde (vgl. Timming 2006: 10ff.; Altmeyer 2006; Schulten 1997: 82f.). Seitdem gilt die EBR-Richtlinie für alle Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und des europäischen Wirtschaftsraums, da sie durch die Ergänzungsrichtlinie 97/74/EG vom 15. Dezember 1997 auf das Vereinigte Königreich und durch eine Richtlinie 2006/109/EG vom 20. November 2006 als Anpassung anlässlich des EU-Beitritts auf Bulgarien und Rumänien ausgeweitet wurde. Der voluntaristische Charakter und das kooperative Modell der EBR-Richtlinie soll insbesondere betont werden:

„(...) die Richtlinie bedeutet einen Paradigmenwechsel, eine Abkehr von der Vorstellung, durch inhaltliche Vorgaben im Bereich der Arbeitnehmermitwirkung gemeinschaftsweit einheitliche Strukturen zu schaffen. Statt dessen setzt sie auf Vielfalt, auf die Gestaltungsphantasie der am Verfahren beteiligten Akteure und zieht lediglich die Notbremse, wenn diese Akteure versagen.“ (Weiss 2005: 12)

Dank der EBR-Richtlinie haben die demokratisch gewählten Arbeitnehmerinteressenvertreter aus verschiedenen Standorten europaweit tätiger Unternehmen das Recht, in einem direkten Dialog mit der Unternehmensleitung über

Entwicklungen im Konzern unterrichtet und angehört zu werden. Die EBR-Richtlinie erfasst europaweit operierende Unternehmen oder Unternehmensgruppen mit mindestens 1000 Arbeitnehmern in der Europäischen Union und innerhalb der Länder des Europäischen Wirtschaftsraums (d.h. 27 EU-Mitgliedsstaaten plus Island, Liechtenstein und Norwegen) mit jeweils mindestens 150 Arbeitnehmern in mindestens zwei Mitgliedsstaaten (Artikel 2 (1c)). Angesichts variabler Strukturen von Arbeitsbeziehungen und Mechanismen der Interessenvertretung in verschiedenen europäischen Ländern bietet die Richtlinie nur minimale Anforderungen an Europäische Betriebsräte. Die Errichtung eines EBR mithilfe einer freiwilligen und freigestaltbaren Vereinbarung mit dem Unternehmensmanagement nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie erfolgte in der Zeitspanne zwischen 1994 und 1996. Im Unterschied dazu berücksichtigen die ab dem Jahr 1996 unterschriebenen EBR-Installationsvereinbarungen nach Artikel 6 besondere Gründungsanforderungen (die „Subsidiären Vorschriften“) der EBR-Richtlinie, in denen die Vorgaben zur EBR-Gründung („Besonderes Verhandlungsgremium“) und Zusammensetzung, Reichweite der Unterrichtung und Anhörung, Sitzungsdauer und Häufigkeit sowie finanzielle und materielle Ausstattung der Gremium enthalten sind. Darüber hinaus sind die Errichtung, Entsendungsprozeduren nationaler Arbeitnehmerinteressenvertreter in das Gremium, Gestaltung und Funktionsweise eines Europäischen Betriebsrats (oder eines vergleichbaren Gremiums) seit 1996 durch die nationalen Umsetzungsgesetze zur EBR-Richtlinie geregelt. Pries charakterisiert den doppelten Mechanismus der Verrechtlichung der EBR-Richtlinie folgendermaßen:

„So wurde sichergestellt, dass eine einheitliche europäische Richtlinie als supranationales Recht mit den jeweiligen Traditionen und institutionellen Bedingungen der unterzeichnenden Länder verbunden werden konnte.“ (2010: 179)

In Anlehnung an das deutsche Umsetzungsgesetz soll ein EBR-Gremium „im Geiste der vertrauensvollen Zusammenarbeit“ zwischen dem besonderen Verhandlungsgremium und der Unternehmensleitung ausgehandelt werden (vgl. Gesetz über Europäische Betriebsräte 28.10.1996: Artikel 8 (3)).

2.1.3 Die Revision und aktueller Deckungsgrad der EBR-Richtlinie

Ein großer Themenblock in der EBR-Forschung beschäftigt sich mit der Revision der EBR-Richtlinie, die spätestens zum 22. September 1999 nach Artikel 15 anstand (vgl. Hall/Marginson 2004; Hoffmann/Müller 2001). Die beteiligten Akteure an dieser Debatte sind die Sozialpartner auf der EU-Ebene (ETUC und UNICE), Regierungen, nationale Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, als auch bereits bestehende EBR-Gremien. In einem von der Europäischen

Kommission veröffentlichten Bericht (EIRR 2000) wurde eine Reihe von Problemen zusammengefasst, die auch die Erkenntnisse aus der empirischen EBR-Forschung widerspiegelt. Dort wurden folgende Schwächen der EBR-Richtlinie angesprochen: geringe Ausstattung an Rechten der EBR-Gremien, niedrige EBR-Gründungszahlen, Unklarheiten des Begriffs „rechtzeitige Information und Konsultation“, Einfluss von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Fortbestehen der EBR-Gremien, Umfang der Trainingsmaßnahmen für die EBR-Mitglieder, usw. Die Positionen der beteiligten Sozialpartner fielen, wie erwartet, sehr kontrovers aus: von absoluter Ablehnung seitens der UNICE über Stärkung und Erweiterung der EBR-Rechte seitens der ETUC bis hin zu sehr geteilten Meinungen der nationalstaatlichen Regierungen. Die nationalen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften übernahmen häufig die Position ihrer Dachorganisation auf europäischer Ebene.

Eine Untersuchung von Waddington (2006b) im Auftrag des Europäischen Gewerkschaftsbundes bietet einen fundierten Überblick über die Themenfelder, die aus Sicht der EBR-Mitglieder am vordringlichsten bei der Revision der EBR-Richtlinie berücksichtigt werden sollen. Dabei wurden insgesamt 409 Fragebögen von EBR-Mitgliedern aus 196 EBRs in Unternehmen, die dem Organisationsbereich der sechs europäischen Gewerkschaftsverbände gehören, erfasst und ausgewertet. Es wurde festgestellt, dass ein Bedarf an rechtzeitiger Konsultation und Ausweitung der EBR-Rechte mit Abstand an erster Stelle steht. Die Spezifizierung des Information-Begriffs und eine verstärkte Rolle der Gewerkschaften insbesondere in Hinblick auf die Interpretation der vom Management erhaltenen Informationen bestätigen die Notwendigkeit einer intensiveren Unterstützung der EBR-Gremien durch professionelle Hilfe der Gewerkschaften (vgl. Waddington 2006b: 17 (Table 12)).

Nach mehreren Phasen der Anhörung der Sozialpartner und nach der Durchführung einer Folgenabschätzung legte die Kommission 2008 einen Entwurf zur Neufassung der Richtlinie vor. Am 6. Mai 2009 wurde die Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen vom Europäischen Parlament und Europäischen Ministerrat angenommen. Die revidierte EBR-Richtlinie erzielt eine Modernisierung der gemeinschaftsrechtlichen Vorschriften im Bereich länderübergreifender Unterrichtung der Arbeitnehmer und eine Anpassung an die Veränderungen des wirtschaftlichen und sozialen Umfelds. Aufbauend auf den Rahmenbedingungen des bestehenden rechtlichen Gefüges soll die neugefasste Richtlinie 2009/38/EG, einige Veränderungsvorschläge der Sozialpartner berücksichtigend, insbesondere die Wirksamkeit des Rechts auf eine länderübergreifende Unterrichtung und Anhörung

der Arbeitnehmer sicherstellen, die Bildung neuer EBRs fördern und für Rechtsicherheit in Fragen ihrer Einrichtung und Arbeitsweise sorgen (vgl. Richtlinie 2009/38/EG: Punkt 7). Die revidierte EBR-Richtlinie muss von den Mitgliedsstaaten vor dem 06.06.2011 umgesetzt werden, wonach die bestehende Richtlinie 94/45/EG einschließlich zweier Anpassungen aufgehoben und durch die Richtlinie 2009/38/EG ersetzt wird. Die nationalen Umsetzungsmaßnahmen der aufgehobenen Richtlinien bleiben aber weiterhin bestehen. Die Kontinuität der bereits existierenden EBR-Gremien wird dadurch gesichert, dass ihre Gründungsvereinbarungen auch künftig Bestand haben und nicht neu ausgehandelt werden müssen (vgl. Richtlinie 2009/38/EG: Artikel 14).

Nach Angaben der EBR-Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI) (Juli 2009) wurden in über 2000 Konzernen, die unter den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie fallen und insgesamt über 15 Millionen Arbeitnehmer in der EU vertreten, bisher 908 EBR-Gremien eingerichtet. 42 Prozent aller EBRs bestehen auf Basis des Artikels 13, über 50 Prozent weiterer EBRs wurden nach Artikel 6 der besagten Richtlinie gegründet. Der Anteil verschiedener Branchen fällt sehr unterschiedlich aus: An der Spitze aller Gründungen mit mehr als einem Drittel der EBR-Gremien steht die Metallindustrie, gefolgt von mehr als 200 EBRs in der Chemieindustrie, wobei der Dienstleistungssektor ebenso stark vertreten ist. Mit knapp 150 Gremien sind die US-amerikanischen Unternehmen an der Spitze der EBR-Gründung, gefolgt von Deutschland (145), Großbritannien und Frankreich.⁷

2.2 Der Stand der EBR-Forschung

2.2.1 Die Debatte zwischen Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten

Die Debatte zwischen Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten wurde vor der Einführung der EBR-Richtlinie und in den darauf folgenden Jahren intensiv ausgetragen. Ausgehend von verschiedenen theoretischen und normativen Prämissen formuliert die Debatte Einschätzungen über die Auswirkung der minimalistisch angelegten EBR-Richtlinie auf die nationalen Systeme industrieller Beziehungen und prognostiziert die Handlungsfähigkeit und zukünftige Stellung der EBRs in europaweit tätigen Konzernen.

⁷ EBR-Datenbank: Aktuelle Statistiken über EBRs (Juli 2009), <http://www.ewcdb.eu/documents/wwwewcdbeustats.pdf> (06.11.2009).

„Der Streit zwischen den Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten geht um die Frage, ob das Glas halb voll oder halb leer ist. Während sich die Optimisten auf die leere Hälfte konzentrieren, versuchen die Pessimisten aus der gefüllten Hälfte das Beste zu machen. Der ausschlaggebende Unterschied zwischen beiden ist die jeweilige Position in dem Spannungsfeld zwischen dem Wünschbaren und dem Machbaren.“ (Kotthoff 2006: 19)

Die Kritik der Euro-Pessimisten betont strukturalistische Faktoren (vgl. Keller 1995; Martínez Lucio/Weston 1997; Streeck/Vitols 1996). Demzufolge bedeuten die neu etablierten Verordnungen eine Gefahr für die gesetzlich verankerten und institutionell verfestigten Mitbestimmungssysteme wie in Deutschland, indem „regime competition“ zum entscheidenden Kriterium für multinationale Konzerne bei der Auswahl neuer Standorte wird. Darüber hinaus bringen die „micro-corporatist arrangements at European company-level“ (Müller/Platzer 2003: 73f.; vgl. Hancké 2000: 38) zwischen den Arbeitnehmervertretern verschiedener Länder und dem Unternehmensmanagement im Rahmen der EBR-Gremien die traditionelle Rollenverteilung zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden aus dem Gleichgewicht und minimieren dadurch die vom Staat geschaffenen industriellen Bürgerrechte (Hancké 2000; Keller 1995; Wills 1998). Deshalb (dis-)qualifiziert Streeck EBR-Gremien als „neither European, nor works councils“ (1997: 328).

Die euro-optimistische Sichtweise bevorzugt dagegen akteurszentrierte Ansätze (vgl. Dølvik 1998; Lecher et al. 1998, 1999; Platzer/Weiner 1998; Turner 1996). Dabei treten solche Aspekte wie transnationale Kooperation zwischen den Arbeitnehmern und Gewerkschaften sowie ihr vergrößerter Spielraum in den Vordergrund. Während sich die Euro-Optimisten durchaus den Einbußen in traditionell stark regulierten Systemen industrieller Beziehungen bewusst sind, sehen sie in den EBR-Gremien dennoch viel Verbesserungs- und Regulierungspotenzial für die neuartigen Arbeitsbeziehungen in Europa (Martínez Lucio/Weston 2000; Whittall 2000). Beispielsweise durch ständige Interaktion zwischen den EBR-Mitgliedern und durch die damit verbundenen Lerneffekte entsteht eine positive Wirkung auf schlechter dastehende Systeme industrieller Beziehungen in den Ländern Osteuropas. Die sich entfaltende Dynamik überschreitet dadurch die formalen Grenzen der EBR-Richtlinie.

Die Reichweite der Debatte zwischen Euro-Pessimisten und Euro-Optimisten wird durch die starke Variation in der gegenwärtigen EBR-Praxis definiert (vgl. Fetzer 2008: 289). Basierend auf gewonnenen empirischen Erkenntnissen über EBRs, hat diese Debatte heutzutage konkretere Züge angenommen, indem das Erkenntnisinteresse der Frage gilt, ob die aktuelle Entwicklung der EBRs ein Schritt in Richtung transnationaler europäischer Arbeitsbeziehungen bedeutet. Die Praxis bestätigt, dass sich manche EBRs tatsächlich zu *beteiligungs-*

orientierten (Lecher et al. 1999) bzw. *mitgestaltenden Arbeitsgremien* (Kotthoff 2006) entwickelt haben, indem sie ihre Stellung im Unternehmen neu verhandelt und definiert haben.

„Diese Pessimisten-Optimisten-Kontroverse verlief lange in einem Raum der Spekulation. Je mehr mit den Jahren empirische Studien über EBR vorgelegt wurden, umso stiller wurde es um die Pessimisten und umso mehr bestätigte sich zumindest die Annahme der Optimisten, dass auf der Folie des Gesetzbuchstabes mehrere Variationen von gelebter EBR-Wirklichkeit entstehen.“ (Kotthoff 2006: 20)

In ähnlicher Weise warnt Waddington (2003: 323) vor der Betrachtung existierender EBR-Gremien als einer homogenen Gruppe, denn als “institutions in process” (Waddington 2006a: 347) befinden sich EBRs in verschiedenen Entwicklungsstufen und häufig entziehen sie sich einer Vereinheitlichung. Die Varietät existierender EBRs wird im weiteren Verlauf mit Hilfe von Typologien veranschaulicht. Zuvor wird jedoch die allgemeine EBR-Forschung in Hinblick auf die Eckpunkte der Entwicklung von EBRs dargestellt. Ein Abschnitt geht auf die aktuelle Diskussion über EBR-Gremien als Träger europäischer Identität und Vorläufer europäübergreifender Erwerbsregulierung ein. Zum Schluss erfolgt die Schilderung des Forschungsstandes, auf die Fragestellung dieser Arbeit zugespitzt. Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden Bedingungen für und Einflussfaktoren auf die Handlungsfähigkeit eines EBR aus den Erkenntnissen bisheriger Studien abgeleitet.

2.2.2 Die Erforschung der EBRs unter bestimmten Gesichtspunkten

Die empirische Erforschung von EBR-Gremien erfolgte nach Ansicht von Hoffmann und Müller (2001) entlang zweier Untersuchungsrichtungen: eine *Makro-Analyse* von EBR-Vereinbarungen in verschiedenen Ländern, Sektoren und Zeitabschnitten sowie eine *Mikro-Analyse* der tatsächlichen EBR-Praxis in den Gremien. Diese Systematik ermöglicht einen guten Überblick über die umfangreiche Literatur über die EBRs.

Die Verbreitung und das Timing der EBR-Vereinbarungen nach Artikel 13 wurden auf der *Makroebene* ausgiebig untersucht (vgl. Carley/Hall 1996; Marginson et al. 1998). Marginson et al. (1998) kamen zum Ergebnis, dass etwa zwei Drittel aller EBRs in britischen, deutschen, französischen und US-amerikanischen Unternehmen installiert wurden, wobei die meisten Gründungen in der Metall-, Lebensmittel-, Tabak-, Getränke- und Chemieindustrie stattgefunden haben. Viele Erkenntnisse zu den strukturellen und operationellen Aspekten der EBRs nach Artikel 13 liefern die Daten aus dem European Works

Council Bulletin (vgl. EWCB 1996, 1997). Unterschiede zwischen den EBRs nach Artikel 6 und 13 fassen Carley und Marginson (2000) in einer vergleichenden Studie unter Berücksichtigung solcher Faktoren wie der Ausstattung der Gremien mit Experten, Zahl und Schutz der EBR-Mitglieder während Ausübung ihrer Tätigkeit, sowie organisatorische Besonderheiten (beispielsweise Übersetzung und Verteilung von Protokollen, Erstellung der Agenda für die EBR-Sitzungen) zusammen. Die wichtigste Erkenntnis dabei ist die Identifikation von Lernprozessen und innovativen Eigenschaften in vielen EBR-Verbarungen nach Artikel 6.

Angesichts anfänglicher Zurückhaltung der britischen Regierung in Hinblick auf die Einführung der EBR-Richtlinie wurde eine Reihe von Untersuchungen in Großbritannien durchgeführt, zu einem überraschenden Ergebnis kommend. Es zeigte sich, dass die Mehrheit britischer Unternehmen trotzdem ein EBR-Gremium installiert hat und dass EBRs anderer Unternehmen auch die britischen Arbeitnehmerinteressenvertreter als vollwertige Mitglieder in ihre Gremien aufgenommen haben (vgl. Esser 1996; EWCB 1998; Marginson 1998). Es wurden ähnliche Studien über die Situation von EBRs in verschiedenen Ländern und Regionen Europas gemacht: Telljohann (1998) berichtet über italienische Arbeitsbeziehungen und EBRs; Knudsen und Bruun (1998) untersuchen die Situation der EBRs in Nordeuropa; Lecher et al. (1998) haben eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien durchgeführt; Rehfeldt (1998) veröffentlicht mehrere Analysen über EBRs in Frankreich; Veersma (1999, 2002) stellt Erfahrungen mit den EBRs in den Niederlanden dar.

Hoffmann und Müller (2001) kommen zum Ergebnis, dass die frühe Analyse der freiwillig etablierten EBR-Gremien und die darauf folgenden Untersuchungen von strukturellen und operationellen Besonderheiten der nach Artikel 6 und 13 gegründeten EBRs aus der Perspektive folgender Einflussfaktoren hergeleitet wurden:

1. Nationale Einflüsse durch existierende politische und institutionelle Rahmenbedingungen in den Unternehmensstammländern;
2. Im Prozess der Unternehmensinternationalisierung entstandene sektorale Einflüsse (darunter sind Produktbesonderheiten, Arbeitsmarkt und Beeinflussung durch die europäischen und nationalen Gewerkschaften zu nennen);
3. Unternehmensspezifische Einwirkungen als Reflektion der Organisations- und Produktionsstruktur;
4. Rechtliche Vorgaben der „Subsidiären Vorschriften“ im Anhang der EBR-Richtlinie.

Die Stärke dieser Einflussfaktoren variierte im Zeitverlauf, wobei die Entstehung und Form der früheren freiwillig installierten EBR-ähnlichen Gremien am meisten von nationalen Faktoren beeinflusst wurden. Die sektoralen und rechtlichen Rahmenbedingungen gestalteten die EBR-Gründungsvereinbarungen nach Artikel 13. Bei der Analyse der nach Artikel 6 eingerichteten EBRs kamen zusätzliche Einflussfaktoren wie Lerneffekte aus den früheren Vereinbarungen sowie die Anforderungen aus den „Subsidiären Vorschriften“ im Anhang der EBR-Richtlinie ins Spiel (vgl. Hoffmann/Müller 2001: 58f.).

Nachdem die ersten Erkenntnisse über die Funktionsweise und Strukturen von Euro-Betriebsräten gewonnen worden waren, wendete sich die Forschung den Untersuchungen von Abläufen, Rollenverteilungen und Akteursstrategien in den Gremien auf der Mikroebene zu. Etwa seit dem Jahr 1998 ist eine starke Zunahme an empirischen Analysen von Einzelfallstudien bis hin zu großflächigen vergleichenden Forschungsprojekten zu verzeichnen. Zu den zentralen Themenbereichen auf der Mikroebene zählt Folgendes: Interessenwahrnehmung durch die Akteure, nationale Einwirkungen und Auswahlprozesse für die Entsendung von Arbeitnehmerinteressenvertretern in EBRs, Zusammenhänge zwischen der Produktions- und Organisationsstruktur und ihr Einfluss auf die Zusammensetzung des EBR-Gremiums, die Rolle des Managements und der Gewerkschaften, verfügbare Ressourcen für die EBR-Arbeit, usw. Eine Reihe von Studien deutete auf starke Variationen in Effektivität der EBRs je nachdem, welchen Einfluss die nationalen Systeme der Interessenvertretung ausübten. Dabei kommt oft der deutsche Bias (vgl. Überlegungen von Altmeyer (2004) und Hürtgen (2008) über die *Co-Management* Rolle der EBRs; die EBR-Typologie von Kotthoff (2006: 39), aus dem Blickwinkel der deutschen Arbeitnehmerinteressenvertreter erstellt) und die gesetzlich etablierte Stärke der deutschen Betriebsverfassung zur Sprache, in mehreren Fallstudien (Bicknell 2007; Whittall 2000) dargestellt, u.a. am Beispiel einzelner Unternehmen wie etwa die *Volkswagen AG* (vgl. Helbig 1999; Carley 2001).

Die Perspektive des Managements in der EBR-Forschung bleibt aufgrund von Problemen mit dem Feldzugang und der Zurückhaltung des Managements bei der Meinungsäußerung nach wie vor nur ansatzweise erschlossen. Dies ist laut Nakano der Grund für eine „sketchy and contradictory“ (1999: 312) Darstellung der Management-Sichtweise bezüglich der EBR-Gremien. Deshalb deuten Gilson und Weiler (2008) aus ihrer Erfahrung auf Vorbehalte hinsichtlich übermäßig optimistischer Interpretation von Management-Interviews hin, da „only the companies that saw utility in working with EWCs participated in the project“ (2008: 700f.). Dies bedeutet, dass die negative Einstellung des Managements gegenüber dem EBR jegliche Kontaktaufnahme zu beiden Seiten verhindern und somit den Prozess der Fallstudien-Auswahl beeinflussen kann,

wodurch in der Forschung viele Gegenpositionen unberücksichtigt bleiben (ähnlich Hoffmann/Müller 2001). Die Darstellung direkter Meinungen der Managementseite stammt aus wenigen früheren Untersuchungen (beispielweise führte Wills (1998) eine Befragung von 17 Top-Managern durch; Nakano (1999) erforschte die Sichtweise von 14 japanischen Managern gegenüber den EBRs mit Hilfe von Fragebögen; Vitols (2003a) untersuchte das Verhältnis zwischen Human Resource Management und EBRs auf der Basis einer schriftlichen Befragung von 63 Unternehmen und 13 Interviews mit dem Management; Marginson et al. 2004 betrachteten den Einfluss der EBRs auf die Entscheidungsprozesse des Managements anhand eines Samples aus 8 vergleichenden Fallstudien, auf einem Methodenmix aus Umfragen und Interviews u.a. mit Führungskräften basierend). Vielmehr werden die Effektivität und der Nutzen der EBRs mit den Augen des Managements aus der Arbeitnehmer-Perspektive beurteilt (vgl. Altmeyer 2006; Huzzard/Docherty 2005; Niedenhoff 1996; Marginson et al. 2004; Timming 2006: 18ff.; Timming 2007). In diesem Zusammenhang betonen viele Kritiker einen instrumentellen Charakter der EBR-Gremien, die in erster Linie der Legitimierung und Durchsetzung von Management-Entscheidungen sowie deren besserer Akzeptanz auf der Arbeitnehmerseite dienen (vgl. Bailey 2009: 212f.; Veersma 2002; Waddington 2003). Wegen der Ausnutzung mancher EBRs durch das Management bezweifeln einige Autoren die Sinnhaftigkeit der EBR-Gremien, dessen Entwicklung zu einem großen Teil von der Management-Strategie und einer äußerst schwachen Rechtsbasis abhängt (vgl. Gilson/Weiler 2008: 715f.; Hall et al. 2004; Hancké 2000; Niedenhoff 1996). Ein weiterer Diskussionsstrang betrachtet die Beziehung zwischen Management und EBRs als ein Interaktionsfeld mit einer Reihe gemeinsamer Vorteile (vgl. Knudsen 2004; Lecher/Rüb 1999; Martínez Lucio/Weston 1997, 2000; Patriarka/Welz 2008; Vitols 2003b, 2009). Der sich abzeichnende Diskurs erinnert an die Debatte der Euro-Optimisten und Euro-Pessimisten. Hoffmann und Müller fassen die EBR-Forschung bezüglich des Managements folgendermaßen zusammen:

“The resulting patchy picture seems overly optimistic, and still rather speculative, since it focuses on the potential opportunities for management, rather than any real observed or proven benefits – let alone threats or challenges. (...) But little is known about specific managerial strategies, since asking management views on potential benefits of EWCs seems a poor proxy for managerial strategy, little can be surmised based on these findings about management’s intentions, approaches, or strategies, let alone the impact of EWCs on managerial structures.” (2001: 77)

Schließlich geht es in der Diskussion über EBRs als Träger transnationaler bzw. europäischer Identität darum, ob die EBR-Mitglieder die Schwerkraft ihrer

nationalen Positionen und Interessen überwinden können, um auf der europäischen Ebene gemeinsame Strategien entwickeln und verfolgen zu können (vgl. Bailey 2009: 211f.; Martínez Lucio/Weston 2000; Müller/Platzer 2003; Müller/Rüb 2007; Pries 2008). Angesichts der voranschreitenden Globalisierung der Produktion und starker Standortkonkurrenz innerhalb einzelner Unternehmen gewinnt diese Frage immer mehr an Bedeutung, denn den überwiegend national definierten Rechten der Arbeitnehmer auf Information und Konsultation sowie in wenigen Fällen auf Mitbestimmung stehen zunehmend transnationale und länderübergreifende Entscheidungen des Managements gegenüber. Aus diesem Grund betrachten einige Autoren die Herausbildung starker und handlungsfähiger EBR-Gremien als einen Schritt zur Entwicklung der "industrial democracy" auf einer Mikroebene (im Rahmen eines Unternehmens), die als Vorstufe eines transnationalen und europaweiten Systems der Erwerbsregulierung dargestellt wird (vgl. Banyuls et al. 2008; Carley 2001; Gilson/Weiler 2008; Greer/Hauptmeier 2007; Haipeter 2006; Lecher/Rüb 1999; Marginson/Sisson 2006; Martínez Lucio/Weston 2004; Müller et al. 2004; Waddington 2003). Die Befunde einer Fallstudie über einen schwachen EBR eines britischen Unternehmens und die verhältnismäßig schwach vertretenen Interessen der ungarischen EBR-Mitgliedern lassen Bailey darauf schließen, dass dieses Ziel gemeinsame Anstrengungen mehrerer Akteursgruppen erfordert (ähnlich Veersma 2002):

"Realising the opportunities of the EWC requires workers, trade unionists and local management to cast past experiences to one side, disregard their local viewpoint and move towards embracing a European outlook for the future." (2009: 216)

Müller und Platzer (2003) bezeichnen EBR-Gremien als "an empirical testing ground for the academic debate about the impact of EWCs on the Europeanisation of industrial relations" (2003: 74). Dies deutet wiederum auf eine Diskussion in der Euro-Pessimisten-Euro-Optimisten Tradition hin (vgl. Whittall 2000). Die Autoren unterscheiden dabei zwischen horizontaler⁸ und vertikaler Europäisierung (2003: 74ff.; vgl. auch Keller/Platzer 2003). Die „von oben“ eingesetzten EBR-Gremien treiben die horizontale Europäisierung voran, indem sie „von unten“ alle EWG-Länder zur Entwicklung eines gesetzlichen Rahmens und alle betroffenen Arbeitnehmerinteressenvertreter zur Schaffung transnationaler Netzwerke bewegen (vgl. Streeck 1999). Vertikal entsteht ein "trans- and

⁸ Vgl. Streecks Konzept von "horizontal Europeanisation" (1999: 17), wonach sich die nationalen Akteure und Institutionen durch eine Orientierung auf die internationale Umgebung bei gleichzeitiger Beibehaltung nationaler Interessen und Gegebenheiten zunehmend „europäisieren“.

supranational level of workplace industrial relations” (vgl. Platzer 2002). Dies ist ein Ergebnis der Interaktion zwischen aktiven EBR-Gremien und Management, wodurch eine Weiterentwicklung von Verhandlungen über “soft issues” (wie *Codes of Conduct*) zu “hard issues” (z.B. bevorstehende Restrukturierungen bzw. Auslagerungen betreffend) zu beobachten ist (vgl. Arrowsmith/Marginson 2006). Deswegen sprechen Lecher et al. (2001) in diesem Zusammenhang von der Entstehung eines Mehrebenensystems industrieller Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Schulten (1997: 95ff.) warnt jedoch vor der Gefahr von Kollektivverhandlungen im EBR-Rahmen, da diese der Auffassung Jaichs (2001) nach auf unsicheren Beinen „zwischen gesetzlich und vertraglich vereinbarter Mitbestimmung“ stehen.

2.2.3 Typologien der EBRs

Die Fülle an gewonnenen empirischen Erkenntnissen veranlasste Lecher et al. (1999) zur Entwicklung einer Typologie der EBRs, die auf den Erkenntnissen zweier vergleichender Projekte im Umfang von 23 Fallstudien in fünf verschiedenen Sektoren (Metall, Chemie, Banking, Versicherung, Lebensmittelindustrie) basiert. Während die Untersuchung von Lecher, Nagel und Platzer (1998) einen Überblick über die EBR-Praxis in vier Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien) bietet, stellt die zweite Studie von Lecher, Platzer, Rüb und Weiner (1999) eine sektorale Querschnittsanalyse dar. Aus einer akteurszentrierten Perspektive werden EBRs auf vier Dimensionen untersucht: (1) Interaktion zwischen dem EBR und dem Management, (2) Interaktion zwischen den EBR-Mitgliedern untereinander, (3) Interaktion zwischen dem EBR und den nationalen Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung sowie (4) Interaktion zwischen dem EBR und den Gewerkschaften. In der Studie aus dem Jahr 1999 wurde eine EBR-Typologie entwickelt, welche die Handlungsfähigkeit der EBR-Gremien, aus den Wechselwirkungen zwischen den vier oben erwähnten Interaktionsfeldern und Akteurshandlungen resultierend, anschaulich beschreibt. Daraus lassen sich vier idealtypische EBRs ableiten: *symbolischer*, *dienstleistender*, *projektorientierter* und *beteiligungsorientierter* EBR. Diese werden im weiteren Verlauf in Anlehnung an die Typologie von Lecher et al. vorgestellt.

(1) Ein *symbolischer EBR* ist zwar ein formal gegründetes, aber in Wirklichkeit politisch, organisatorisch und strukturell nicht funktionierendes Gremium. Weder sind die EBR-Mitglieder in der Lage, Informationen zu gewinnen und zu verarbeiten, noch beziehen sie die Gewerkschaften mit ein. Der europäische Mehrwert eines solchen Gremiums ist gering und höchstens einzelnen EBR-Mitgliedern von Nutzen.

(2) Ein *dienstleistender EBR* ermöglicht dank der Ressourcenausstattung einzelner EBR-Mitglieder, die als Dienstleitungsträger für andere fungieren, gegenseitige Information und Unterstützung. Das Gremium dient als „Informationsdrehscheibe“ und als Schnittstelle zwischen nationaler und europäischer Ebene und dies sowohl den Mitgliedern untereinander als auch dem Management. Dank seinen natürlich gewachsenen Strukturen kann ein dienstleistender EBR in die Konflikt- und Problemfelder eingreifen und die nationalen bzw. lokalen Arbeitnehmervertreter aktiv unterstützen. Schließlich wird sein europäischer Mehrwert zu einem „Mehrwert vor Ort“, weil die auf europäischer Ebene gewonnenen Informationen für die nationale Ebene mit möglicher, jedoch nicht unbedingt notwendiger Einbeziehung der Gewerkschaften eingesetzt werden.

(3) Ein *projektorientierter EBR* entwickelt systematisch die internen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen. Er definiert und setzt seine Projekte um. Die langfristige Entwicklungsperspektive erzielt einen Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung einer strategisch-systematischen Herangehensweise. Sowohl mit als auch ohne Einbeziehungen der Gewerkschaften findet ein Informations- und Ressourcenaustausch zwischen nationaler und europäischer Ebene statt, wodurch Vertrauen und ausgeprägte Kooperationsbereitschaft zwischen den EBR-Mitgliedern entsteht. Solche transnationalen Interaktionsstrukturen machen den europäischen Mehrwert eines projektorientierten EBR aus. Die Zusammenarbeit mit dem Management beschränkt sich auf die Vermittlung zufriedenstellender Informationen. Wenn es einem projektorientierten EBR gelingt, das Management zu intensiveren Gesprächen zu bewegen, kann sich das Gremium zu einem *beteiligungsorientiertem EBR* entwickeln.

(4) Die Praxis in einem *beteiligungsorientierten EBR* geht über die Information und Konsultation hinaus. Denn dort wird ständig an der Erschließung neuer Beteiligungs- und Handlungsmöglichkeiten gegenüber dem Management gearbeitet. Das Ziel dieses Gremiums ist die Durchführung gemeinsamer Projekte mit dem Management. Ein *beteiligungsorientierter EBR* versteht sich als ein Gremium der Interessenartikulation und Durchsetzung, der Konsultation und Verhandlung, insbesondere zu „harten Themen“ wie Arbeitszeit und Entlohnung. Das Vorhandensein der ersten konkreten Ergebnisse markiert diesen Übergang. Der positive europäische Mehrwert des Gremiums besteht darin, dass darin solche Probleme bearbeitet und gelöst werden, welche sich der Reichweite nationaler betrieblicher, tariflicher oder gesetzlicher Regelungen entziehen. Dies zeichnet einen hohen Grad der Europäisierung der Arbeitsbeziehungen auf der Konzernebene aus, die sich zu einer treibenden Kraft für die gewerkschaftspolitische Handlungsperspektive auf europäischer Ebene entwickeln kann.

Diese vier Typen bilden einen Entwicklungspfad der EBR-Gremien zwischen zwei Gegensätzen ab; und zwar vom schwächsten und lediglich auf dem Papier existierenden EBR bis hin zu einem aktiven Verhandlungspartner des Managements. Dabei handelt es sich nur um analytische Kategorien, die die Varietät in der vorhandenen EBR-Praxis kategorisieren und nicht unbedingt eine lineare Abfolge von Entwicklungsstufen eines Gremiums darstellen.

Eine weitere EBR-Typologie von Kotthoff (2006) entstand im Laufe einer vergleichenden Studie von 12 Konzernen (sieben davon waren deutsche Konzerne und fünf nicht-deutsche, d.h. zwei Konzerne aus den USA, einer aus Frankreich und zwei mit einem Doppelstammsitz in Großbritannien und in den Niederlanden) in fünf verschiedenen Branchen (Medizintechnik, Chemie, Metall- und Nahrungsmittelindustrie sowie Telekommunikation bzw. Datenverarbeitung), währenddessen EBR- und Betriebsratsmitglieder, Personalmanager und Gewerkschaftsbetreuer befragt wurden. Mit Hilfe einer Typologie wurde der Wirksamkeitsgrad der EBRs in fünf verschiedenen Ausprägungen erfasst. (1) „*EBR als mitgestaltendes Arbeitsgremium*“ befand sich in drei Unternehmen, aber in keinem deutschen Konzern. Insbesondere ist der Lenkungsausschuss eines mitgestaltenden EBR aktiv, wobei dessen Mitglieder in Kontakt miteinander bleiben und sich kontinuierlich im Laufe eines Jahres ohne Begrenzung auf die minimale Anzahl der Meetings treffen. Das Gremium ist in der Lage, eine einheitliche Position der EBR-Mitglieder im Falle beispielsweise von Restrukturierungen zu entwickeln und im intensiven Dialog mit dem Management verbindlich zu regeln. Es besteht eine informelle Verbindung zwischen dem EBR-Vorsitzenden und dem leitenden Personalmanager des Konzerns, die offen und belastbar ist. Der EBR besitzt eine transnationale auf Vertrauen basierende Vertretungsperspektive und entwickelt eine transnationale Identität. Kotthoff erklärt diese Evolution anhand einer bestimmten Organisations- und Managementstruktur in einer sogenannten „Euro-Company“, in der Europa als ein einheitlicher Raum ungeachtet der Länderunterschiede behandelt wird. (2) Der nächste EBR-Typ „*Der deutsche Betriebsratsvorsitzende als Fürsprecher der Diaspora*“ ist für deutsche Unternehmen mit einer starken Mitbestimmungstradition typisch und besitzt keine transnationale Identität oder Ausrichtung. Obwohl das Gremium sich unregelmäßig trifft, besitzt es Wirksamkeit nur dank dem EBR-Vorsitzenden, der gleichzeitig der Vorsitzende bzw. stellvertretende Vorsitzende des deutschen Konzern- oder Gesamtbetriebsrats und Mitglied des Aufsichtsrats ist. Mit seinem direkten Draht zur Konzernleitung kann er als Fürsprecher für ausländische Standorte fungieren und dafür sorgen, dass die nicht-deutschen EBR-Mitglieder dem Management während des Treffens ihre Anliegen direkt mitteilen können. (3) Ein repräsentativer EBR in französischen Konzernen lautet „*Der EBR als Informationsanalytiker*. Das

Florettfechten“, da dort gleichzeitig das Management und die Arbeitnehmerinteressenvertreter Mitglieder des EBR sind. Dieses Gremium ist aktiv und gut organisiert, seine Hauptaufgabe besteht in der Informationsanalyse während eines Treffens. Der Patron (meist ein Managementvertreter und zugleich Vorsitzender des Gremiums) wird quasi verhört („Florettfechten“), wonach die EBR-Mitglieder die erhaltenen Informationen zusammensetzen. Eine große Distanz und Formalität zwischen dem Patron und den EBR-Mitgliedern ist für dieses Gremium charakteristisch. Deswegen sind dort solche Werte wie Offenheit, Dialogbereitschaft und partnerschaftlich-kommunikative Beziehungen eher untypisch. (4) Folgender Typ *„Der EBR im Leerlauf. Der zahnlöse Tiger“* charakterisiert ein Gremium, welches trotz adäquater interner Arbeitsorganisation und Ressourcenausstattung auf jegliche Einflussnahme verzichtet. Er mischt sich nicht in das Konzerngeschehen ein und ergreift nicht die Chance, wenn sich dazu eine Möglichkeit ergibt. Während der Sitzungen ist der Mangel an Themen und Diskussionsbedarf auffällig. Zu den charakteristischen Aktivitäten solcher EBRs zählen Weiterbildungen (Kotthoff nennt hier insbesondere das Thema der *“Cultural Diversity“* in Europa), Umfragen über soziale Standards in den Ländern und Verbesserungen der internen Organisation (Präsentation, Dokumentation, usw.). (5) Schließlich bezeichnet Kotthoff die EBR-Gremien eines britischen Stahlkonzerns und eines deutschen Bankinstituts als *„Den marginalisierten EBR. Fehlstart“*. Abgesehen von jährlichen Sitzungen geschieht dort (fast) nichts. Das Hauptmerkmal ist die mangelnde bzw. nicht existente Handlungsfähigkeit des EBR.

Es lassen sich einige Überschneidungen der beiden Typologien in Bezug auf beteiligte Akteursgruppen und Entwicklungsstadien von Gremien erkennen. Es soll jedoch betont werden, dass die idealtypischen Eigenschaften eines EBR in der Praxis nicht unbedingt in einer reinen Form, sondern eher als Mischtypen auftreten.

“Although the heuristic and analytical function of typologies remain controversial, in particular the degree to which they can bridge the gap between description and explanation, at the present stage of EWC research, a typology can mark a first step towards generalising empirical findings and contribute to further theorization.” (Müller/Platzer 2003: 68)

Der instrumentale Wert beider Typologien besteht somit in der Hilfeleistung bei der Klassifizierung und Beschreibung komplexer sozialer Realität. Die zukünftige Entwicklung von EBR-Gremien entziehe sich der Kritik Bicknells (2007: 111) zufolge jeglicher Prognostizierung mit Hilfe von Typologien.

Während die EBR-Typologien von Lecher et al. (1999) und Kotthoff (2006) die Entwicklung von EBR-Gremien unter struktur- und akteurstheoretischen

Prämissen, überwiegend in der Forschungstradition industrieller Beziehungen, analysieren, stellt eine weitere EBR-Typologie von Hertwig et al. (2008) den Versuch einer Synthese zwischen der Organisationsforschung und *Labour Relations*-Perspektive dar. Die Struktur und Handlungsfähigkeit eines EBR wird im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur des Unternehmens beurteilt:

“the *organizational fit* between companies and their corresponding EWCs has strong impacts on the output and effectiveness of interest regulation at the European level.” (Hertwig et al. 2008: 2; Hervor. im Orig.)

Anhand der Fallstudien von acht Automobilkonzernen und dazugehörigen EBR-Gremien (*Daimler, Ford of Europe, General Motors Europe, Honda, PSA, Renault, Toyota* und *Volkswagen*) werden die Ausprägungen des Unternehmens und seines EBR unter einer Reihe von Gesichtspunkten (wie z.B. Akteursstrategien, Struktur, Trajektorie, Kultur und Institutionen) in den Dimensionen Verteilung (in Form von Ressourcen, Macht, Wissen und Kultur) und Koordination bestimmt, um im zweiten Schritt daraus vier typische Organisationscharakteristika ableiten zu können (fokale, multinationale, globale sowie transnationale Organisationen). Die zentrale These lautet, dass “the issue of potentially emerging *transnational* organization forms of EWCs is crucial in order to estimate the dimension and impact of EWCs as border-crossing bodies of labour regulation” (Hertwig et al. 2008: 2; Hervor. im Orig.). Somit werden EBR-Gremien als untrennbarer Bestandteil der unternehmensinternen Struktur und Arbeitsbeziehungen und als “*European non-profit organizations within pan-European national profit organizations*” (Hertwig et al. 2008: 6; Hervor. im Orig.) verstanden. Unter der Voraussetzung des “organisational fit” zwischen einem transnationalen Konzern und dem dazugehörigen transnationalen EBR (mit jeweils dezentraler Verteilung und starker Koordination) entstehen handlungsfähige EBR-Gremien mit einem europäischen Mehrwert (vgl. Hauser-Ditz et al. (2010)).

2.2.4 Der EBR als handlungsfähiger Akteur

Dieser Abschnitt fasst die umfangreiche EBR-Forschung in Hinblick auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zusammen: Unter welchen Bedingungen kann aus einem mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestattetem EBR-Gremium ein handlungsfähiger Akteur werden? Diese Frage steht in engem Zusammenhang mit der früher erläuterten Euro-Pessimisten-Euro-Optimisten-Debatte und nimmt im Rahmen dieser Arbeit eine Euro-optimistische Stellung an. Der Grund dafür liegt darin, dass der ursprünglich kritischen Haltung der Euro-Pessimisten einige nachweisbare Fälle gegenüberstehen, die

eine tatsächlich stattgefundenen Entwicklung der EBRs zu aktiven und handlungsfähigen Gremien vorweisen. Dies ist beispielsweise anhand der gemeinsamen vom Management und EBR-Gremien ausgehandelten und unterschriebenen transnationalen Vereinbarungen nachweisbar (vgl. Béthoux 2008; Commission Staff Working Paper 2008: 51-88; Pichot 2006; Whittall 2000). So spricht Béthoux (2008: 10) Ende 2005 von über 95 Vereinbarungen in 65 Unternehmen. Zwei Jahre später existierten einem Bericht der Europäischen Kommission (2008) zufolge bereits 147 Vereinbarungen in 89 Unternehmen und erfassten über 7,5 Millionen Arbeitnehmer. Bezüglich transnationaler Vereinbarungen in insgesamt 42 Unternehmen, die rein europäische und/oder globale Angelegenheiten mit einem starken Bezug zu Europa behandeln sowie 71 von insgesamt 88 Vereinbarungen unter unmittelbarer Mitwirkung von EBR-Gremien entstanden sind, betrifft die Deckungsrate dieser Vereinbarungen etwa 4,4 Millionen Arbeitnehmer weltweit.

Im sektoralen Vergleich weist die Metallindustrie überdurchschnittlich viele abgeschlossene Vereinbarungen mit einer EBR-Beteiligung auf (vgl. European Commission – Mapping of Transnational Texts Negotiated at Corporate Level 2008: 7). Die Metallindustrie – insbesondere durch 15 europäische und andere im Europäischen Wirtschaftsraum operierende Automobilhersteller stark vertreten, die über zwei Millionen Arbeitsplätze in unmittelbarer Produktion und zehn Millionen in den angrenzenden Bereichen aufrechterhalten⁹ – ist ein beliebtes Untersuchungsfeld in der EBR-Forschung (vgl. da Costa/Rehfeldt 2006, 2007; Hall et al. 2004; Hertwig et al. 2008; Greer/Hauptmeier 2007). Das Interesse an der Erforschung der Automobilindustrie hängt mit der fortgeschrittenen Internationalisierung der Unternehmen in Hinblick auf Märkte, Produktion und Standorte, starker Einbettung in die nationalen Systeme der Erwerbsregulierung und einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, sowie mit wachsender Bedeutung für die entstehenden Strukturen transnationaler Arbeitsbeziehungen in Europa zusammen (vgl. Blöcker/Jürgens 2008; Garibaldo/Bardi 2005; Garibaldo et al. 2008; Hancké 2000; Klebe/Roth 2000; Pedersini 2004). Kennzeichnend für die Automobilindustrie ist die Tatsache, dass dort EBRs bereits vor der Einführung der EBR-Richtlinie existierten (z.B. durch den am 07.02.1992 installierten Volkswagen-EBR (vgl. Pedersini 2004)) und dass eine überwiegende Anzahl der EBR-Gremien nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie freiwillig gegründet wurde. Die Gründung der EBRs nach Artikel 13 wurde in den ersten Jahren nach der Einführung der EBR-Richtlinie als eine

⁹ ACEA: The Automobile Industry in Europe – an Industry with Strength and Breadth, http://www.acea.be/index.php/collection/industry_and_economy_industry_report/ (20.11.2009).

bedeutende Voraussetzung ihrer Handlungsfähigkeit bewertet (vgl. Carley/Marginson 2000; Hoffmann/Müller 2001), wengleich aus Sicht Carleys als “a weaker factor” (2001: 43) im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren zu bewerten ist.

Der bei *Ford of Europe* nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie installierte EFB, der in der vorliegenden Fallstudie im Zusammenhang mit der Verselbständigung Fords ehemaliger Komponentensparte Visteon untersucht wird, wurde wiederholt in einer Reihe von Forschungsberichten als *Best Practice*-Beispiel aufgeführt (vgl. Béthoux 2008; Carley 2001, 2008a; da Costa/Rehfeldt 2006, 2007, 2008; Hebauf 2000, 2001; Greer/Hauptmeier 2007; Klebe/Roth 2000; Marginson et al. 2001; Pichot 2006; Rehfeldt 2005; Roth/Kuckelkorn 2000; Telljohann 2009; Telljohann et al. 2009; Zimmer 2003). In der Praxis markiert häufig die Aufnahme von Verhandlungen zwischen EBR und Management angesichts bevorstehender Restrukturierungen den Übergang zu handlungsfähigen Gremien (vgl. Caprile/Llorens 2000; Carley/Hall 2006: 43f.; Carley 2008a; Pulignano 2006; Rehfeldt 2004, 2005; Schmitt 2008). Unter Restrukturierung wird in dieser Arbeit

“a modification of a company’s workforce that affects both the latter’s qualitative (skills and qualifications required) and its quantitative features (number of jobs) following adaptations to the company’s structure, organisation or production.” (Commission Staff Working Paper 2008 (41-50): 42)

verstanden. Fusionen und Unternehmenskäufe sind häufig der Hauptgrund für Unternehmensrestrukturierungen.¹⁰ Die Mehrheit transnationaler Unternehmen auf der Top100 Liste der UNCTAD (2007) ist im Bereich industrieller Produktion tätig wie beispielsweise solche Autohersteller wie die *Toyota Motor Corporation* und die *Ford Motor Company* (vgl. UNCTAD 2009: xxi), die in den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie fallen und als wichtige korporative Akteure von großer Bedeutung für das wirtschaftliche Wachstum in der EU sind. Infolge der Wirtschaftskrise sinkt der Umsatz vieler Unternehmen insbesondere in der

¹⁰ Laut eines UNCTAD-Berichts existierten im Jahr 2009 etwa 82000 transnationale Unternehmen, die 810000 Filialen im Ausland besitzen. Alleine die Exporte der ausländischen Filialen stellten ein Drittel aller Exporte weltweit dar. Gleichzeitig beschäftigten ausländische Filialen etwa 77 Millionen Arbeitnehmer weltweit, was mehr als das doppelte der Arbeitskraft Deutschlands ausmacht. Aufgrund der Auswirkungen der Weltfinanz- und Wirtschaftskrise stürzte der Gesamtwert aller Fusionen und Unternehmenskäufe in der EU im Jahr 2008 im Vergleich zum Jahr 2007 um etwa 52 Prozent in Bezug auf Verkäufe sowie um 37 Prozent in Bezug auf Ankäufe ab (UNCTAD World Investment Report 2009: 83 (Table II.29)). Trotzdem fanden sieben von weltweit zehn größten Fusionen und Unternehmenskäufe in der EU statt (UNCTAD World Investment Report 2009: 80).

Automobilindustrie ab Mitte 2008. Dies ist eine Tendenz, die durch eine Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb der Konzerne begleitet wird. UNCTAD (2009: 22) nennt in diesem Zusammenhang drei Unternehmensstrategien: (1) Massenentlassungen, (2) Reduzierung der Investitionspläne sowie (3) Verkauf des Anlagevermögens und Devestition in Unternehmenseinheiten (z.B. der Verkauf der *Volvo Car Corporation* durch die *Ford Motor Company*). Ein multidisziplinärer Forschungsbereich untersucht die Auswirkungen und Dynamik von Restrukturierungen in verschiedenen Dimensionen und Zeitverläufen, u.a. aus der Perspektive nationaler Systeme industrieller Beziehungen unter Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive (vgl. Blöcker/Jürgens 2008; Carley/Hall 2006; Charron/Stewart 2004; da Costa/Rehfeldt 2007; Jürgens 2005; Mandl et al. 2009; Voss et al. 2007). Die Wichtigkeit des Themas „Restrukturierung“ für EBRs brachte Waddington (2006c: 10f.) mit seiner Befragung von 473 EBR-Mitgliedern in 196 Unternehmen zur Geltung. So bestätigten 385 Arbeitnehmervertreter (81,4%), dass in den letzten drei Jahren vor der Untersuchung in ihrer Firma Restrukturierungen in der einen oder anderen Form durchgeführt wurden. Whittall et al. konstatieren die Tatsache, dass „a central task of EWCs concerns the very issue of company restructuring“ (2008: 457; vgl. Marginson et al. 2001; Schmitt 2008). Obwohl nicht alle Verhandlungen zwischen EBR und Management zum Abschluss einer Vereinbarung führen, sieht Carley (2001: 47f.) darin dennoch ein Zeichen potentieller Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums. Darüber hinaus betrachten Whittall et al. eine „crisis situation“ (2008: 459) (z.B. eine bevorstehende Restrukturierung und damit verbundene Bedrohung der Jobs, Produktion, Investitionen, usw.) als einen Anreiz, die Unnachgiebigkeit des Management in Frage zu stellen und zu handeln. In ähnlicher Weise erklärt Kotthoff „transnational affectedness“ in „situations of distress and danger“ und damit einen zusammenhängenden „need for protection and recognition“ (2007: 180) als entscheidend für die Aufnahme der Zusammenarbeit im europäischen Rahmen.

In der theoretischen Diskussion zählen die EBR-Typologien eine Reihe von Faktoren auf, welche die Stärke und Handlungsfähigkeit eines *beteiligungsorientierten* bzw. *mitgestaltenden* EBR-Gremiums ausmachen.¹¹ Lecher et al. (1999: 59ff.) berücksichtigen in den vier Interaktionsfeldern ihrer Typologie die externen Rahmenbedingungen und internen Handlungsvoraussetzungen für einen internen Konstituierungsprozess zum idealerweise *beteiligungsorientierten* EBR: (1) Management-Strategie in Bezug auf den einem EBR gewährten Handlungsspielraum (gemessen an den zur Verfügung gestellten Ressourcen

¹¹ Siehe eine ausführliche Typenbeschreibung im vorherigen Abschnitt 2.2.3 „Typologien der EBRs“.

wie Zeit, Geld und Infrastruktur) und Beteiligung des EBR entlang der Schiene Information-Konsultation-Verhandlung; (2) die EBR-interne Arbeitsfähigkeit (in Hinblick auf Strukturen, Verfahren und Arbeitsfelder) und Beziehungsstruktur (die Rolle konkret handelnder Personen, Dominanz-/Unterordnungsverhältnisse); (3) Ressourcenaustausch zwischen nationaler Ebene und EBR (z.B. Infrastrukturleistungen, Zeit- und Arbeitskapazitäten, Handlungs- und Durchsetzungsmacht); (4) EBR und Gewerkschaften (Zusammenarbeit oder Konfrontation, Interessen- und Handlungsabstimmung). Die EBR-Typologie Kotthoffs (2006: 37ff.) untersucht den Einfluss struktureller und akteursbezogener Faktoren auf die Handlungsfähigkeit eines idealerweise *mitgestaltenden* EBR auf sieben Untersuchungsdimensionen, die sich teilweise mit den Annahmen der EBR-Typologie von Lecher et al. (1999) überschneiden: Struktur und Organisation des EBR (1) und des Konzerns (2) (anhand der Verteilung und Zusammensetzung, Vernetzung und Produktionsorganisation, sowie transnationale Berührungspunkte der Beschäftigten), (3) Interessenwirksamkeit des EBR (Inhalte bisheriger Tätigkeiten und der Information und Konsultation, Interaktionskultur mit dem Management), (4) internes EBR-*Networking* (Kommunikation, Vertrauensbildung, Interaktionsmuster, europäische Identität, Trainingsmaßnahmen), (5) alltägliche Europäisierung (Nutzung des Gremiums und das Wissen über EBR auf nationaler Ebene, Interaktion zwischen nationaler und europäischer Ebene), (6) EBR und Person (Bedeutung, Engagement und Erfahrungen einzelner Personen mit dem EBR-Mandat), (7) Betreuung des EBR durch die Gewerkschaft(en) (die Rolle und Beteiligung der Gewerkschaften und Experten am Handeln im EBR).

Aus empirischer Perspektive leiten Patriarka und Welz (2008: 5, 9, 17) im Rahmen ihrer Literaturstudie über die aktuelle EBR-Praxis vier verbreitete Bedingungen für die Erklärung der (Nicht-)Handlungsfähigkeit eines EBR ab: (1) die Unternehmensstruktur und Managementstrategie (vgl. Carley/Hall 2006: 34f.; Fetzer 2008; Gilson/Weiler 2008; Gilman/Marginson 2002; Hancké 2000; Whittall et al. 2008), (2) den Einfluss der nationalen Kultur industrieller Beziehungen am Unternehmensstammsitz, gewerkschaftliche Beteiligung am Geschehen im Gremium¹² sowie die Rolle einzelner entscheidender Personen (vgl. Bicknell 2007: 127f.; Gilman/Marginson 2002: 48f.; Hall et al. 2004; Weiss 2005: 13), (3) die dem EBR zur Verfügung stehenden Ressourcen (vgl. Kotthoff 2006; Lecher 1998, 1999; Lecher et al. 1999) und (4) den Grad der internen Kohäsion zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern am Stammsitz des

¹² Allerdings bemerkt Lecher (1998), dass starke Strukturen der Arbeitnehmervertretung die Entfaltung der Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums verhindern können, wenn sich *Home Country*-Vertreter dank ihrer nationalen Stärke zur Dominanz im EBR verhelfen und dadurch der Entwicklung einer europäischen Orientierung im Wege stehen.

Unternehmens und in den Tochtergesellschaften (vgl. Lecher et al. 2001; Martinez Lucio/Weston 2000; Whittall 2000), wobei das zuletzt aufgeführte Kriterium von entscheidender Bedeutung ist:

“Some worker representatives believe that they are expected to represent primarily the interest of their national colleagues, and only secondarily the interests of the wider European workforce. It is clear that for EWCs [European Works Councils] to function effectively, representatives from different countries must develop a functioning working relationship.” (Patriarka/Welz 2008: 5)

Eine Reihe empirischer Untersuchungen geht davon aus, dass die Handlungsfähigkeit eines EBR im direkten Zusammenhang mit der Entwicklung europäischer Identität, die auch als transnationale oder supranationale Identität bezeichnet wird, steht (vgl. Carley/Hall 2006: 41f.; Huijgen et al. 2007; Kotthoff 2007; Müller/Rüb 2007; Whittall et al. 2009). Dies bestätigt Bailey (2009) mit ihrer Analyse der Effektivität von EBR-Gremien. Die Herausbildung einer gemeinsamen europäischen Identität im EBR spielt demnach die zentrale Rolle für die Überwindung solcher Probleme wie Misstrauen, Dominanz eines Landes (in der Regel des Unternehmensstammlandes) und Lokalisierung der EBR-Agenda (statt einer Fokussierung auf länderübergreifende Angelegenheiten). Abgesehen vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad der EBR-Mitglieder sowohl in ihrem Stammland als auch im gesamten EBR (stark beeinflusst durch die Kommunikationshäufigkeit und Trainingsmaßnahmen) ist die Einstellung des Managements von entscheidender Bedeutung für eine effektive Entwicklung des Gremiums, wofür jedoch eine stärkere Beteiligung des Landesmanagements (neben dem Zentralmanagement) am Geschehen im EBR erforderlich und eine Verbesserung von “intra-management relations” notwendig seien (Bailey 2009: 213ff.).

Die Entstehung einer gemeinsamen Identität der EBR-Mitglieder im Sinne des „transnationalen Co-Managements“ (vgl. Greer/Hauptmeier 2007) unter dem Einfluss globaler Konkurrenz untersucht Hürtgen (2008) in der Tradition der Gewerkschaftsforschung. Die auf nationaler Ebene entstandene und von den Belegschaften europäischer Großkonzerne auf europäische Ebene übertragene Orientierung auf *Co-Management* lässt ein EBR-Gremium zum „transnationalen Handlungsfeld“ für „transnational geteilte Handlungsperspektiven“ werden (vgl. Hürtgen 2008: 162ff.), so lautet das Fazit der Autorin. Dies geschehe jedoch in zweierlei Hinsicht: Während bei den einen eine klare Belegschaftsorientierung¹³ herrscht, erfüllen bei den anderen die EBR-Gremien eine Lobby-

¹³ Hürtgen unterscheidet zwischen weiteren Ausprägungen des Co-Managements durch EBR-Gremien im Interesse der Arbeitnehmer, wo EBR entweder (a) das Interesse aller (europäi-

Tätigkeit für die Konzernleitung, um die Anforderungen des Managements und Marktes gegenüber der Belegschaft durchzusetzen (Hürtgen 2008: 171). Die nicht zu vernachlässigende Bedeutung des Managements für die EBR-Entwicklung konnte in mehreren Studien aus Struktur- und Akteursperspektive nachgewiesen werden (Arrowsmith/Marginson 2006; Banyuls et al. 2008; Carley 2001: 43f.; Carley/Hall 2006: 38f.; Gilman/Marginson 2002; Hall et al. 2004; Kollwe 2005; Marginson et al. 2004; Whittall et al. 2008). Gilson und Weiler (2008), Kothhoff (2006) und Marginson et al. (2004) haben demonstriert, dass der Internationalisierungsgrad des Unternehmens und die Existenz autonomer Managementstrukturen auf europäischer Ebene die Effektivität und Stellung eines EBR-Gremiums im Unternehmen wesentlich beeinflussen. Gleichzeitig stellen Arrowsmith und Marginson (2006) in einer Studie von zehn Unternehmen aus zwei Sektoren in vier EU-Mitgliedsstaaten fest, dass, abgesehen von der *Home Country*-Philosophie des Unternehmens, auch der *Host Country*-Effekt eine strukturierende Wirkung auf die unternehmensinternen Arbeitsbeziehungen hat. In Hinblick auf die Kollektivverhandlungen im EBR-Rahmen erkennen die Autoren neben den "intra-sector patterns" auch die wichtige Rolle von "firm-specific dynamics" im Sinne konkreter situationsabhängiger Managementstrategien (beispielsweise auf den Spielraum des Managements angesichts unternehmensspezifischer Eigentümer- und Kontrollstruktur oder bevorstehender Restrukturierungen bezogen) (vgl. Gilman/Marginson 2002). Dagegen zeigten Almond et al. 2005 in ihrer Untersuchung eines US-amerikanischen IT-Unternehmens mit Standorten in Deutschland, Großbritannien, Irland und Spanien, dass auch das Management transnationaler Konzerne seinerseits unter einem starken Einfluss des *Home Country/Host Country*-Effekts steht. Die nationalen "extra-firm institutions" üben auf verschiedenen Ebenen Einfluss auf die "intra-firm political processes" aus, was schließlich Auswirkungen auf die Management-Entscheidungen hat. Darin kann man aus euro-optimistischer Sicht einen Handlungsspielraum für EBR-Gremien erkennen.

Letztlich gelangt Vitols auf Basis seiner früheren Untersuchungen (Vitols 2001, 2006) zum Schluss, dass die voneinander *getrennten* Sichtweisen und Erwartungshaltungen sowohl des Managements als auch der EBR-Mitglieder sowie ihre bisherigen *gemeinsamen* Erfahrungen und stattgefundenen Lernprozesse für die Fortentwicklung der Handlungsfähigkeit eines EBR ausschlaggebend sind (Vitols 2009: 20; vgl. Gilman/Marginson 2002 mit ähnlichen Ein-

scher) Standorte und Belegschaften berücksichtigen oder (b) wo die ihren Standort vertretenden EBR-Mitglieder eher im Eigeninteresse handeln. Auf einer Zwischenstufe befindet sich (c) die Vertretung nur der betroffenen bzw. gefährdeten Standorte im Rahmen eines EBR (2008: 171).

schätzungen über Auswirkung des *Learning Effect* auf die Handlungsfähigkeit der EBRs am Beispiel von Vereinbarungsinhalten).

Ein zusammenfassender Überblick über die EBR-Forschung zeigt folgende Einflussfaktoren, die für die Entwicklung der Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums von entscheidender Bedeutung sind:

- gesetzliche Vorgaben bezogen auf die Gründung eines EBR nach Artikel 13 oder Artikel 6 der EBR-Richtlinie sowie der Einfluss der nationalen Gesetzgebung,
- unternehmensbezogene Faktoren (z.B. Sektor und Produktion, Internationalisierung, Größe, *Home Country (Country of Origin)/Host Country*-Effekt, Managementstruktur),
- die Beeinflussung durch die Arbeitnehmer-Interessenvertretungsstruktur (*Host Country*-Effekt bezüglich des Landes mit den höchsten Beschäftigungszahlen und dessen Systems industrieller Beziehungen oder des am stärksten vertretenen Landes unter Berücksichtigung nationaler Traditionen der Arbeitsbeziehungen wie z.B. der deutschen Mitbestimmung),
- Akteursstrategien sowohl auf der Management- (Unternehmensstrategie, Personalpolitik, Bereitschaft zu Information und Konsultation) als auch auf der Arbeitnehmerseite (gemeinsame Strategie der EBR-Mitglieder unter wesentlichem Einfluss vorhandener Ressourcen und Kommunikationsstrukturen, Entstehung einer europäischen Identität und des damit zusammenhängenden Vertrauens zueinander, die Rolle ausschlaggebender *Key Player* im Gremium), sowie
- die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen beider Akteursgruppen (EBR und Management) und die daraus entstandenen Arbeitsstrukturen (Kommunikationsstrategien, Konfliktlösungsmechanismen) und Einstellungen (Anerkennung vs. Konfrontation, Lernprozesse, *European Value* und Agenda der Zusammenarbeit).

Je nach Schwerpunkt und Perspektive einer Untersuchung fällt in der Regel die Gewichtung einzelner Faktoren unterschiedlich aus. Für die Zwecke der vorliegenden Fallstudie werden die aus der Forschung stammenden Einflussfaktoren auf die Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums in Anlehnung an das theoretische Modell der Untersuchung unter struktur- und handlungstheoretischen Gesichtspunkten zusammengefasst (vgl. Anhang 7.1). Diese Vorgehensweise erleichtert eine Orientierung und stellt einen Zwischenschritt für die Ableitung von Hypothesen dieser Arbeit dar, deren methodische Erörterung bei der Darstellung von Grundlagen empirischer Untersuchung ausführlich behandelt wird.

3. Grundlegende Theorien

Neue sozialwissenschaftliche Erkenntnisse sind ein Produkt von Wechselwirkungen zwischen Empirie und Theorie. Eine „empirische Theorie“ als „ein System *logisch widerspruchsfreier Aussagen* (Sätze, Hypothesen) über den jeweiligen Untersuchungsgegenstand *mit den zugehörigen Definitionen* der verwendeten Begriffe“ verfolgt die gezielte Erfassung von Zusammenhängen, um dadurch die „Systematisierung des gesammelten Wissens“ zu erreichen (vgl. Kromney 2006). Da es keine allgemeingültige Theorie mit einem Erklärungsmonopol gibt, ergänzen sich die existierenden Theorien gegenseitig (vgl. Bosch 1997: 17). Aus diesem Grund wird das heuristische Potenzial ausgewählter Ansätze aus der strukturalistischen und handlungstheoretischen Theorientradition zur Erklärung des Spannungsverhältnisses zwischen statischem Zustand und dynamischem Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation angewendet. Das für diese Zwecke entwickelte theoretische Modell dient in dieser Arbeit als analytischer Bezugsrahmen zum Untersuchungsgegenstand. Mithilfe dieses Modells werden die Analysedimensionen und Einflussfaktoren unter Beachtung der Besonderheiten des untersuchten Falls theoretisch fundiert. Im ersten Schritt werden einige Ansätze aus verschiedenen Theorienrichtungen dargestellt, um danach das beabsichtigte theoretische Modell der Untersuchung an der Schnittstelle dieser Perspektiven unter Berücksichtigung neuerer Entwicklungen und der Kritik an den zuerst aufgeführten Ansätzen zu platzieren.

3.1 Das strukturalistische Konzept eines Systems industrieller Beziehungen nach John T. Dunlop

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Themenfeldern industrieller Beziehungen reichen bis zu den Anfängen der Industriegesellschaft zurück. Zur Entstehung einer eigenständigen Disziplin mit dem Forschungsschwerpunkt „industrielle Beziehungen“ haben viele Wissenschaftszweige beigetragen: Geschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Psychologie sowie Soziologie. Unter dem Begriff „Industrielle Beziehungen“ wird die eigentümliche Zwischensphäre der Interessenregulierung im Verhältnis von Management und Belegschaft wie auch von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und den aus ihren kooperativen und konfliktären Interaktionen resultierenden Normen, Verträgen und Institutionen aufgefasst (vgl. Müller-Jentsch 1997: 18). Die industriellen Beziehungen werden sowohl auf der Ebene eines Betriebes (Mikroebene), als auch überbetrieblich oder sektor- und landesübergreifend (Meso- und Makroebenen) ausgetragen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2009:

42ff.; Müller-Jentsch 1997: 18). Somit umfasst dieser Bereich nicht nur die bilateralen Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management oder zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, sondern schließt auch den Staat sowie seine Organe als eine beteiligte Partei mit ein. Nach dem Inkrafttreten der EBR-Richtlinie finden sich in der Literatur Hinweise auf die faktische Erweiterung der industriellen Beziehungen in Europa um eine zusätzliche transnationale Ebene (vgl. Hyman 1999).

Die traditionelle Systemtheorie John Thomas Dunlops (1958)¹⁴ ist eine der zentralen Referenztheorien über industrielle Beziehungen, weil sie zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung der größtenteils deskriptiven *Industrial Relations*-Forschung einen bis dahin fehlenden theoretischen Kern verliehen hat. Obwohl bereits bis zu jenem Zeitpunkt Teilaspekte der System-Idee Anwendung in der Forschung fanden, war das Innovative an dem Ansatz Dunlops die Konzeptualisierung charakteristischer Grundelemente von Systemen industrieller Beziehungen in ihrer Gesamtheit in einem umfassenden theoretischen Rahmen. Müller-Jentsch sieht die Leistung des Konzeptes darin, dass „es die Normen und Regeln der industriellen Beziehungen ins Zentrum der Analyse [stellt], welche früher auf den industriellen Konflikt oder das Collective Bargaining fokussiert war“ (vgl. 2008: 241).

Dunlop leitete die Idee eines Systems industrieller Beziehungen von der soziologischen Annahme eines sozialen Systems (*Social System*) ab. In Anlehnung an die Auffassung von Talcott Parsons¹⁵, wonach ein ökonomisches System Teil des übergeordneten sozialen Systems sei, definierte Dunlop ein System industrieller Beziehungen als “an analytical subsystem of an industrial society on the same logical plane as an economic system, regarded as another analytical subsystem” (Dunlop 1993: 45).¹⁶ Dabei betrachtete er das System

¹⁴ Die ursprüngliche Bezeichnung des Konzeptes von John Thomas Dunlop lautet *Industrial Relations Systems*. Nach der Erstausgabe der Arbeit im Jahr 1958 wurden 1970, 1977 und 1993 drei weitere Paralleltitel unter dem gleichen Namen und mit unverändertem Inhalt veröffentlicht. Die letzte Ausgabe im Jahr 1993 – abgesehen von den dazu gekommenen Kommentaren im Umfang von 41 Seiten und einem aktualisierten Vorwort – stellt den Originaltext der Erstausgabe dar.

¹⁵ Dunlop verweist auf die Definition eines Systems von Parson und Smelser (Parsons, Talcott/Smelser, Neil J. (1956): *Economy and Society, A Study in the Integration of Economy and Social Theory*, London: Routledge and Kegan Paul). Danach bedeutet *Social System* “(...) the system generated by any process of *interaction* [Hervor. im Orig.], on the socio-cultural level, between two or more actors. The actor is either a concrete human individual [a person] [im Orig.] or a collectivity of which a plurality of persons are members” (Zitiert nach Dunlop 1993: 299f., Fußnote 10 zum Kapitel 1).

¹⁶ Die Genauigkeit dieser Abgrenzung wird von manchen Kritikern bezweifelt. Nach der Systemtheorie von Talcott Parsons beinhaltet moderne Gesellschaft vier spezifische Funktions-

industrieller Beziehungen als autonom und nicht als deckungsgleich mit dem ökonomischen System: Während die beiden Systeme einige Überschneidungen aufweisen, haben sie jedoch voneinander abweichende Geltungsbereiche. Die Gemeinsamkeit zwischen diesen Systemen besteht in der Logik ihrer Gestaltung durch Handlungen der für das jeweilige System charakteristischen Akteure, die in ihrer systemspezifischen Umwelt interagieren. Darüber hinaus stellen die beiden Systeme eine logische Abstraktion dar, die zusätzlich zur deskriptiven Darstellung eines Systems auch die Beziehungen zwischen Variablen erfasst und historische Entwicklungen berücksichtigt (vgl. Dunlop 1993: 45ff.).

Der Systemansatz wurde so konzipiert, dass er einerseits die Vorstellung der internen Interdependenz im ausgewählten System vermittelt als auch andererseits eine breite Anwendbarkeit in Bezug auf einen Nationalstaat oder einzelne Wirtschaftssektoren und auch auf kleinere kohärente Untersuchungseinheiten findet (vgl. Dunlop 1993: 12).

“The concept of industrial relations systems was designed to be variable in scope and boundary: to be applied to an enterprise, a region, a sector, to a nation-state, or even a larger grouping such as a class of developing economies.” (Dunlop 1993: 21)

Dabei gilt: Je kleiner die Untersuchungseinheit, desto größer ihr Kontext und dementsprechend der Einfluss von gegebenen Umweltfaktoren (vgl. Dunlop 1958: 24).

Ein System industrieller Beziehungen beinhaltet drei Gruppen von Akteuren¹⁷: Es sind die Organisation des Managements, formelle und informelle Organisationsstrukturen der Arbeitnehmer sowie die Behörden als Vertreter des Staates. Die ersten zwei Gruppen treten in unmittelbare Interaktion miteinander. Dunlop illustriert die Spannweite des Oberbegriffs „Management“ an folgendem Beispiel:

“At one extreme, the management actor may be a single private entrepreneur or family structure; at another limit it may be a large multinational enterprise or an international agency. It may be private or public or participate in various forms of hybrid status through ownership, management or regulation.” (Dunlop 1993: 14)

systeme: ökonomisches System, politisches System, Gemeinschaftssystem und soziokulturelles System. Dementsprechend sollte ein System industrieller Beziehungen als das Subsystem eines Subsystems (d.h. der Industriegesellschaft) bezeichnet werden. Paradoxerweise existieren nach Dunlops Auffassung zwei parallele soziale Systeme: die Industriegesellschaft und die moderne Gesellschaft (vgl. Müller-Jentsch 2008: 242). Wood et al. (1975: 296ff.) gehen einen Schritt weiter. Die Autoren vertreten die Meinung, dass ein System industrieller Beziehungen (neben dem Produktionssystem) ein Subsystem des ökonomischen Subsystems sei.

¹⁷ Dunlop definiert einen Akteur als “doer or reagent” (Dunlop 1993: 13).

Der Unterschied zwischen den formellen und informellen Organisationsstrukturen der Arbeitnehmer ist für die Darstellung unterschiedlichster Ausprägungen in nationalen Kulturen und Systemen industrieller Beziehungen relevant. In Anlehnung an die US-amerikanische Auffassung der Arbeitsbeziehungen vertritt Dunlop die These, dass “workers in a continuing enterprise are never unorganized”, und veranschaulicht seine Annahmen folgenderweise:

“Formal worker organizations may take a variety of forms such as unions, associations, clubs, fraternal orders, and societies in this country and also in workers’ councils and political organizations in other systems. Less-formal organizations of workers in this country [the USA] may include company unions with varying degrees of management influence, quality circles, accident committees, women’s employee groups such as 9 to 5, work teams, employee participation programs, community groups, and spontaneous groups formed to deal with a specific problem or to react to a development.” (Dunlop 1993: 14f.)

Die Aufgabe der spezialisierten staatlichen Instanzen besteht in der Errichtung von Rahmenbedingungen zur Gestaltung nationaler Systeme industrieller Beziehungen. In manchen Systemen können der Staat und seine Behörden eine übergeordnete Stellung gegenüber der Management- und Arbeitnehmerhierarchie besitzen; in anderen Systemen industrieller Beziehungen spielt der Staat dagegen nur eine geringe Rolle und überlässt den Akteuren viel Freiraum für die Auseinandersetzungen untereinander (vgl. Dunlop 1993: 47f.). Zu den spezialisierten Organen zählen auch solche Organisationen, die durch die Initiative von anderen Akteuren zur Verfolgung organisations- und beschäftigungspolitischer Ziele entstanden sind:

“These organizations may be specialized to dispute settlement, training, labor market functions, wage setting, health care, pensions and retirement, or a variety of other roles, or the management and workers and their organizations may have less-circumscribed roles. Moreover, the definition and specification of these roles are set by the larger polity, including judicial processes, in which each of the actors may exert an influence.” (Dunlop 1993: 15)

Der “industrial relations systems”-Ansatz betrachtet Handlungen und Entscheidungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie deren Organisationen in einem durch ihre Interaktionen entstandenen bzw. vom Staat oder seinen Organen vorstrukturierten Rahmen unter Berücksichtigung von technologischen (darunter arbeits- und produktspezifischen)¹⁸ und gesetzlichen Einflussfaktoren

¹⁸ Dunlop zeigte verschiedene Wirkungsweisen technologischer Einflussfaktoren auf die Gestaltung eines Systems industrieller Beziehungen: “The technological characteristics of the work

sowie von markt- und haushaltsbedingten Einschränkungen lokaler, nationaler oder internationaler Art¹⁹. Jedes System industrieller Beziehungen steht außerdem in Abhängigkeit zur Machtverteilung im übergeordneten sozialen System, wobei diese bis zu einem gewissen Grad in der internen Machtverteilung zwischen den Akteuren des jeweiligen Systems industrieller Beziehungen durchaus abgebildet werden kann.²⁰ Zur Erstellung eines kontextabhängigen Zusammenhangs ist jedoch nicht die isoliert betrachtete Machtverteilung zwischen den Akteuren oder Akteursgruppen innerhalb eines Systems entscheidend, sondern der Bezug zur externen Machtverteilung im übergeordneten sozialen System.

“The distribution of power in the larger society does not directly determine the interaction of the actors in the industrial relations system. Rather, it is the context that helps to structure the industrial relations system itself.” (Dunlop 1993: 50)

Die Zusammensetzung struktureller Merkmale eines Systems industrieller Beziehungen wird durch das soziale System sowie ihre Subsysteme bedingt. Somit stellen die Kontextfaktoren der Umwelt eine unabhängige Variable dar, d.h. sie müssen nicht erklärt werden (vgl. Dunlop 1993: 48). Unter diesen Bedingungen interagieren die Akteure untereinander, indem sie beispielsweise verhandeln oder ihre politische und ökonomische Macht zur Veranlassung von Regeln einsetzen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass der System-Ansatz keinesfalls gleichverteilte Macht oder Einflussmöglichkeiten unter den Akteuren voraussetzt (vgl. Dunlop 1993: 15).

Dunlop betrachtet die Erzeugung von Regeln und Normen zur Anwendung

place, including the type of product or service created, go far to determine the size of the work force, its concentration in a narrow area or its diffusion, the duration of employment at one locale, the stability of the same working group, the isolation of the work place from urban areas, the proximity of work and living quarters, the contact with customers, the essentiality of the product to the health and safety or to the economic development of the community, the handling of money, the accident potential, the skill levels and education required, the proportions of various skills in the work force, and the possibilities of the employment of women and children” (Dunlop 1993: 49).

¹⁹ Dunlop illustrierte Auswirkungen von markt- und haushaltsbedingten Einschränkungen an einem Beispiel von Industrien, die dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt waren oder davon verschont blieben. Der Grad ihrer Einbindung formte die jeweiligen Systeme industrieller Beziehungen in Bezug auf ihre Preis- und Kostenrechnung, das Ausmaß und die Größe des operativen Geschäfts, den Bedarf an Beschäftigung und Technologien, sowie auf die Gestaltung der Management-Hierarchie mit (vgl. Dunlop 1993: 49f.).

²⁰ Als Zeichen dafür nennt Dunlop “(...) [actors’] prestige, position, and access to the ultimates of authority within the larger society” (Dunlop 1993: 50).

Beziehungen. Dazu zieht er einen Vergleich zwischen einem ökonomischen und einem System industrieller Beziehungen:

“Just as ‘satisfaction of wants‘ through the production and exchange of goods and services is the locus of analysis in the economic subsystem of society, so the establishment and administration of these rules is the major concern or output of the industrial relations subsystem of industrial society.” (Dunlop 1993: 51)

Diese Logik stammt aus der Systemtheorie von Parsons, wonach Strukturen und Subsysteme spezifische Funktionen für die Stabilität von Systemen erfüllen (vgl. Müller-Jentsch 2008: 241). In einem dynamischen System industrieller Beziehungen geschieht die Revision und Modifikation von Regeln dauernd und unter wechselnden Akteurskonstellationen. Obwohl die Kontextbedingungen immer miteinander verwoben sind, kann die Erzeugung von Regeln in einer größeren Abhängigkeit von einem bestimmten Umweltfaktor stehen. Somit können Regeln als eine abhängige und damit erklärungsbedürftige Variable betrachtet werden (vgl. Dunlop 1993: 52).

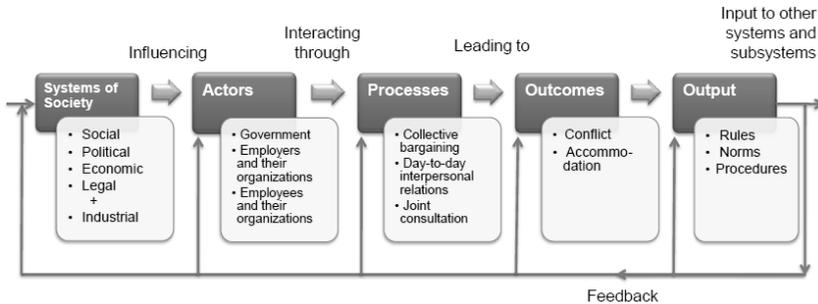
In einem stabilen, sich im Gleichgewicht befindenden System dient die herrschende Ideologie²¹, verstanden als geteiltes Übereinkommen über die Rollenverteilung, der Zusammenführung des gesamten Systems (ähnlich Kochan et al. 1986: 7).

“The ideology of the industrial relations system is a body of common ideas that defines the role and place of each actor and the ideas that each actor holds toward the place and function of the others in the system.” (Dunlop 1993: 53)

Dagegen können sich beim Auftreten von Veränderungen – seien es einige Umweltbedingungen, die Interaktionen zwischen den Akteuren bzw. innerhalb ihrer Hierarchien oder ein mangelndes Verständnis für bestimmte Handlungen anderer – die bisher akzeptierten Regeln ebenso ändern (vgl. Dunlop 1993: 13). Zweifellos weisen alle Akteursgruppen ihren eigenen Standpunkten typische Ausprägungen der jeweiligen Ideologie auf. Um konfliktreiche Auseinandersetzungen zu vermeiden und den Output zu optimieren, bedarf ein System industrieller Beziehungen “(...) that these ideologies be sufficiently compatible and consistent so as to permit a common set of ideas that recognize an acceptable role for each other” (vgl. Dunlop 1993: 54). Dabei ist Ideologie nicht mit einem offiziell geschriebenen Dokument gleichzusetzen; sie entsteht vielmehr im Interaktionsprozess zwischen den Akteuren und wird in Abhängigkeit vom Ausmaß der Akzeptanz durch die Akteure wirksam.

²¹ Dunlop definiert Ideologie als “a set of ideas and beliefs commonly held by the actors that helps to bind or integrate the system together as an entity” (Dunlop 1993: 53).

Abbildung 1: “Industrial relations system” (Dunlop 1958)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Singh (1976: 67).

Der Ansatz von Dunlop bietet ein analytisches Konstrukt zur Betrachtung von Systemen industrieller Beziehungen (siehe Abbildung 1), das unter Annahme der Interdependenz zwischen den Akteuren und Strukturen hilft, die Ursache und Wirkung von Veränderungen zu verstehen und analytisch zu erklären. Der dynamische Charakter eines Systems industrieller Beziehungen ist von einer wechselseitigen Abhängigkeit gekennzeichnet, sodass jede Veränderung der Umwelt die internen Regeln und Beziehungen zwischen den Akteuren direkt beeinflusst. Infolgedessen wirken interne Veränderungen auf den Gesamtoutput des Systems ein (vgl. Dunlop 1993: 8). Insofern hat jede interne oder externe Veränderung letztendlich Auswirkungen auf die Ergebnisse des Gesamtsystems. Dementsprechend können die Folgen weder partiell noch geteilt auftreten: es sind immer systemübergreifende Reaktionen. Die Analyse von Systemen industrieller Beziehungen kann sowohl als eine Momentaufnahme als auch wie ein Veränderungsprozess erfolgen (vgl. Dunlop 1993: 61).

Der Systemansatz von Dunlop wurde in den USA im Laufe der darauf folgenden Jahrzehnten als Bezugssystem für die Modellbildung zur Erklärung von unternehmens- und landesübergreifenden Variationen in industriellen Beziehungen breit angewandt (vgl. Hyman 1999; Kochan et al. 1986; Meltz 1991; Rogowski 2000; Shalev 1981; Wood et al. 1975). Dennoch erkannten sogar die Fürsprecher den Bedarf für die Modifikation und Weiterentwicklung des Ansatzes (vgl. Wood et al. 1975: 291).

Der Anspruch Dunlops, “a general theory of industrial relations” (vgl. Dunlop 1993: xiii) entwickelt zu haben, die allgemeingültige “industrial relations aspects of social action in industrial societies” (vgl. Dunlop 1993: x) beinhaltet, stieß auf scharfe Kritik. Unter methodischen Gesichtspunkten bezweifelt Müller-Jentsch die Beschaffung des Ansatzes von Dunlop als eine „erklärende

Theorie“. Obwohl er akzeptiert, dass Regeln und Normen strukturell durch die Kontextbedingungen hervorgebracht werden und mit ihnen variieren, fehlt es seiner Meinung nach an Aussagen, warum und wie diese Regeln gemacht werden (vgl. Müller-Jentsch 2008: 242). Rogowski kritisiert Dunlop wegen der Festlegung von Elementen seiner Theorie, ohne deren angemessene theoretische Deduktion zu berücksichtigen (2000: 101f.). In ähnlicher Weise heben andere Autoren den atheoretischen und strukturierenden Matrix-Charakter dieses Ansatzes hervor:

“[It is] a general framework to organize a description of the interaction between the actors, the environmental context and the ideologies.” (Meltz 1991: 14)

“(...) Dunlop’s systems theory remains at a classificatory level.” (Rogowski 2000: 103)

Den internen Abläufen und Interaktionsprozessen zwischen den Akteuren im System industrieller Beziehungen wird demnach zu wenig Beachtung beigemessen. Kochan et al. fassen diese Kritik in Hinblick auf die nicht ausreichende Erklärungskraft von stattfindenden Veränderungsprozessen zusammen:

“(...) the systems framework, with its emphasis on stability and a shared consensus among the actors concerning their respective roles, has a difficult time explaining the dynamic aspects of industrial relations.” (Kochan et al. 1986: 7)

Dunlops Ansatz beinhaltet mit dem Begriff „Ideologie“ eine „Überbetonung von Stabilität mit der Ausblendung von Konflikt und Wandel“, sodass „den Prämissen der älteren, konfliktaversen Systemtheorie folgend, lehnt er den Konflikt als dominierendes Strukturmerkmal eines IRS [*Industrial Relations System*] prinzipiell ab“ (vgl. Müller-Jentsch 2008: 243). Während der Ideologie, als Konsens und Gleichgewicht zwischen den Akteuren gesehen und an einer entsprechenden Rollenverteilung gemessen, eine zu große stabilisierende Funktion für das System industrieller Beziehungen beigemessen wird, wird das Potenzial von Konflikten²² für die Generierung von Normen und Regeln unterschätzt (vgl. Shalev 1981: 249ff.).

Den Einwänden, dass die Mikro-Perspektive unzureichend berücksichtigt wäre, kann man damit entgegentreten, dass der Schwerpunkt des Ansatzes von Dunlop auf den Prozessen der Strukturierung von Systemen industrieller Beziehungen auf den Meso- und Makroebenen, entsprechend einem Unternehmen bzw. Staat, liegt. Im Zentrum der Analyse stehen demzufolge die Ergebnisse von Interaktionen zwischen den Akteuren im Zusammenhang mit den umwelt-

²² Dunlop versteht Konflikte als peripher und mit der Zeit abschwächend, sodass solche “merely a temporary surface phenomenon” darstellen (vgl. Dunlop 1958: 27, 380).

spezifischen Ausgangsbedingungen des Wandels innerhalb des Systems statt Verhandlungsprozesse oder Abläufe von Rollenkonflikten (vgl. Rogowski 2000: 101; Schienstock 1982: 40; Singh 1976: 71).

Trotz der Kritik bleibt jedoch das heuristische Potenzial des Ansatzes von Dunlop bestehen, „das sich u.a. in seiner theoretischen Anschlussfähigkeit zeigt“ (vgl. Müller-Jentsch 2008: 243). Das System-Konzept ist imstande, die Grundlage eines theoretischen Modells zu bilden, das wiederum je nach gewünschter Perspektive erweiterbar und für Interpretationen offen ist (vgl. Singh 1976: 63; Wood et al. 1975: 305f.). Beispielsweise baut der weiter unten ausführlicher behandelte *Strategic Choice*-Ansatz, der sich mit den Entscheidungsprozessen von den Akteuren auf einer Mikroebene beschäftigt, auf dem Konzept Dunlops auf (vgl. Kochan et al. 1986; König 2005: 32f.; Müller-Jentsch 2008: 266). Ebenso geben McKersie und Walton (1992: 277) an, auf der Basis des Ansatzes von Dunlop, der die Struktur und den Inhalt der Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern und dem Management in einem *Industrial Relations System* festlegte, ihre Theorie über die dort stattfindenden und bis dahin kaum beachteten Verhandlungsprozesse entwickelt zu haben. In Anlehnung daran bezeichneten die Autoren ihre *Behavioral Theory of Labor Negotiations* als „an analysis of a social interaction system“ (vgl. Walton/McKersie 1965; eigene Hervorhebung). Somit werden die Organisationsstrukturen und -ziele als gegeben betrachtet und vor diesem Hintergrund werden die in Form von Verhandlungen stattfindenden Veränderungsprozesse erklärt. Auf diese Weise werden manche bereits kritisierte Mängel des Systemansatzes von Dunlop relativiert.

3.2 Verhandlungsansätze

Die Verhandlungsprozesse zwischen dem Management und der Arbeitnehmerinteressenvertretung werden in der Wissenschaft interdisziplinär behandelt. In der soziologischen Literatur werden verschiedene Verhandlungsansätze normalerweise dem Gebiet der Handlungstheorien zugeordnet und aus der Perspektive der Organisations-, Management- und *Industrial Relations*-Forschungstradition untersucht. In diesem Abschnitt werden Verhandlungsprozesse unter Berücksichtigung ihres kontextuellen Ursprungs sowie strukturgenerierender Wirkung der Interaktionen zwischen den Akteuren anhand zweier Erklärungsansätze dargestellt. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz Robert B. McKersies und Richard E. Waltons verweist auf die Multifunktionalität von formellen Aushandlungsprozessen. Der *Negotiated Order*-Ansatz von Anselm Strauss expliziert dagegen jede soziale Ordnung als Ergebnis von Aushandlungen zwischen Akteuren oder Akteursgruppen (vgl. Müller-Jentsch 2008: 265f.).

Diese zwei Sichtweisen auf Verhandlungsprozesse sollen das Wechselspiel zwischen der Organisationsumwelt und den Akteuren verdeutlichen.

3.2.1 “*The behavioral theory of labor negotiations*” nach Robert B. McKersie und Richard E. Walton

Einer der zentralen Erklärungsansätze in diesem Themenbereich entstammt zwei prominenten amerikanischen Forschern im Bereich industrieller Beziehungen, nämlich Robert B. McKersie und Richard E. Walton, die mit ihrer 1965 veröffentlichten *Behavioral Theory of Labor Negotiations* den Verhandlungsprozessen zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern und dem Management im Rahmen der *collective bargaining*-Runden nachgegangen sind. Die Autoren betrachten ihren Ansatz nicht als eine traditionelle Theorie: “it makes no predictions” (vgl. McKersie/Walton 1992: 277). Eher dient er als konzeptioneller Rahmen zum Verständnis von Abläufen und der Komplexität von Kollektivverhandlungen, der sowohl wissenschaftliche Erklärungsversuche ermöglicht als auch für praktizierende Verhandlungspartner von Nutzen sein kann.

“Our purpose was to give the negotiator, or the academic student of negotiations, a way to understand the process: to understand the dilemmas, and the richness, without taking the next step to providing a cookbook.” (McKersie/Walton 1992: 278f.)

Unter dem Begriff „Verhandlung“ verstehen die Autoren die Art und Weise, wie Transaktionen innerhalb von komplexen Organisationen stattfinden (vgl. McKersie/Walton 1992: 278). Auf den Bereich der Arbeitsbeziehungen bezogen, sprechen die Autoren über:

“labour negotiations as an example of social negotiations, by which we mean the deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence.” (Walton/McKersie 1965: 3)

Somit liegt der Fokus der Analyse auf den Interaktionen im gegebenen organisatorischen Rahmen und betont die Aushandlungsprozesse zwischen mehreren Akteursgruppen mit gegenseitigen Interessen, die jedoch im Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Diese Definition betont den formellen und prozesshaften Charakter von Verhandlungen mit offenem Ausgang (vgl. König 2005: 31).

Zwei Dimensionen von Verhandlungen werden hervorgehoben: *interorganizational bargaining* und *intraorganizational bargaining* (die im Weiteren inter- und intraorganisatorische Aushandlungsprozesse genannt werden). Diese Verhandlungsprozesse unterscheiden sich nach dem Austragungsort der Interaktionen (innerhalb einer Organisation oder zwischen Organisationen) sowie

nach der Art der Einbeziehung von Akteursgruppen (Verhandlungen zwischen den Mitgliedern derselben oder unterschiedlichen Organisationen). Die daraus erkennbare Multifunktionalität von Verhandlungsprozessen wurde durch McKersie und Walton in vier Teilprozesse (*Systems of Activity*) zerlegt:

1. Distributives Verhandeln (*Distributive Bargaining*)
2. Integratives Verhandeln (*Integrative Bargaining*)
3. Einstellungsstrukturierung (*Attitudinal Structuring*)
4. Interne Aushandlungsprozesse (*Intraorganizational Bargaining*).²³

Diese Teilprozesse unterscheiden sich ihrer Funktion nach durch die involvierten Verhandlungspartner, durch ihre interne Logik sowie durch die Art der angewendeten Instrumente und Taktiken (vgl. Walton/McKersie 1965: 4).

Distributives Verhandeln bezeichnet konkurrenzbetontes und konfliktbehaftetes Verhalten mit dem Ziel, Einfluss über die Verteilung beschränkter Mittel zu gewinnen. Dabei entstehende Interessenskonflikte werden nach dem Muster eines Nullsummenspiels gelöst: Der Gewinn des einen bedeutet gleichzeitig den Verlust des anderen. Müller-Jentsch nennt diese Situation „hartes Bargaining“ und führt als Beispiel dafür den tariflichen Lohnkonflikt im Kontext deutscher industrieller Beziehungen auf (vgl. Müller-Jentsch 2008: 265).

Integratives Verhandeln erfasst solche Aktivitäten, welche die Erhöhung des Gesamtverhandlungserfolgs (*Joint Gain*) für alle Verhandlungspartner erzielen. Dafür ist kooperatives und an Problemlösung orientiertes Verhalten charakteristisch. Darüber hinaus umfasst es Handlungen, die der Identifizierung, Erweiterung von gemeinsamen Interessen sowie dem Interessenausgleich dienen. Das Ergebnis stellt ein Positivsummenspiel dar. Beispielhaft dafür sind die betrieblichen Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat über die Einführung von Gruppenarbeit, durch die gleichzeitig die Produktivität erhöht und das Arbeitsleid reduziert werden soll (ebd.).

Distributives und integratives Verhandeln setzen mindesten zwei Verhandlungsparteien voraus. Diese zwei Teilprozesse sind grundverschieden, bedeuten jedoch rationale Erwidierung auf die entstandene Situation. Beide Vorgehensweisen stellen außerdem zwei Gegensätze dar:

“Dilemmas arise between distributive and integrative bargaining because the tactical requirements of one subprocess are opposite to those of the other subprocess.” (McKersie/Walton 1992: 280)

²³ Die Übersetzungen von Begriffen ins Deutsche wurden aus dem Aufsatz von Müller-Jentsch (2008: 263) übernommen.

In jeder Verhandlungssituation müssen die Verhandlungspartner jedoch die richtige und durch beide Seiten annehmbare Balance zwischen diesen Teilprozessen finden, um vom Verhandlungsergebnis beiderseitig profitieren zu können. McKersie und Walton haben ihren Ansatz nachträglich vervollständigt, indem sie Taktiken (genannt *Mixed Bargaining Strategy*) zur Überwindung von Differenzen, die auf solchen Faktoren wie Agenda, Rollenverteilung und Verhandlungsphase basieren, entwickelt haben (vgl. McKersie/Walton 1992: 280; siehe also Walton/McKersie 1966; Fells 1998).

Die Funktion des nächsten Teilprozesses besteht in der Beeinflussung von Einstellungen und Haltungen der Gegenseite, um die Bindungen zwischen den Akteursgruppen auf positiven oder negativen Wegen zu beeinträchtigen. Der Zweck der Einstellungsstrukturierung dient dem Abbau von Widerständen und der Erzeugung von Kooperationsbereitschaft (vgl. Müller-Jentsch 2008: 265). Während distributives und integratives Verhandeln ökonomische Belange sowie Rechte und Pflichten der betroffenen Parteien behandeln, stellt die Einstellungsstrukturierung die Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern in den Mittelpunkt. Obwohl die Beziehungsmuster unter dem Einfluss vieler anderer Faktoren stehen²⁴, können die Verhandelnden den Vorteil des entstandenen Interaktionssystems insofern wahrnehmen, um im Rahmen von Verhandlungen einen Einstellungswandel zu erreichen (vgl. Walton/McKersie 1965: 5). McKersie und Walton weisen darauf hin, dass in manchen Verhandlungen die Einstellungsstrukturierung eine besonders wichtige Funktion innehat. Im Gegensatz zur weit verbreiteten Meinung, dass die Einstellungsstrukturierung eine Ergänzung der beiden zuerst aufgeführten Verhandlungstaktiken darstellt, kann dies durchaus als ein eigenständiger Vorgang interorganisatorischer Aushandlungsprozesse behandelt werden (vgl. McKersie/Walton 1992: 280).

Die internen Aushandlungsprozesse wurden von den Autoren während der Theorieentwicklung zuerst nicht als ein Teilprozess berücksichtigt, weil die unmittelbaren Abläufe am Verhandlungstisch damals im Vordergrund standen. Alle latenten Aktivitäten innerhalb einer Organisation wie Strategieentwicklung, interne Aushandlungen oder Konflikte wurden ursprünglich außer Acht gelassen, bis sich McKersie als Beobachter der Verhandlungen an der *University of Chicago* ein Urteil über die tatsächlichen Abläufe im Vorbereitungsprozess und während der Verhandlungen bilden konnte. Daraus haben die Autoren Folgendes erkannt: "what was happening in the main room was only the tip of the iceberg" (vgl. McKersie/Walton 1992: 280f.). Die stillschweigend voraus-

²⁴ Die Autoren führen beispielsweise solche Einflussfaktoren wie "the technical and economic context, the basic personality dispositions of key participants, and the social belief systems which pervade the two parties" (1965: 5) auf.

gesetzte Einigkeit in einer Akteursgruppe am Verhandlungstisch bedeutet also nichts anderes als das Ergebnis der innerhalb der jeweiligen Organisation parallel stattfindenden Aushandlungsprozesse und zwar mit dem Ziel, die Erwartungen der Gruppenmitglieder mit dem Handlungsspielraum des Verhandlungsführers abzustimmen (vgl. Walton/McKersie 1965: 5f.).

Abbildung 2: “The behavioral theory of labor negotiations” (Walton/McKersie 1965)



Quelle: eigene Darstellung.

Mit Ausnahme der intraorganisatorischen Verhandlungen gehören drei andere zuerst beschriebene Teilprozesse, distributives und Integratives Verhandeln sowie die Einstellungsstrukturierung, in den Bereich interorganisatorischer Aushandlungsprozesse (siehe Abbildung 2). Mit der Aufnahme der organisationsinternen Konsensfindung sowie den Prozessen der Einstellungsstrukturierung in ihre Theorie der Kollektivverhandlungen glauben McKersie und Walton die Analyse von Verhandlungen um eine zusätzliche Perspektive bereichert zu haben. Daraus ergibt sich laut den Autoren die Anwendbarkeit dieser Theorie auch auf andere Formen von sozialen Aushandlungsprozessen (vgl. McKersie/Walton 1992: 281).

Die *Behavioral Theory of Labor Negotiations* McKersies und Waltons gilt bis heute als Standardwerk für die Analyse von Verhandlungssituationen. Die Kritiker bemängeln jedoch die Orientierung des Ansatzes auf die formelle Dimension von Verhandlungen (vgl. König 2005: 60). Die Polarisierung von Verhandlungssituationen zwischen zwei Gegensätzen wie Konflikt und Kooperation entspreche aus Sicht einiger Opponenten nicht der Realität. Die Analyse von Verhandlungen erfordere stärkere Aufmerksamkeit auf Strategien des *Mixed Bargaining* (vgl. Cutcher-Gershenfeld 1994; Fells 1998). Die Verwurzelung des

Ansatzes in der amerikanischen Tradition industrieller Beziehungen begrenze seine Anwendbarkeit auf Verhandlungssituationen in einem gesetzlich geregelten System industrieller Beziehungen wie in der Bundesrepublik Deutschland. Dieses Defizit stellen die Autoren in der Retrospektive fest, indem sie einen Rückgang überwachender Kontrollmechanismen in Richtung zunehmend partizipativer Arbeitsformen in den USA beobachten. Dies habe direkte positive Auswirkungen auf die Einstellungen zwischen den Verhandlungsparteien und sei an erhöhter Kooperationsbereitschaft dieser erkennbar, sodass im Gegenteil zu früher sogar das “management is more likely to initiate changes in the collective bargaining agreement” (vgl. McKersie/Walton 1992: 282ff.).

3.2.2 “Negotiated order”–Ansatz nach Anselm L. Strauss

Nachdem die unmittelbaren Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren bzw. Akteursgruppen und die prozessbegleitenden Abläufe innerhalb der Akteursgruppen in Anlehnung an den Verhandlungsansatz von Robert B. McKersie und Richard E. Walton behandelt wurden, stellt sich die Frage nach den Auswirkungen dieser Verhandlungen auf das Gesamtsystem. Welchen Veränderungen wird das Gesamtsystem oder Elemente dessen ausgesetzt? Wie können solche Veränderungen erklärt werden? Warum und in welcher Weise findet Wandel überhaupt statt? Die Antworten auf diese Fragen bietet der aus der Tradition des symbolischen Interaktionismus²⁵ von Anselm L. Strauss entwickelte *Negotiated Order Approach* (1978). Zuerst wird auf die theoretischen Grundlagen des Ansatzes eingegangen, um danach anhand der Kritikpunkte die neueren und für diese Arbeit relevanten Entwicklungen des Ansatzes zu präsentieren.

Im Gegensatz zum Ansatz von Robert B. McKersie und Richard E. Walton, in dem die formellen und expliziten Verhandlungen im Vordergrund stehen, bezieht sich der *Negotiated Order*-Ansatz darüber hinaus auch auf die infor-

²⁵ Symbolischer Interaktionismus, von Herbert Blumer benannt und in den Arbeiten von George Herbert Mead begründet, hat verschiedene theoretische Richtungen in der Forschungstradition der interpretativen Soziologie entwickelt. Der Ansatz erklärt menschliches Verhalten als soziales Verhalten durch die Analyse von Individuen in Relation zu anderen Individuen in einer Gruppe. Das Handeln von Personen gewinnt erst dann an Bedeutung, wenn die signifikanten Symbole in Form von Gesten oder Wörtern durch gleiche Einstellungen und Reaktionen aller Gruppenmitglieder interpretiert und verstanden werden. Das heißt, dass Handlung im sozialen Interaktionsprozess definiert wird. Am Ansatz bemängelt wurden die unpräzisen Konzepte und Schwierigkeiten beim Ableiten empirisch testbarer Hypothesen. Durch Einführung fester sozialer Strukturen als Rahmenbedingungen für die Handlung oder mithilfe des *Negotiated Order*-Ansatzes betrachten viele Befürworter des Symbolischen Interaktionismus die Schwächen des Konzeptes als behoben (vgl. Etzrodt 2003: 208ff.).

mellen und impliziten Verhandlungsprozesse, die ebenfalls zu einer stabilen Ordnung innerhalb eines Systems beitragen (vgl. König 2005: 32). Edwards setzt solche Prozesse mit dem „*Aushandeln einer ungeschriebenen Arbeitsverfassung (negotiation of order)*“ gleich (1999: 32; Hervor. im Orig.).

Diese Vorstellung resultiert aus der zentralen Annahme des *Negotiated Order*-Ansatzes, dass nämlich jede soziale Ordnung eine ausgehandelte Ordnung ist, „sei es implizit in stillschweigenden Übereinkünften und stummen Aushandlungen oder explizit in formalen Verhandlungen“ (Müller-Jentsch 2008: 266; vgl. auch Strauss 1978a: xi; König 2005: 32). Das bedeutet, dass auch die stabileren Akteursbeziehungen in einem System nichts anderes als sedimentierte Elemente einer ständig neu verhandelten Ordnung sind, was auf einen temporären Bestand von ausgehandelten Ordnungen hinweist. Strauss definiert *Negotiated Order* als:

“the sum total of organization’s rules and policies, along with whatever agreements, understandings, pacts, contracts, and other working arrangements currently obtained. These include agreements at every level of the organization, of every clique and coalition, and include covert as well as overt agreements.” (Strauss 1978a: 6)

Während die Veränderung einer verhandelten Ordnung als abhängige und somit erklärungsbedürftige Variable betrachtet wird, übernehmen Prozesse und Strukturen die Rolle von unabhängigen und erklärenden Variablen. Dem Prozesscharakter entsprechen Verhandlungen (*Negotiations*), die, so die These, in allen Bereichen des Lebens vorkommen (vgl. de Felice 1983: 47, Zartman 1983: 2). *Negotiations* liegen für Strauss bereits dann vor, wenn Individuen, Gruppen oder Organisationen (gleich welcher Größe) zusammenarbeiten: “to get things done” oder “getting things accomplished” (Strauss 1978a: ix bzw. S. 2). Durch das erweiterte Begriffsverständnis unterscheidet sich sein Verhandlungsbegriff von dem eher formellen Verhandlungsbegriff McKersies und Waltons (1965), indem es neben Verhandlungen zwischen Organisationen oder Akteursgruppen auch die latenten Aushandlungsprozesse zwischen zwei oder mehreren Akteuren berücksichtigt²⁶ (vgl. König 2005: 83).

Zum Ausgangspunkt für Ver- bzw. Aushandlungen wird ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen den Akteuren, das aufgrund einer mehrdeutigen Situation entsteht oder auf einem Konflikt beruht (vgl. Strauss 1978a: 11). Gegenstand von Verhandlungen können Werte, Ziele, Regeln, Rollenerwartungen,

²⁶ Diese Vorstellung ist meines Erachtens nach jedoch mit einer erweiterten Betrachtungsweise des intraorganisatorischen Verhandeln und der Prozesse der Einstellungsstrukturierung zwischen den Akteursgruppen im Sinne des Ansatzes McKersies und Waltons vergleichbar.

Beziehungen, Hierarchien, Kompetenzprobleme, Verteilungsfragen, Interessenkonflikte zwischen Individuen und/oder Gruppen, Entscheidungen, Handlungslinien usw. sein (vgl. Hall 1987: 6). Strauss bettet die Prozesse des Aushandelns einer *Negotiated Order* in drei Kontexte ein:

1. Die Verhandlungen (*Negotiations*) im engeren Sinne mit ihren zugrunde liegenden Interaktionen, Akteuren, Strategien und Taktiken, Konsequenzen der Aushandlungen und so genannten Subprozessen sowie die kleinen Rückzieher wie *kickbacks*, *trade-offs*, *compromising towards the middle* bezeichnen (vgl. Strauss 1978a: 155, 237);
2. Der Verhandlungskontext (*Negotiation Context*) beinhaltet Eigenschaften der Umwelt, welche die Interaktionen einschließt und damit den Verlauf der Verhandlungen direkt beeinflusst;
3. Der strukturelle Kontext (*Structural Context*) ist Teil der Umwelt im weiteren Sinne mit landes- und branchenspezifischen Charakteristika. Aber auch die impliziten Verhandlungsstrategien der Akteure zählt Strauss zum strukturellen Kontext, d.h. die Frage, wer mit wem, warum, wie, wie viel und was verhandeln will (vgl. Strauss 1978a: 102, 237, 243; Strauss 1982: 360f.; Zusammenfassung nach König 2005: 83f.).

Die Einbindung von Aus- und Verhandlungsprozessen in Kontexte, die mit dem Strukturbegriff synonym verwendet werden, ist nicht zufällig. Dies deutet darauf hin, dass die Ergebnisse von Verhandlungen nicht beliebig ausfallen, sondern von vorgegebenen Kontexten gelenkt werden: D.h. bestimmte Aushandlungsprozesse werden somit ausgeschlossen und andere zugleich ermöglicht. Wirth (2000: 47) sieht die Funktion von Kontexten in Ermöglichung und Restriktion von Aushandlungsprozessen, wodurch „Korridore für die Entwicklung einer verhandelten Ordnung“ eröffnet werden.

Dementsprechend erscheinen Handlungen und Interaktionen in immer größere Kreise von strukturellen Kontexten eingebettet. Je näher diese zur Mitte des Kreises platziert sind, desto mehr Einfluss nehmen sie auf die Verhandlungen, indem sie Erfahrungen und Werte aus äußeren Lagen in die Handlung mit einbringen. Deswegen sind alle Komponenten des Interaktionssystems gleich bedeutsam anzusehen. Der *Negotiated Order*-Ansatz geht von einer gegenseitigen Beeinflussung der aufgeführten Kontexte aus:

“Structural context is larger, more encompassing, than negotiation context, but the lines of impact can run either way. That is, changes in the former may impact on the latter, and vice versa. Outcomes of negotiation itself (...), can contribute to changes in negotiation contexts relevant to future negotiations.” (Strauss 1978a: 101)

Der im Zitat im Plural aufgeführte Begriff *Negotiation Contexts* zeigt, dass Strauss eine Vielzahl von Verhandlungskontexten in Betracht zieht, deren Variation durch verschiedene Kombinationen folgender Eigenschaften gekennzeichnet ist (vgl. Strauss 1978a: 99f.; Wirth 1999: 133):

- die Anzahl der verhandelnden Personen, ihre Interessen und Verhandlungserfahrung, sowie diejenigen, die sie repräsentieren,
- die Frage, ob die Verhandlungen einmalig, wiederholt, in regelmäßiger Folge, fortgesetzt, mehrfach oder miteinander verbunden sind,
- das relative Machtverhältnis der Beteiligten in der Verhandlung,
- den Einsatz, der für die Beteiligten auf dem Spiel steht,
- die Sichtbarkeit der Transaktion für andere (offen vs. verdeckt),
- die Anzahl und Komplexität der zu verhandelnden Sachverhalte,
- die Klarheit der Rechtmäßigkeitsgrenzen der verhandelnden Punkte,
- die zur Verfügung stehenden alternativen Optionen, um Verhandlungen zu umgehen oder zu unterbrechen (vgl. König 2005: 84; Wirth 2000: 48).

Darüber hinaus kann die Wirkung einer Reihe von Störfaktoren zur Folge haben, dass die potentiellen Verhandlungsparteien entweder überhaupt nicht in die Verhandlung eintreten oder dass der Ablauf von Verhandlungen dadurch beeinflusst wird. Dazu zählen die Ausübung von Macht, Zwang oder Manipulation, die Erziehung, die Überzeugung, sowie das Sich-Berufen auf Regeln oder auf eine Autorität (vgl. Strauss 1978a: x, 238). Im zweiten Fall verläuft eine Verhandlung durch einen Anpassungsprozess, der von Strauss (1978a: 224ff.) *Silent Bargaining* oder *Implicit Negotiation* genannt wird.

Anselm Strauss hat sich selbst mit potentieller Kritik an dem *Negotiated Order*-Ansatz befasst. Zu den wichtigsten Kritikpunkten zählen:

1. Die Betonung einer interaktionistischen Mesoebene unter Vernachlässigung der (Makro-)strukturellen Probleme,
2. Die Nichtberücksichtigung von historisch gewachsenen Strukturen,
3. Die durch Hervorhebung des Wandels und Veränderungen mangelnde Erklärungskraft vorhandener Stabilität sowie
4. die Vernachlässigung von Konflikt und Machtfragen (Zusammenfassung nach König 2005: 85ff.).

(1) Bereits an der unscharfen Trennung vom Verhandlungs- und strukturellen Kontext, wobei dem Letzteren sogar die Verhandlungsstrategien von Akteuren zugeordnet werden (siehe oben), ist die ausgeprägte Handlungsorientierung des Ansatzes auffällig. Maines (1977: 254) zählt dies zu einer der Schwächen des frühen *Negotiated Order*-Ansatzes, wonach strukturelle und prozessuale Aspekte im Rahmen eines akteurszentrierten analytischen Konzepts erfasst

werden und gleichzeitig dabei die "open-ended and interactive dimension" überont wird. Strauss unternahm Versuche, das Zusammenspiel der interaktionellen Ebene mit den umgebenden Strukturen im Konzept der *Social Worlds*²⁷ zusätzlich zu verdeutlichen. Am optimalsten wurde diese Zielsetzung durch die Einführung eines in der Strukturierungstheorie von Giddens verwendeten Rekursivität-Begriffs erreicht:

„Rekursiv [sind] solche Reproduktionsprozesse (...), für die gilt: Sie sind zirkulär gebaut in der Weise, dass die *Resultate* der Prozesse in die iterativen Runden der Reproduktion als *Grundlage* eingehen. Von rekursiven Konstitutions- oder Reproduktionsverhältnissen spreche ich demgemäß, wenn die zwei Seiten eines Verhältnisses einander *wechselseitig* Grundlage und Resultat sind.“ (Ortmann 1995: 81f.; Hervor. im Orig.)

Im Kontext des *Negotiated Order*-Ansatzes beeinflussen die Ergebnisse der Akteurshandlungen, die im Laufe von Ver- und Aushandlungsprozessen zustande kommen, die bereits bestehenden Strukturen, die ein weiteres Handeln ermöglichen und restringieren. In diesem Rekursionsverhältnis bringen Verhandlungen neue Kontexte und *Negotiated Orders* hervor, die ein weiteres Handeln dann anleiten und damit reproduzieren. Solche rekursiv miteinander verknüpfte Prozesse erschaffen „die Kontexte von heute, die wiederum die zukünftige 'negotiation of order' beeinflussen“ (Wirth 2000: 49). Dies findet im Falle neuer Verhandlungen jenseits von Konsenszonen statt: Demnach werden die Kontexte und die *Negotiated Orders* entweder bestätigt oder neu etabliert.

Mithilfe der Rekursivität wird nicht nur die Verbindung zwischen den strukturellen und Handlungskontexten unter Bedingung einer gegenseitigen Beeinflussung geschaffen, sondern auch der Wandel von verhandelten Ordnungen begründet. Die Hauptaufgabe des Forschers ist demzufolge, die Wechselwirkungen zwischen den Kontexten aufzuspüren und im untersuchten Fall sichtbar zu machen. Das führt zu unmittelbarer Steigerung der Komplexität des Untersuchungsfeldes, dessen Eingrenzung eine Schwerpunktsetzung auf Makro-, Meso- bzw. Mikroebene erfordert (vgl. König 2005: 88).

(2) Aus der Perspektive des weiterentwickelten *Negotiated Order*-Ansatzes kann jede verhandelte Ordnung auf frühere Verhandlungen und sie begleitende strukturelle Bedingungen zurückgeführt werden (vgl. Joas 1987: 108;

²⁷ Die Ausdifferenzierung von Organisation und der Gesellschaft erreicht Strauss in seinen späteren Arbeiten mit dem Konzept der *Sozialen Welten* (mehr dazu in Strauss 1978b, 1993; Strauss et al. 1985). Soziale Welten sind "groups with shared commitments to certain activities, sharing resources of many kinds to achieve their goals, and building shared ideologies about how to go about their business" (Clarke 1991: 131).

Strauss 1993: 257). Die Prozesshaftigkeit besteht darin, dass die gegenwärtigen Aushandlungsprozesse konstant mit den Aktionen aus der Vergangenheit verbunden und in damals entstandenen Strukturen verwurzelt sind, während sie gleichzeitig eine Basis für zukünftige Entwicklungen bilden (vgl. Hall 1987: 15).

“There is a dialectical relation between negotiations and historically produced and embedded structures and contexts. The structural conditions stimulate negotiations which shape subsequent negotiations.” (Hall 1987: 7)

Dies ergibt eine zusammenhängende Dynamik mit Blick auf die Vergangenheit und gestaltet Rahmenbedingung für den Wandel, welche jedoch keinesfalls fest umrissen sind, sodass ein gewisser Spielraum für alternative Handlungen besteht.

“Actions are embedded in interactions – *past, present, and imagined future* [Hervor. im Orig.]. Thus, actions also carry meanings and are locatable within systems of meanings. Actions may generate further meanings, both with regard to further actions and the interactions in which they are embedded.” (Strauss 1993: 24)

Dies zeigt, dass der Vorwurf der Nichtberücksichtigung historisch gewachsener Strukturen durch den *Negotiated Order*-Ansatz kaum mehr haltbar ist. Die Erklärung dafür, warum die gewachsenen Strukturen nicht auf Dauer stabil bleiben können, sieht Cobb (1993: 32f.) darin, dass eine Momentaufnahme einer ausgehandelten Ordnung schwerlich dem Idealtypus entspricht. Denn nicht alle Interessen können gleichzeitig berücksichtigt werden. Darüber hinaus bewirken interne wie externe strukturelle Veränderungen einen Wandel der Interessen. Dadurch kommt es zu neuen Verhandlungen, welche die dynamische Natur einer *Negotiated Order* mit “structures in process” (Glaser/Strauss 1968) ausmachen. Angesichts dessen empfiehlt König (2005: 90) für die Forschungspraxis, „die dialektische Verwobenheit von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft mit zum Untersuchungsgegenstand“ zu machen, um den Prozesscharakter von verhandelten Ordnungen nicht zu verfehlen.

(3) Wegen der Betonung des temporären Charakters von verhandelten Ordnungen erscheint es auf den ersten Blick so, dass der *Negotiated Order*-Ansatz Stabilität sowie verfestigte Handlungsweisen und Routinen nicht erklären könne (vgl. Strauss 1994: 91f.; Strauss et al. 1997: 279). Dem kann man entgegen, dass nicht alle Elemente eines Systems im Aushandlungsprozess gleichzeitig verändert werden. Dass größere Reformen von jenen Kräften be- oder verhindert werden, deren Interessen durch die Veränderung gefährdet wären, deutet Cobb als Zeichen eines gewissen konservativen Elements innerhalb von verhandelten Ordnungen (vgl. Cobb 1993: 32; König 2005: 89; Wirth 1999: 127;

ähnlich Strauss 1993: 198). Zusammenfassend: „Stabilität und Wandel [stehen] in einem Spannungsverhältnis zueinander, das in Aus- und Verhandlungsprozessen bewältigt wird“ (Wirth 1999: 127). Stabilität und Wandel aus der *Negotiated Order*-Perspektive sind demzufolge Phänomene, die selbst auf früheren Aushandlungen und Interaktionen beruhen:

„Was in der Ordnung stabil erscheint, ist stabil, weil die Akteure die bisherige Ordnung nicht infrage stellen, sondern sie reproduzieren.“ (König 2005: 90)

(4) Während im *Negotiated Order*-Ansatz immer von Aus- und Verhandlungen gesprochen wird, kann der Eindruck entstehen, dass darunter rein konsensuelle Vorgehensweisen gemeint werden. Diese Annahme beruht auf diversen Missverständnissen, wonach Konflikte bloß als ein Ausgangspunkt für Verhandlungen zu betrachten oder Machtausprägungen nur zu den Störquellen von Verhandlungen zuzuordnen sind. In Wirklichkeit definieren Kooperation und Konflikt das Spannungsfeld für *Negotiations*: Das Interesse der Verhandlungspartner, Konflikte möglichst auf kooperativem Wege zu lösen und ein für alle Seiten akzeptables Ergebnis zu erzielen, ist groß, dabei erscheint auch die Maximierung eigener Interessen in einer Verhandlungssituation natürlich (vgl. König 2005: 91; Zartman 1983: 9).

Dies führt unmittelbar zur Frage nach der Machtverteilung und nach den Machtquellen. Die Kritiker bemängeln, dass die Machtfrage vom *Negotiated Order*-Ansatz zwar nicht abgelehnt wird, aber dabei auf bestimmte Ereignisse in der Vergangenheit verwiesen wird (vgl. Day/Day 1977: 34). Die Wirkung von Macht auf die Strategiefindung und Positionierung der Akteure in einem Konflikt findet demnach bei der Analyse von laufenden Verhandlungsprozessen zu wenig Berücksichtigung. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten für Prognosen über die zukünftige Entwicklung einer verhandelten Ordnung. Diese Schwächen des *Negotiated Order*-Ansatzes wurden aber erkannt und unter Einbeziehung von Aspekten wie Macht, Konflikt und Ressourcenbasis beseitigt. In seiner späteren Arbeit baut Strauss auf dieser Kritik und dem damit verbundenen Erkenntnisgewinn auf:

“Whether intraorganizational or interorganizational, negotiations can, of course, be coercive in nature as well as happily cooperative. They almost always will occur in connection with the persuasion and manipulation of situations, persons or resources. Negotiations are linked even with displays or actual use of force.” (Strauss et al. 1997: 267)

Während Machtverhältnisse in den früheren Fassungen des *Negotiated Order*-Ansatzes eine untergeordnete Rolle gespielt haben, wurden sie später durch den Rückgriff auf andere bekannte Konzepte wie den Machtbegriff Max Webers

und die Machtdefinition Croziers und Friedbergs (1993) fest etabliert. Wegen vorhandener Machtasymmetrien, wie z.B. zwischen den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern, gewinnt die Analyse von Konflikten im Verhandlungsrahmen an Bedeutung. Aus der *Negotiated Order*-Perspektive können Machtbeziehungen auch als Ergebnis früherer Aushandlungsprozesse interpretiert werden (vgl. König 2005: Fußnote 115).

Die Verfügung über Ressourcen stellt eine weitere sinnvolle Erweiterung des Verhandlungskontexts dar, indem Ressourcen als „verfestigtere“ Machtquellen betrachtet werden. Die Knappheit und ungleiche Verteilung von Ressourcen führt in der Regel dazu, dass die Verfügungsgewalt über Ressourcen eine wichtige Machtquelle darstellt (vgl. König 2005: 92). Nach Hall (1987: 14) bedeutet Ressource “any attribute, possession, or circumstance that claimants use to achieve ends”. Somit wird die Fähigkeit, Ressourcen zu kontrollieren und zu mobilisieren, zu einer wichtigen Frage im Verhandlungskontext.

Insofern zeigt sich der Machtbegriff auch sehr facettenreich und für eine umfassende Darstellung von Verhandlungssituationen überaus zentral. Außerdem verdeutlicht er die Richtung des Wandels in einer verhandelten Ordnung. Zusammenfassend betrachtet der *Negotiated Order*-Ansatz Macht als eine Eigenschaft der Umwelt. Um die analytische Kategorie „Macht“ zu vervollständigen, wird darauf im nächsten Abschnitt unter Berücksichtigung der Akteursperspektive eingegangen.

Trotz weiterhin vorhandener Schwächen ist der im Rahmen einer empirischen Forschungsarbeit effektiv umsetzbare *Negotiated Order*-Ansatz erweiterungs- und an verschiedene Theorierichtungen anschlussfähig. Dadurch wird seine Erklärungskraft wesentlich erhöht. Der prozessuale Charakter des Ansatzes sowohl ist in der Lage, den stattgefundenen Wandel unter Berücksichtigung struktureller Faktoren und Akteursstrategien zu erklären als auch potentielle Handlungsspielräume für unvermeidbare zukünftige Verhandlungen vorzuzeichnen. Umgekehrt liefert der Ansatz Erklärungen, in welcher Weise die Akteurshandlungen Veränderungen im strukturellen Kontext bewirken. Somit wird die gegenseitige Beeinflussung von strukturellen und Verhandlungskontexten deutlich sichtbar. Gerade wegen des breit gefassten *Negotiation* Begriffs deckt dieser Ansatz „ein breites Spektrum von Verhandlungsgegenständen und -situationen“ ab (vgl. König 2005: 94) inklusive sowohl formeller als auch informeller Aushandlungssituationen.

3.3 Handlungstheoretische Erklärungen

Während der *Industrial Relations Systems*-Ansatz Dunlops die Akteure im Sinne von Organisationen, Hierarchien oder Akteursgruppen auf einer Mesoebene platziert, erhält die Mikroebene, gleichzusetzen mit den Handlungen einzelner Personen innerhalb der Organisationen, wenig Beachtung.²⁸ Obwohl Dunlop die Existenz einflussreicher Akteure nicht bestreitet, werden solche nur im Kontext ihrer Gruppe behandelt. Deswegen wird ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses der Strategiefindung und Einigung über den Interessenausgleich innerhalb einer Organisation außer Acht gelassen. Die bereits vorgestellten Verhandlungsansätze kompensieren dieses Defizit mittels Analyse sowohl formeller als auch informeller Interaktionsprozesse zwischen den auf einer Mesoebene situierten Akteursgruppen aus der inter- und intraorganisatorischen Perspektive. Ausgehend von der Kritik an Verhandlungsansätzen wird es deutlich, dass einige Akteure mit den größten Einflussmöglichkeiten oder mit einem Zugang zu den struktur- oder selbsterzeugten Machtquellen eine Organisation durchaus lenken können. Deswegen bedarf die Erklärung von Akteurshandlungen in Verhandlungssituationen in Bezug auf die Machtverhältnisse sowie Handlungsspielräume und Entscheidungen der Akteure in Konfliktsituationen einer differenzierten Auseinandersetzung auf der Mikroebene. Wie setzen die Akteure ihre Interessen innerhalb einer Organisation durch? Warum werden nur bestimmte Entscheidungen getroffen? Was bewegt die Akteure dazu, einige Handlungsstrategien zu bevorzugen? Eine Antwort auf diese Fragen wird aus der handlungstheoretischen²⁹ Perspektive gesucht, welche die einflussreichsten Akteure im Zusammenhang mit ihren Strategien, ihrer Macht und den Konflikten ins Zentrum der Analyse rückt.

3.3.1 Macht

Der Begriff Macht wird generell mit asymmetrischen sozialen Beziehungen assoziiert. Nach der klassischen Definition Max Webers bedeutet Macht Folgendes:

²⁸ Diese und die danach folgende Einordnung von Makro-, Meso- und Mikroebenen wurde in Anlehnung an die Darstellung der „Ebenen sozialer Systeme“ von Hirsch-Kreinsen (2009: 42ff.) unternommen.

²⁹ Der Handlungsbegriff wird im Sinne der Definition Max Webers verwendet, wonach Handeln „(...) ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen [soll], wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven *Sinn* [Hervor. im Orig.] verbinden“ (Weber 2005: 3).

„(..) jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 2005: 38)

Weber charakterisiert den Macht-Begriff als „soziologisch amorph“, denn alle möglichen persönlichen Eigenschaften und Sachlagen können eine Person dazu ermächtigen, den eigenen Willen in einer bestimmten Situation durchzusetzen (ebd.). Das Ausbleiben des Widerstands von Menschen gegen eine Machtausübung hängt damit zusammen, dass sich die Akzeptanz der herrschenden Rollenverteilung mittels sozialen Handelns durchsetzt. Hirsch-Kreinsens Auffassung nach ist Macht in Traditionen, Gewohnheiten, Routinen wie insbesondere in Institutionen sedimentiert. Dadurch werden Handlungserwartungen und Regeln transportiert, welche die Verhältnisse zwischen den Akteuren prägen. Somit beeinflusst Macht die Strategieentwicklung von Akteuren und letztlich strukturiert sie ihr Handeln (vgl. Hirsch-Kreinsen 2009: 26). Dieser Machtvorstellung entspricht dem *Industrial Relations Systems*-Ansatz Dunlops, wonach die gegebene Machtverteilung im übergeordnetem Gesellschaftssystem die Akteurshandlungen innerhalb eines spezifischen Systems industrieller Beziehungen steuert (vgl. Dunlop 1958: 94ff.).

Eine weitere weit verbreitete und verallgemeinernde Erklärung von Macht stammt von Crozier und Friedberg (1979, 1993), die auf der Machtdefinition Webers aufbaut. Danach ist Macht keineswegs eine Eigenschaft der Akteure, sondern vielmehr ein Attribut ihrer Beziehung. Sie entsteht in asymmetrischen, unausgewogenen Tausch- und Verhandlungsbeziehungen und ist somit von der Interaktion zwischen den Akteuren untrennbar. Demzufolge ist Machtausübung immer mit einem Ziel verbunden, was schließlich ihren instrumentellen Charakter aufweist:

„Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist.“ (Crozier/Friedberg 1979: 41)

Eine gewisse Unabhängigkeit der Akteure hängt laut den Autoren mit dem Vorhandensein formeller und informeller Freiräume zusammen. Indem die Akteure oder Akteursgruppen die Kontrolle über die sogenannten Ungewissheitszonen ausüben (z.B. Zugang zu Informationen oder Verfügung über ein spezifisches Fachwissen), gestalten sie ihre Handlungen für die Opponenten unberechenbar. Die damit verbundene Macht wirkt jedoch in beide Richtungen.

Solche „flüssige“ und prozessgebundene Machtvorstellung kann insbesondere die Machtverhältnisse während einer Verhandlung erklären. Dieser Vorstellung entsprechen unterschiedliche Machtlagen in verschiedenen Verhand-

lungssituationen, die besonders ausführlich im Rahmen der *Behavioral Theory of Labor Negotiations* von McKersie und Walton behandelt werden. Die bereits im vorherigen Abschnitt vorgestellte Erweiterung des *Negotiated Order*-Ansatzes um Ressourcenbasis stellt dagegen eine andere Dimension von Macht dar, wonach Ressourcen als „geronnene“ Machtquellen gedeutet werden (vgl. König 2005: 92).

In Bezug auf industrielle Beziehungen stellt Fürstenberg (2000: 56) generell fest, dass „die industriellen Arbeitsbeziehungen ihrer Primärnatur nach ein Machtphänomen sind, in dem sich der gesellschaftliche Interessenkampf aktualisiert“. In diesem Rahmen unterscheidet er verschiedene Machtgrundlagen der beteiligten Akteursgruppen wie Arbeitnehmer, Gewerkschaften und den Staat. Demnach ist das Machtpotential der Arbeitgeberseite üblicherweise auf die Eigentums- und Marktmacht des Unternehmens zurückzuführen. Die Eigentümerrechte ergeben die Disposition in Bezug auf den Einsatz von Produktionsfaktoren, und die Marktsituation legt den Spielraum für diese Disposition fest. Folglich können diejenigen Arbeitgeber die größten Konzessionszonen anbieten, deren Eigentums- und Marktmacht am umfassendsten ist, was auch den größten Dispositionsspielraum gewährt. Dies bedeutet jedoch für die Gewerkschaftsarbeit, dass eine solch starke Verhandlungsposition der Arbeitgeberseite am wenigsten durch direkten Zwang beeinflusst werden kann. Fürstenberg weist auf ein Dilemma hin, dass „Gewerkschaften am ehesten dort erfolgreich operieren können, wo sich dieser Einsatz am wenigsten lohnt, nämlich gegenüber dem Grenzünternehmer“ (2000: 58). Die Lösung dieses Problems sieht er entweder in Bildung von Interessenkoalitionen (z.B. durch gemeinsame Ausbeutung des Marktes durch Gewerkschaft und Arbeitgeber) oder in erzwungenen Zugeständnissen des Arbeitgebers durch die entscheidende Androhung seiner Marktmacht (z.B. in Hinblick auf die Verfügbarkeit des Produktionsfaktors Arbeit).

Die Machtgrundlage der Gewerkschaften basiert auf einer effizienten Organisation der Mitglieder mit potentiell gleichen Interessen und hängt vom Integrationsgrad der Organisationsmitglieder ab. Es ist die sogenannte Verbandsmacht, „die sich auf eine gegebene Interessenlage einer sozialen Großgruppe und der hieraus abgeleiteten Solidarität ihrer Mitglieder gründet“ (Fürstenberg 2000: 59). Damit widerspricht Fürstenberg der Annahme, dass der Integrationsgrad der Mitglieder in direkter Abhängigkeit vom jeweiligen Verhandlungserfolg steht (vgl. Fürstenberg 2000: Fußnote 8). Das Machtpotential einer Gewerkschaft wird eher durch das Vorhandensein langfristiger gemeinsamer Interessen der Organisationsmitglieder verfestigt. Daraus kann man schließen, dass die Verbandsmacht stetiger Bemühungen um ihre Aufrechterhaltung bedarf.

Die staatliche Macht, die in einigen Systemen industrieller Beziehungen stärker ausgeprägt ist als in anderen, beruht auf „der normativen Kraft ent-

sprechender Gesetze und Verordnungen oder auf dem Gewicht der politischen Willensbildung anlässlich eines konkreten Falles, z.B. eines größeren Streiks“ (Fürstenberg 2000: 59). Die staatliche Macht in den Industrieländern ist nicht autonom, sondern an die Machtkonstellation der größeren gesellschaftlichen Interessengruppen gekoppelt. In diesem Zusammenhang stellen industrielle Beziehungen bloß „ein Feld gelegentlicher staatlicher Eingriffe zum Schutze wohlverstandener Interessen der Allgemeinheit“ dar (ebd.).

Daraus folgt schließlich die Erkenntnis, dass das vorhandene Machtpotential verschiedener Akteursgruppen aus unterschiedlichen Gegebenheiten resultiert und bei keiner Akteursgruppe unbegrenzt vorhanden ist. Die industriellen Beziehungen können in diesem Zusammenhang als ein Bezugsrahmen interpretiert werden, innerhalb dessen dynamische Machtkonstellationen zwischen den Akteursgruppen entstehen. Die Akteure müssen sich daher ständig um den Erhalt und die Festigung ihrer Machtgrundlage bemühen.

3.3.2 Die Konflikttheorie nach Ralf Dahrendorf

Der Konfliktbegriff hat in den Sozialwissenschaften eine große Verbreitung und wird je nach theoretischer Perspektive, Disziplin und Erkenntnisinteresse unterschiedlich definiert. Die interdisziplinär angelegte Konfliktforschung behandelt psychologische, soziologische, politische und ökonomische Dimensionen von Konflikten. Die Forschung im Bereich industrieller Beziehungen untersucht Konflikte im Spannungsfeld zweier Akteursgruppen, und zwar dem Management und der Arbeitnehmerinteressenvertretung. In dieser Arbeit steht die Konflikttheorie von Ralf Dahrendorf im Mittelpunkt, die 1957 im Werk „Soziale Klassen und Klassenkonflikt“ und 1959 in überarbeiteter Form in „Class and Class Conflict in Industrial Society“ erschien. Darüber hinaus entwickelte Dahrendorf Elemente seiner Theorie in einer Reihe späterer Arbeiten (vgl. dazu Dahrendorf 1972; 1979a; 1979b; 1992).

Die zentrale Annahme in Dahrendorfs Konflikttheorie besteht darin, dass Konflikte nicht unbedingt zu einem gesellschaftlichen Integrationsproblem führen müssen oder umgekehrt, dass Konsens nicht unbedingt eine Garantie gesellschaftlicher Stabilität bedeutet (vgl. Bonacker 2008: 9). Im Gegensatz zur Annahme gesellschaftlicher Ordnung und Stabilität von Parsons sieht Dahrendorf Gesellschaften und ihre Elemente im ständigen Wandel, der durch den Zwang einiger ihrer Mitglieder ausgeübt wird (vgl. Dahrendorf 1972: 28ff.). Damit dient die Konflikttheorie der Erklärung sozialen Wandels in modernen Industriegesellschaften und daran wird der Perspektivenwechsel von mikrosoziologischer Handlungstheorie zur Gesellschaftstheorie deutlich. Konflikte werden also als Gruppenkonflikte betrachtet.

Dahrendorfs makrosoziologisch orientierter Ansatz muss jedoch zwei Grundproblemen Rechnung tragen: Einerseits die Gesellschaft als relativ stabiles System beachten, innerhalb dessen sowohl individuell Handelnde als auch kollektive Akteure Beachtung finden (Problem der Ordnung), und andererseits Veränderungsprozesse der gegebenen Struktur erklären (Problem des Wandels). Dabei zählen endogene und exogene Faktoren, die sich innerhalb oder außerhalb des gesellschaftlichen Zusammenhangs ereignen, zu den Risiken für die Stabilität eines Gesellschaftssystems. Während Kriege und Naturkatastrophen Beispiele exogener Einflüsse sind, zählen zu den endogenen Ursachen des Wandels Prozesse der Arbeitsteilung, abweichendes Verhalten, Konflikte zwischen Einzelnen und/oder Gruppen, usw. Solche erkenntnisleitenden Standpunkte stehen laut Dahrendorf jedoch nicht kontradiktorisch zueinander. Es sind eher gleichberechtigte Erkenntnismodelle, die unterschiedliche Aspekte betonen (Ebene der Struktur- bzw. Handlungsanalyse), ohne einen allumfassenden Erklärungsanspruch zu erheben (vgl. Niedenzu 2001: 171f.).

Die Konflikttheorie wird auf der Kritik an Marx aufgebaut, wonach auf Klassen basierte Konflikte nicht aus ökonomischen Gründen entstehen, sondern durch vorhandene Machtungleichheit schon immer gegeben sind (vgl. Dahrendorf 1957; 1972: 12ff., 15). Dahrendorf akzeptiert den Grundgedanken von Marx insofern, dass Konflikte zwischen gesellschaftlichen Gruppen die Ursache sozialen Wandels darstellen, modifiziert diesen jedoch in Bezug auf den Ausgangspunkt. Dementsprechend werden Herrschaftsverhältnisse³⁰ als konfliktverursachende Faktoren behandelt, ohne dabei von den Eigentums- und Produktionsverhältnissen abzustammen (vgl. Dahrendorf 1972: 13, 32f.). Laut dieser Annahme sind Konflikte als grundlegende soziale Beziehungen und Träger wichtiger sozialer Funktionen zu betrachten. Niedenzu fasst den Anspruch des konflikttheoretischen Modells Dahrendorfs folgendermaßen zusammen:

„(...) der Ansatz soll generell in der Lage sein, Teilbereiche endogen verursachten sozialen Wandels erklären zu können, insofern diese mit den Konflikten zwischen gesellschaftlichen Gruppen zusammenhängen und sich diese Gruppen aus gesellschaftlichen Strukturverhältnissen herausbilden.“ (2001: 174)

Die Konflikte entstehen aus unterschiedlichsten Ursachen und haben unterschiedliche Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben und somit auf den

³⁰ Dahrendorf übernimmt den Herrschaftsbegriff Max Webers, wonach Herrschaft „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 2005: 38) bedeutet. D.h., dass es angesichts des Unter- und Überordnungsverhältnissen keine absolute Kontrolle über andere gibt und die Sanktionierung im Falle der Nichteinhaltung der Befehle, Anordnungen, Warnungen, Verbote, usw. mithilfe institutionalisierter Mechanismen (z.B. durch ein Rechtssystem) durchgeführt wird (vgl. Dahrendorf 1972: 33).

sozialen Wandel. Somit sind alle Konflikte immer soziale Konflikte, was bedeutet, dass es „strukturell erzeugte Gegensatzbeziehungen zwischen Elementen einer Gesellschaft als existierender Grundgesamtheit“ (ebd.) sind. Dies setzt Gegensätzlichkeit voraus, d.h. Konflikte werden zwischen zwei Parteien ausgetragen oder, falls es mehrere gibt, dann durch „dichotomisierende Koalitionsbildung“ bei interner Interessendifferenzierung kanalisiert. Durch Einführung zweier Untersuchungsdimensionen wie „Soziale Einheit“ und „Rang der Beteiligten“ schließt Dahrendorf potentielle individualpsychologische Konflikte oder Interrollenkonflikte aus (siehe Tabelle 1: Arten sozialer Konflikte (Dahrendorf 1972)). Der Erklärungsanspruch der Konflikttheorie bezieht sich vor allem auf die Art „D2“, d.h. auf „überindividuelle“ Konflikte zwischen gesellschaftlichen Gruppen unter Einbeziehung einer Rangordnung. Solange dieses Prinzip gilt, kann der Erklärungsanspruch auf die Konflikte der Art „B2“ und „C2“ ausgeweitet werden (vgl. Dahrendorf 1972: 34). Das entscheidende Kriterium dabei ist die Beibehaltung von Herrschaftsverhältnissen (Über- und Unterordnung) (vgl. Dahrendorf 1957; 1972: 15f.).

Tabelle 1: Arten sozialer Konflikte (Dahrendorf 1972)

Rang der Beteiligten Soziale Einheit	1. Gleicher contra Gleichen	2. Übergeordneter contra Untergeordneten	3. Ganzes contra Teil
A. Rollen	Patienten c. Kassen (in Arztrolle) Familienrolle c. Berufsrolle	Herkunftsfamilie c. eigene Familie (als Rollen) Berufsrolle c. Vereinsrolle	Sozialpersönlichkeit c. Familienrolle Soldatenrolle c. Gehorsamsverpflichtung
B. Gruppen	Fußball-Abt. c. Leichtathletik-Abt. (i. Sportclub) Jungen c. Mädchen (i. Schulklasse)	Vorstand c. Mitglieder (i. Verein) Vater c. Kinder(i. Familie)	Altbelegschaft c. Neuling (i. Betriebsabt.) Familie c. „verlorenen Sohn“
C. Sektoren	Firma A c. Firma B. Luftwaffe c. Heer	Unternehmensverbände c. Gewerkschaften Monopolist c. Außenseiter	Kath. Kirche c. „Altkatholiken“ Bayern c. „Zugereiste“
D. Gesellschaften	Protestanten c. Katholiken Flamen c. Wallonen	Regierungspartei c. Opposition Freie c. Sklaven	Staat c. kriminelle Bande Staat c. ethnische Minderheit
E. Übergesellschaftl. Verbindungen	Westen c. Osten Indien c. Pakistan	Sowjetunion c. Ungarn Deutschland c. Polen	UN c. Kongo OEEC c. Frankreich

Quelle: übernommen aus Dahrendorf 1972: 27.

Die anderen aufgeführten Konfliktarten, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird, klassifiziert Dahrendorf wie folgt (vgl. Dahrendorf 1972: 26f.):

- Theorien des „Rollenkonflikts“ (A1, A2, A3),
- Theorien der „Konkurrenz“ (B1, C1),
- Theorien des „Klassenkampfes“ (B2, C2, D2),
- Theorien der „Minderheiten“ und des „abweichenden Verhaltens“ (B3, C3, D3),
- Theorien des „Proporzkampfes“ (D1) sowie
- Theorien der „internationalen Beziehungen“ (E1, E2, E3).

Dahrendorf geht bei der Analyse sozialer Konflikte von der Annahme aus, dass es dabei immer um die Verteilung der sogenannten „Lebenschancen“ geht – also um die Gestaltung des Möglichkeitsspielraums des individuellen Handelns (vgl. Dahrendorf 1979a: 91ff.). Darunter versteht er keinesfalls individuelle Akteurshandlungen im Zusammenhang mit persönlichen Eigenschaften und eigenen Interessen. Lebenschancen sind in der Konflikttheorie direkt mit bestimmten sozialen Positionen in der Gruppe bzw. mit den Klassenlagen verknüpft und bestehen aus zwei Komponenten: aus Optionen und Ligaturen (vgl. Dahrendorf 1979a: 50ff.). Nach Dahrendorf dienen Ligaturen, als „Bindungen und Bezüge (...) [definiert], in die Menschen kraft ihrer Positionen und Rollen hineingestellt werden“ (Niedenzu 2001: 177), als soziokulturelle Wegweiser des Verhaltens, der Wertorientierungen und auch der politischen Partizipationsmuster in bestimmten Interaktionskreisen. Die Optionen bestehen aus der Kombination von Anrechten und Angebot (vgl. Dahrendorf 1992: 25ff., 39ff.). Anrechte definieren Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit eines Akteurs zu einer Gruppe wie etwa die Zugehörigkeit eines Bürgers zu einem bestimmten Nationalstaat aufgrund seiner Staatsangehörigkeit. Durch den normativen Charakter der Anrechte werden die Grundrechte bestimmt. Ein entsprechendes Angebot, das wiederum materielle und immaterielle Wahlmöglichkeiten bietet, wird jedoch erst durch die Anrechte zugänglich. Als Beispiel dafür führt Niedenzu eine Situation auf, in der „einem Tagelöhner die Angebote der Konsumgesellschaft wenig [nutzen], solange ihm der Zugehörigkeitsstaus [als Anrecht] in Form eines das Existenzminimum übersteigenden Lohnes (Geld als Eintrittskarte) verweigert wird“ (2001: 177). Die Wechselwirkungen der beiden Dimensionen (Optionen und Ligaturen) gestalten daher die Lebenschancen.

Daraus wird deutlich, dass Konflikte sehr unterschiedliche Formen annehmen können (z.B. im Betrieb drücken sich Konflikte in Form von Diskussionen, mangelndem Arbeitseinsatz, Streik bzw. Arbeitsverweigerung aus). Dahrendorf unterscheidet an dieser Stelle zwischen zwei Dimensionen: „Intensität von Kon-

flikten“ und „Gewaltsamkeit von Konflikten“ (vgl. Dahrendorf 1972: 37ff.). An der „Intensität von Konflikten“ wird die soziale Relevanz des Konfliktes gemessen, welche an dem Grad der Teilnahme der vom Konflikt Betroffenen erkennbar ist (z.B. die Urabstimmung zum Streik in einem Unternehmen). Die „Gewaltsamkeit von Konflikten“ weist auf verschiedene Ausprägungsformen von Konflikten hin, die von einer Diskussion bis zum Krieg reichen. Da die Konflikte innerhalb einer gesellschaftlichen Umwelt ausgetragen werden, beeinflussen die vorhandenen organisatorischen Bedingungen die Anwendbarkeit alternativer Optionen der Konfliktbewältigung:

„politische Nichtanerkennung gewerkschaftlicher Organisationsformen schließt sicherlich einige mögliche friedliche Formen der Konfliktaustragung auf der Dimension „Gewaltsamkeit“ von vorneherein aus, etwa Diskussionen mit Arbeiterdelegierten oder Arbeitsniederlegung als legitimes, anerkanntes Druckmittel.“ (Niedenzu 2001: 185)

Falls sich verschiedene gesellschaftliche Konfliktbereiche überlagern, etwa politische, ökonomische oder religiöse, hat dies Auswirkungen auf die Intensität der Konflikte: So kann ein Konflikt in einem Teilbereich als „Kampf ums Ganze“ mit entsprechenden Mobilisierungschancen interpretiert werden (ebd.).

Dahrendorf vertritt die Meinung, Konflikte seien mit den Prozessen sozialen Wandels gleichzusetzen. Dabei stellt sich auch die Frage nach Möglichkeiten, wie der durch Konflikte verursachte Wandel, infolge dessen negative bzw. positive Entwicklungen auftreten, verhindert werden kann. Die Konflikttheorie sieht hierzu drei Vorgehensweisen (vgl. zum Folgenden Dahrendorf 1972: 41ff.):

1. Die gewaltsame Unterdrückung von Konflikten ist die am wenigsten wirkungsvolle Methode, denn damit verschwindet weder die Konfliktursache noch der Konfliktgegenstand, was schließlich zur Entstehung eines großen Potentials zur Konflikteskalierung führt.
2. Die Lösung von Konflikten zielt auf die Beseitigung des Konfliktgegenstandes hin, sodass dieser nicht wieder auftritt. Einschränkungen gelten jedoch für die Konfliktarten „C2“ und „D2“, die in der gesellschaftlichen Unter- und Überordnung verwurzelt sind. Als solche entstehen diese Arten sozialer Konflikte aus den in der jeweiligen Gesellschaft bzw. in den Sektoren der Gesellschaften geltenden Prinzipien, die ihren Ausdruck in Herrschaftsverhältnissen und in der Machtungleichheit zwischen den Konfliktgruppen finden. Somit wäre mit der Beseitigung des Konfliktgegenstandes das Problem ausgeräumt (z.B. durch die Unterschreibung einer Tarifvereinbarung im Falle eines Tarifstreits), die grundlegenden Beziehungsmuster (Kapital vs. Arbeit) bleiben jedoch weiterhin bestehen.

3. Die Regelung von Konflikten bietet die optimalste Lösung zur Mitgestaltung der Prozesse sozialen Wandels. Sie basiert auf einer Anerkennung der strukturell gegebenen Konflikte. Die Regelung besteht darin, dass die Konfliktparteien eine bewusste Konfliktkanalisation betreiben. Infolge dessen wird der stattfindende Wandel durch eine Konfliktlösung gestaltet. Dies geschieht laut Dahrendorf unter vier Voraussetzungen:
 - a) Die Behandlung der Konfliktgegensätze als etwas völlig Normales sowie die gegenseitige Akzeptanz der Konfliktparteien, die sich im Verständnis der strukturell bedingten Rollen, Zielen und Interessen ausdrückt.
 - b) Die Konfliktlösung bezieht sich auf die Regelung von Konfliktformen und nicht auf die Konfliktursachen.
 - c) Eine effektive Konfliktkanalisation nach gegensätzlichen Standpunkten in organisierten Gruppen (z.B. in Parteien, Verbänden und Gewerkschaften) erleichtert den Prozess der Konfliktlösung.
 - d) Die gemeinsame Aufstellung von Spielregeln der Konfliktaustragung sowie die gegenseitige Anerkennung der Konfliktparteien als gleichwertigen Verhandlungspartnern münden in die Notwendigkeit, Konfliktgegenstände in Zusammenarbeit und mit reziproker Verbindlichkeit zu beseitigen.

Zusammenfassend betrachtet, indem Konfliktgegenstände den vorhandenen Machtasymmetrien und strukturell bedingten Herrschaftsverhältnissen entstammen, sind Konflikte immer ein Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Ob latent oder explizit ausgetragen, mit positiver oder negativer Wirkung, zwischen einzelnen Personen oder Akteursgruppen stellen Konflikte immer Prozesse sozialen Wandels dar. Man kann Konflikte unterdrücken, zu lösen versuchen oder den Wandel durch Konfliktregelung kreativ mitgestalten. Eines bleibt jedoch sicher: Wegen der gesellschaftlichen Verwurzelung kann nur der Konfliktgegenstand aus der Welt geschaffen werden. Die Möglichkeit erneuter Konflikte bleibt weiterhin sogar im Falle der am meisten erfolgversprechenden Methode der Konfliktregelung bestehen:

„Es ist noch einmal zu betonen, daß Konflikte durch ihre Regelung nicht verschwinden. Wo es Gesellschaft gibt, gibt es auch Konflikte. Die Formen der Regelung haben jedoch Auswirkungen auf die Gewaltsamkeit von Konflikten. Der geregelte Konflikt ist gewissermaßen entschärft: Obwohl er unverändert besteht und außerordentlich intensiv sein kann, vollzieht er sich in Formen, die sich mit einer kontinuierlich sich wandelnden Sozialstruktur vertragen.“ (Dahrendorf 1972: 43)

3.3.3 “Strategic choice”-Ansatz nach John Child

Die Wahl der innerhalb eines Systems industrieller Beziehungen situierten Akteure zu kooperieren oder die vorhandene Macht zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen in konfliktreichen Auseinandersetzungen mit der Gegenpartei auszunutzen wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Die möglichen Optionen wurden bereits in früheren Abschnitten dieser Arbeit behandelt. Im Endeffekt kommt es jedoch auf die Entscheidung der Akteure an, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Ausführlich ausgearbeitete Einsichten zur Analyse des Eigeninteresses, der gemeinsamen Ziele und Aktionen bietet der *Strategic Choice*-Ansatz, der im Jahr 1972 aus dem im Bereich der Organisationstheorie angesiedelten situativen Ansatz von John Child entwickelt wurde.

Der *Strategic Choice*-Ansatz entstand in den 70er Jahren, als die Organisationsforschung noch stark vom Strukturdeterminismus geprägt wurde. Demzufolge wurde Organisationsstruktur³¹ meist als Produkt ihrer Umwelt erfasst, die durch kontextuelle Faktoren wie ökonomische Einschränkungen, Technologie oder Unternehmensgröße beeinflusst wird (vgl. Erkenntnisse der *Aston School* in Pugh et al. 1969). Diese Sichtweise ließ jedoch wenig Spielraum für die in dieser Umwelt operierenden Akteure. Indem die mit den Akteuren zusammenhängenden politischen Prozesse außer Acht gelassen wurden, so die Argumentation Childs, wurde die strukturierende Funktion der Akteure mit dem größten Machtpotential vernachlässigt. Die Entscheidungswahl solcher Akteure lenke jedoch nicht nur die Richtung strategischer Aktivitäten innerhalb einer Organisation, sondern verursache auch die Macht zur Manipulation der Umwelt und Organisationsstruktur sowie zur Festlegung von Verhaltensnormen im Rahmen der gegebenen Organisation. Demnach bedeutet *Strategic Choice* ein “process whereby power-holders within organizations decide upon courses of strategic action” (Child 1997: 45). Mit seinem *Strategic Choice*-Ansatz beabsichtigte Child eine theoretische Umorientierung und Neuausrichtung der Organisationsforschung mit dem Fokus auf die Analyse strategischer Wahlmöglichkeiten der dominanten Akteure innerhalb einer Organisation. Child stellte die These auf, dass

“strategic choice extends to the context within which the organization is operating, to the standards of performance against which the pressure of economic constraints has to be evaluated, and to the design of the organization’s structure itself.” (Child 1972: 2)

³¹ Unter Organisationsstruktur versteht Child “the formal allocation of work roles and the administrative mechanisms to control and integrate work activities including those which cross formal organizational boundaries” (Child 1972: 2).

Der *Strategic Choice*-Ansatz richtet sich auf innerhalb einer Umwelt operierenden Organisationen mit festgelegten Zielsetzungen, die von Mitarbeitern auf Abrechnungsbasis dauerhaft verfolgt werden. Zu solchen Organisationen zählt Child Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Bildungseinrichtungen, Dienststellen der Regierung sowie Verwaltungsstellen von Gewerkschaften (ebd.). Der Untersuchungsgegenstand des Ansatzes sind die Entscheidungsträger in einer Organisation im Sinne von: “the power-holding group on the basis that it is normally possible within work organizations” (Child 1972: 13). Die Besonderheit dieser Gruppe liegt darin, dass diese einen privilegierten, strukturell bedingten Zugang zu Informationen besitzt, was schließlich ihren Machtvorsprung in Bezug auf die Entscheidungsfindung und Beschlussfassung im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern erklärt:

“(...) inequalities of power (...) are reflected in a differential access to decision-making on structural design, and even in a differential ability to raise question on the subject in the first place.” (Child 1972: 13)

Unter anderem darin sieht Child die Erklärung für herrschende Variationen zwischen Organisationen (ebd.). In Anlehnung an ein von Cyert und March (1963) formuliertes und von Thompson (1967) intensiv angewandtes Konzept wird diese Gruppe von Entscheidungsträgern treffend als *Dominant Coalition* bezeichnet. Um irreführende Angaben zu vermeiden, spezifiziert Child diesen Begriff als eine Abstraktion, die

1. nicht unbedingt nur die formell ausgewiesenen Inhaber der mit Autorität verbundenen Stellen in einer Organisation bezeichnet, sondern verweist genauso auf weitere Akteursgruppen, welche gemeinsam über eine gewisse Zeit Macht besitzen³²;
2. keinesfalls bedeutet, dass weitere Organisationsmitglieder über keinerlei Macht zur Modifikation der durch die dominante Koalition beschlossenen Pläne und Entscheidungen verfügen. Deren Machtposition besteht in der Interpretation der sie erreichenden Informationen vor ihrer Weitergabe an untere Hierarchiestufen sowie bei der Übermittlung von Berichten aus der operativen Ebene an höhere Hierarchiestufen. In gleicher Weise bedarf es einer effektiven Umsetzung von Beschlüssen der dominanten Koalition

³² Child berücksichtigt ebenso die Möglichkeit gleichzeitiger Existenz mehrerer dominanter Koalitionen im Rahmen ein und derselben Organisation. Er illustriert dies am Beispiel der britischen polarisierten Gewerkschaften, in denen die gewählten Interessenvertreter auf der nationalen Ebene durch andere Gewerkschaftsvertreter auf lokaler Ebene oder innerhalb eines Betriebs eingeschränkt bzw. herausgefordert werden können (vgl. Child 1972: 13).

einer guten Kommunikation zwischen allen Organisationsmitgliedern (vgl. Child 1972: 13f.).

Durch die Verwendung des Begriffs *Dominant Coalition* werden Unterschiede zwischen den Entscheidungsträgern und den Ausführenden verdeutlicht: “the (...) concept draws attention to the question of who is making the choice” (Child 1972: 14). Dieses Konzept erklärt die Abläufe innerhalb einer Organisation in Hinblick auf die Machtverteilung zwischen den Akteursgruppen und auf die damit verbundenen politischen Prozesse sowie auf den Einfluss der dominanten Koalition auf die Organisationsstrategie. Indem Child auf die gewählte Strategie der dominanten Koalition, deren strategische Wahl und die Konsequenzen von Entscheidungen hinweist, erklärt er im Rahmen des *Strategic Choice*-Ansatzes Unterschiede zwischen Organisationen, die zwar in identischer Umwelt existieren, jedoch strukturell stark voneinander variieren (vgl. Child 1972: 14f.).

“(...) when incorporating strategic choice in a theory of organization, one is recognizing the operation of an essentially political process in which constraints and opportunities are functions of the power exercised by decision-makers in the light of ideological values.” (Child 1972: 16)

Das Management wird gewöhnlich im Besitz einer machtvolleren Position als beispielsweise die Arbeitnehmervertretung dargestellt. Dem widerspricht Hirsch-Kreisen durch einen Hinweis darauf, dass das Management, obwohl es „die zentrale Koordinationsinstanz im Unternehmen ist und über größere Handlungsressourcen verfügt“, nicht autonom agiert. Die Entscheidungen des Managements werden nicht ausschließlich vom rationalen ökonomischen Kalkül geleitet, sondern situationsspezifisch und strategisch als „die ‘vernünftige’ Reaktion auf die Bedingungen der jeweiligen Situation“ getroffen (vgl. Hirsch-Kreisen 2009: 122f.).

Obwohl Child nicht näher auf den Begriff *Prior Ideology* eingeht, erkennt er einen wesentlichen intervenierenden Einfluss ideologischer Werte auf die strategische Wahl der dominanten Koalition³³ (vgl. Abbildung 3). Bezogen auf die „Regime der Erwerbsregulierung“ definiert Pries „Ideologie“ als „die gemeinsamen Glaubensvorstellungen und Wertorientierungen, die alle in die Erwerbsregulierung involvierten Hauptakteursgruppen, vor allem die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie die staatlichen Einrichtungen, aber auch die Nicht-Regierungsorganisationen und sonstigen Interaktionspartner weitgehend teilen“ (2010: 71). Diese Begriffsdefinition spezifiziert die etwas

³³ Der Begriff „Ideologie“ wurde in dieser Arbeit bereits in der Darstellung des strukturalistischen Konzeptes John T. Dunlops kurz skizziert.

abstraktere Vorstellung der Ideologie John T. Dunlops (siehe Abschnitt 3.1). Außerdem kann die Ideologie-Definition von Pries an das Interaktionssystem im Sinne eines Systems industrieller Beziehungen sinnvoll angeknüpft werden. Daher wird sie für die Zwecke vorliegender Arbeit übernommen. Hirsch-Kreinsen nennt als weiteres Beispiel ideologischer Einflüsse auf Managemententscheidungen und -handlungen die in einem „Unternehmen traditionell vorherrschenden Leitbilder, Managementorientierungen, (...) Moden und Mythen“ (2009: 123).

Abbildung 3: „Strategic choice“ (Child 1972)



Quelle: in Anlehnung an Child 1972: 18.

Das theoretische Konzept einer strategischen Wahl stellt ihre Ausübung als einen dreistufigen Prozess dar, der folgendermaßen abläuft (siehe Abbildung 3):

1. Die Mitglieder einer dominanten Koalition evaluieren die Lage der übergeordneten Organisation in Hinblick auf die Umweltfaktoren. Zu solchen Faktoren zählt Child u.a. die Erwartungen der Aktionäre, umweltbezogene Entwicklungen, die Organisationsleistung in letzter Zeit, usw. In einer späteren Fassung ergänzt Child den Evaluationsprozess um weitere aktorsbezogenen Faktoren wie persönliche Werte, Erfahrung und Ausbildung von Entscheidungsträgern (vgl. Child 1997: 47f.). Die Untersuchungen von Top Management Teams haben bestätigt, dass gerade solche demographischen Gegebenheiten wie Alter und Bildungsstand von Management-Mitgliedern einen großen Einfluss darauf haben, ob ein „strategic change“ im Rahmen einer Organisation in die Wege geleitet wird (vgl. Wiersema/Bantel 1992).

2. Daraus ergibt sich eine Zielsetzung für die Organisation.
3. Die vereinbarten Ziele werden mithilfe strategischer Aktivitäten unter Berücksichtigung externer und interner Ausrichtung umgesetzt. Ein Beispiel extern orientierter Aktivitäten ist die Akquisition neuer Märkte oder Aufgabengebiete, die unmittelbar die von der Organisation produzierten Güter und Leistungen betreffen. Die nach innen ausgerichteten Aktivitäten erstrecken sich auf die Gestaltung des Arbeitspotentials, der Technologie und des strukturellen Gefüges. Die Implementierung der vereinbarten Strategie geschieht mit Rücksicht auf die Grenzen der Ausführbarkeit, wobei die Einschränkungen innerhalb der Organisation (z.B. was finanzielle und andere Ressourcen betrifft) mit den geplanten Außenaktivitäten vereinbar sein sollten. Die durch Umsetzung strategischer Aktivitäten erreichte Leistung (*Goodness of Fit*) dient zuletzt als Feedback für die dominante Koalition (vgl. Child 1972: 17). Im Rückblick nennt Child diese Vorgehensweise einen *Organizational Learning Process*, der zu einer maßgebenden Bezugsgröße für die zukünftigen Evaluationen wird (Child 1997: 46ff.).

Zusammenfassend charakterisiert Child den *Strategic Choice*-Ansatz als

“a *political process*, which brings agency and structure into tension and locates them within a significant context. It regards both the relation of agency to structure and to environment as *dynamic* in nature.” (Child 1997: 44; Hervor. im Orig.)

Durch Betonung des Wandels wird eine deterministische Haltung vermieden. Die stattgefundenen Lernprozesse innerhalb einer Organisation lassen darüber hinaus Anpassungen an die sich verändernden Umweltbedingungen zu. Die Ergebnisse der politischen Prozesse innerhalb der Organisation sind jedoch wenig voraussehbar, denn sie stehen in Abhängigkeit von machtbetonten strategischen Aktivitäten einer oder mehrerer dominanter Koalitionen. Dies bedeutet, dass obwohl Strukturen und Umweltbedingungen eine Einwirkung auf die Entscheidungen von Organisationsmitgliedern haben, dieser Einfluss durch die Mitglieder einer dominanten Koalition interpretiert und gezielt manipuliert wird, sodass *Strategic Choice* durchaus eine strukturierende Rückwirkung auf die Organisationsumwelt ausüben kann (vgl. Brown 1992: 120f.).

Die Stärke des *Strategic Choice*-Ansatzes besteht in seiner Anschlussfähigkeit an andere theoretische Erklärungsmodelle unter Berücksichtigung des Erkenntnisinteresses. So haben Kochan et al. (1986) den theoretischen Rahmen ihrer Untersuchung in Anlehnung an traditionelle Theorien über Systeme industrieller Beziehungen durch den *Strategic Choice*-Ansatz ergänzt, um Interaktionen zwischen Management und Gewerkschaften in Hinblick auf ihre strukturierende Wirkung auf die Organisationsumwelt zu analysieren. Durch das

Interesse am Management als “the initiator of change” statt traditioneller *Industrial Relations*-Perspektive aus Arbeitnehmersicht konnten die Autoren eine Reihe von Veränderungen in den US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen erklären. Sie kamen zum Schluss, dass neben den historischen Entwicklungsprozessen, den Umweltfaktoren, sowie herrschenden Werten und der Ideologie gerade die Wahlmöglichkeiten und die strategisch ausgerichteten Entscheidungen der beteiligten Akteursgruppen bzw. dessen dominanten Koalitionen eine entscheidende Rolle für einen Wandel gespielt haben.

3.4 Das theoretische Modell der Untersuchung

Die bisherige EBR-Forschung ist überwiegend explorativer Natur gewesen, d.h. sie untersuchte die Wirkung verschiedener Einflussfaktoren auf die Entwicklung der EBRs (z.B. Strukturen, Dynamik, Wirksamkeitsunterschiede).³⁴ Dabei stammen diese Erkenntnisse überwiegend aus dem Bereich der *Industrial Relations*- und Management-Forschung. Eineinhalb Jahrzehnte nach der Etablierung von EBR-Gremien zeigen sich jedoch starke Variationen in der Funktionsweise und Effektivität dieser Gremien, die anhand einzelner isolierter Einflussfaktoren kaum erklärbar sind. Denn unter Berücksichtigung jeweils einer bestimmten Gruppe von Einflussfaktoren bzw. einer bestimmten Perspektive lassen sich nur einzelne Dimensionen des Wandels verdeutlichen (z.B. die Wirkung der Umwelt oder Akteurshandlungen auf die Herausbildung der Organisationsstruktur oder Handlungsfähigkeit der Gremien). Problematisch bleibt dabei die Erklärung ungleicher Entwicklungswege von EBR-Gremien, die großen Unterschieden in Hinblick auf die oben erwähnten Kriterien ausgeliefert sind.

Bislang fehlte ein umfangreiches theoretisches Erklärungsmodell für die Analyse von EBR-Gremien, das die komplexen strukturellen Zusammenhänge bei der EBR-Gründung erfasste sowie die sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen der Gremien unter Berücksichtigung von Handlungen und Entscheidungen der Akteure begründen konnte (vgl. Hertwig et al. 2009 über die Notwendigkeit der Erweiterung der Untersuchungsperspektive). Die vorliegende Arbeit geht dieser Problematik nach, indem sie verschiedene Ansätze aus der *Industrial Relations*- und Organisationsforschung zusammenführt und mit den Erkenntnissen aus der aktuellen EBR-Forschung verbindet, um im Rahmen eines mehrdimensionalen theoretischen Modells eine umfassende Analyse von Veränderungsprozessen innerhalb eines EBR zu ermöglichen. Das ent-

³⁴ Vgl. dazu die EBR-Typologien im Abschnitt 2.2.2 dieser Arbeit.

wickelte Modell der Untersuchung als eine Synthese aus bewährten theoretischen Ansätzen dient außerdem dem Zweck, einseitige struktur- oder handlungsorientierte Argumentationen zu vermeiden.

Eine ähnliche Vorgehensweise bei der Konzeption eines theoretischen Modells für die Erforschung von innerbetrieblichen Sozialbeziehungen unter zwingender Berücksichtigung der Managementseite haben Ellguth und Trinczek (1995) angewandt. Die Autoren legen in ihrem sogenannten „Zwiebel-Modell“, „bei dem durch Interaktionen vom Kern her immer wieder neue Schalen aufgebaut werden“ (vgl. Zusammenfassung von König 2005: 48), vier aus struktur- und handlungstheoretischen Ansätzen abgeleitete Untersuchungsdimensionen fest: (1) die Akteurs- bzw. Handlungsebene, (2) die Interaktionsebene, (3) die Institutions- bzw. Organisationsebene, (4) die Strukturebene, welche die ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen beinhaltet (Ellguth/Trinczek 1995: 166). In ähnlicher Weise berücksichtigt Hirsch-Kreinsen „dialektisches Verhältnis zwischen dem Menschen und den umgebenden sozialen Bedingungen, letztlich der Gesellschaft“ (2009: 27) für den Entwurf eines analytischen Modells der Handlungssituation, das er an das von Hartmut Esser (1999) präzisiertere Konzept der Situationsanalyse anknüpft (vgl. Hirsch-Kreinsen 2009: 27f.).

Die für diese Arbeit ausgewählten struktur- und handlungstheoretischen Ansätze erwiesen sich wegen ihrer Erklärungskraft zur Darstellung relevanter Charakteristika der Ausgangssituation und zur Begründung des stattgefundenen Wandels als besonders tauglich. Im Rahmen der aus der Theorie abgeleiteten Dimensionen eines Systems industrieller Beziehungen lässt das entwickelte Konstrukt die Veränderungsprozesse unter Beachtung von vergangenen Ereignissen in Form von Verhandlungen zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern und Management erklären und gibt Hinweise auf mögliche Vorgehensweisen und Handlungsspielräume der Verhandlungspartner beim unvermeidlichen Auftreten neuer Konfliktsituationen.

Um einem eventuell erdenklichen Einwand des „theoretischen Eklektizismus“³⁵ (vgl. Bosch 1997) in Bezug auf das entwickelte Modell zu widersprechen, wird auf die Argumentation Boschs hingewiesen, die eine dieser Arbeit ähnliche Vorgehensweise beim Entwerfen des theoretischen Erklärungsmodells ihrer Dissertation angewendet hat:

„(...) jede Theorie nach der Krise der Universaltheorien mittlerweile nur noch heuristischen Wert und deshalb keinen Anspruch auf ein Erklärungsmonopol haben

³⁵ Der Begriff „Eklektizismus“ bezeichnet „eine *Philosophie* [Hervor. im Orig.], in der die eigene Position durch die Übernahme fremder Lehrstücke bestimmt ist“ (Meyers Lexikon 1981: 71).

kann. Der Ertrag von Theorien erweist sich immer erst in der Auseinandersetzung mit dem empirischen Phänomen; eine voreilige theoretische Schließung mag zwar mehr Übersichtlichkeit und Ordnung bringen – und somit Komplexität reduzieren –, kann aber in der Forschungspraxis dazu führen, blind für relevante Phänomene zu werden, die sich der Theorie nicht umstandslos fügen.“ (Bosch 1997: 17)

Bei der Konzipierung des theoretischen Modells für die Analyse der Fallstudie wurden folgende Untersuchungsebenen berücksichtigt:

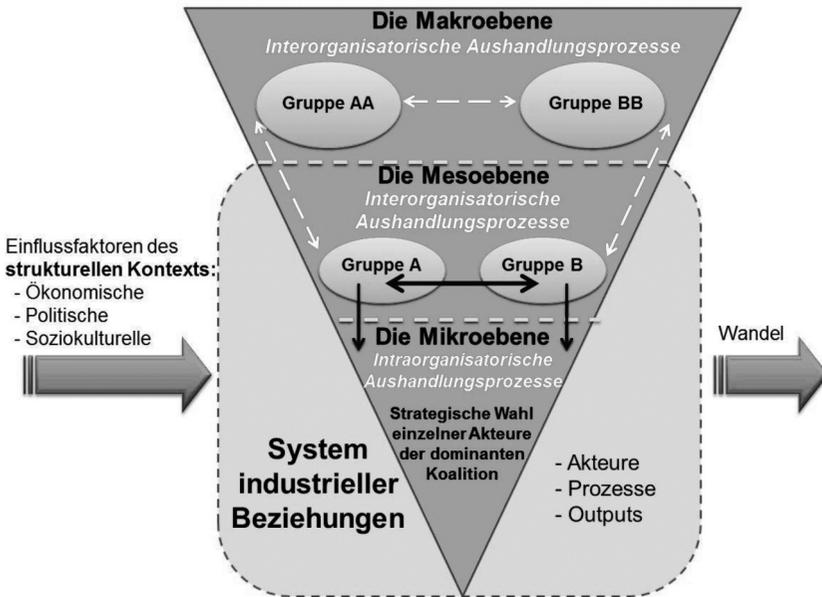
1. Die Makroebene: Sie ist die ein System industrieller Beziehungen strukturierende und dem zu untersuchenden System übergeordnete Ebene, die im nationalen System industrieller Beziehungen eingebettet ist. Diese Ebene ist durch die mögliche Einbeziehung weiterer Einflussfaktoren strukturellen Ursprungs unendlich erweiterbar.
2. Die Mesoebene: Diese stellt die unmittelbare Interaktionsebene zwischen zwei im Herrschaftsverhältnis zueinander stehenden Akteursgruppen im Laufe der interorganisatorischen Verhandlungen im Zusammenhang mit einem Interessenkonflikt dar.
3. Die Mikroebene: Diese ist die Handlungsebene innerhalb der jeweiligen Akteursgruppe für die intraorganisatorischen Verhandlungen (z.B. Lösung interner Interessenkonflikte oder interne Strategiebildung) unter Berücksichtigung einzelner strategisch wichtiger Akteure der dominanten Koalition (z.B. des Verhandlungsführers oder des Vorsitzenden), organisationsinterner Prozesse der Einstellungsstrukturierung (z.B. Vertrauensbildung, interne Mechanismen für Konfliktlösung) und weiterer Einflussfaktoren (z.B. Macht, Betroffenheit, Ressourcen, Ideologie).

Die Beschaffenheit der Untersuchungsebenen verdeutlicht, dass Organisationen in einer Umwelt existieren, die ihre interne Struktur und Funktionsweise beeinflusst. Somit ist jede Organisation von bestimmten Faktoren des strukturellen Kontexts abhängig und wird entsprechend den Anforderungen ihrer Umwelt gestaltet. Diese Arbeit berücksichtigt folgende Elemente der Umwelt:

- ökonomische (z.B. Branche, Ressourcen, wirtschaftliche Lage des Unternehmens),
- politische (z.B. transnationale und nationale Gesetzgebung) und
- soziokulturelle Rahmenbedingungen (z.B. die Tradition der Interessenvertretung im Unternehmensstammland).

Solche umweltbezogenen Kontextbedingungen spiegeln ein System industrieller Beziehungen jedoch als eine Momentaufnahme wieder (siehe Abbildung 4).

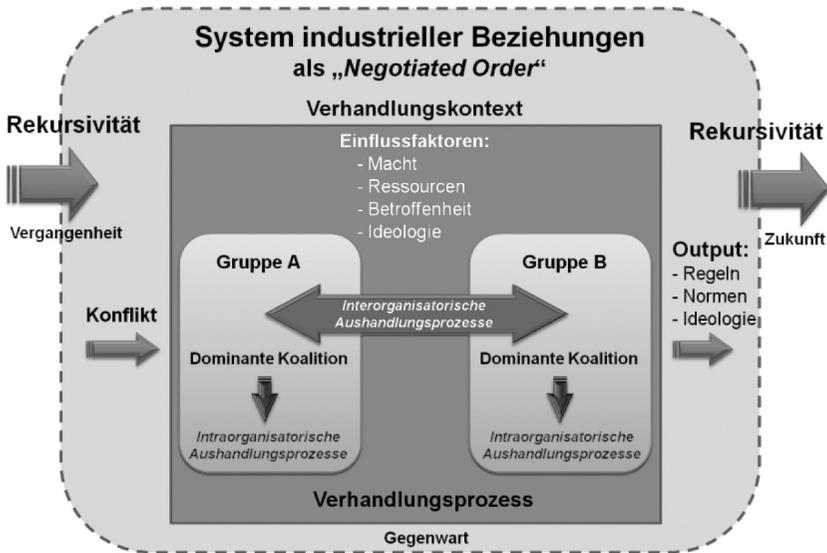
Abbildung 4: Ein System industrieller Beziehungen als Momentaufnahme



Quelle: eigene Darstellung.

Eine Veränderung des Systems industrieller Beziehungen bzw. der stattgefundenen Wandel bei gleichbleibenden Umweltbedingungen wären dagegen lediglich mithilfe struktureller Faktoren nicht zu erklären. Eine handlungstheoretische Perspektive liefert Hintergründe für die Handlungsmotivation anhand der Rollenverteilung zwischen den Akteursgruppen (im untersuchten Fall der EFB, durch sein *Select Committee* und das Management von *Ford of Europe* repräsentiert). Um den Verlauf der interorganisatorischen Verhandlungen zwischen den Akteursgruppen analysieren zu können, wird eine zusätzliche Dimension einbezogen, die verhandlungstheoretische Ansätze beinhaltet. Diese Dimension ergänzt das theoretische Modell der Arbeit, indem sie zur Prozessdarstellung beiträgt sowie die Generierung von Normen und Konfliktlösungsstrategien für künftige Ereignisse innerhalb des untersuchten Systems industrieller Beziehungen erklärt (z.B. nach dem Visteon-Verselbständigungsprozess) (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Das System industrieller Beziehungen im Wandel



Quelle: eigene Darstellung.

Der *Negotiated Order*-Ansatz betrachtet Wandel als Ergebnis von Akteurs-handlungen unter Berücksichtigung asymmetrischer Machtlage und unterschiedlicher Ressourcenbasis. Die Akteure gestalten die Organisationsstrukturen, indem sie verhandeln. Unter Verhandlung fallen sowohl formelle als informelle Prozesse. Der Schwäche dieses Ansatzes liegt darin, dass die Ausgangssituation vor dem Wandel unzureichend berücksichtigt wird, was infolge *ex ante* – *ex post* Vergleiche erschwert. Der *Industrial Relations Systems*-Ansatz dagegen bietet einen umfassenden Rahmen, in dem die von Akteuren und Strukturen beeinflussten Prozesse stattfinden. Das Ergebnis dieses Wechselspiels sind Normen und Regeln sowie entstandene Ideologien über die Zusammenarbeit. Kritisiert wurde an dem *Industrial Relations Systems*-Ansatz die unzureichende Erklärung von Prozessen. Die Überschneidungen beider Ansätze sind daran zu erkennen, dass sie verschiedene Dimensionen desselben Phänomens behandeln. Sie beschäftigen sich mit einer Untersuchungseinheit, einem System industrieller Beziehungen, sowie mit den Akteuren und Strukturen, die dieses System prägen. Während der *Industrial Relations Systems*-Ansatz die Aus-

gangssituation optimal zusammenfasst, zeichnet der *Negotiated Order*-Ansatz den Wandel auf. Die beiden Ansätze betrachten Regeln und Normen als den wichtigsten Output eines Systems, das seine Form im Verhandlungsprozess ausgestaltet. Aus Sicht des *Industrial Relations Systems*-Ansatzes dienen Regeln der Stabilisierung des Systems. Der *Negotiated Order*-Ansatz geht jedoch darüber hinaus, indem er den Output von u.a. impliziten Verhandlungen als systemgenerierend betrachtet. Das geschieht im Laufe der Auseinandersetzungen von Akteuren in einem Konflikt. Daraus entsteht ein Übereinkommen über die Rollenverteilung und die erwünschte Funktionsweise des Systems – im *Industrial Relations Systems*-Ansatz als Ideologie definiert – eine neue, gewandelte Form des Systems. Infolgedessen produziert und reproduziert sich das System im Laufe des Rekursivitätsprozesses selbst (vgl. ähnlich Crozier/Friedberg 1993: 3; König 2005: 87; Ortmann 1995: 90). Die Synthese beider Ansätze macht die wechselseitige Beeinflussung von Akteurshandlungen durch Strukturen und umgekehrt deutlich (vgl. ähnlich Wirth 2000: 46ff.).

Ein System industrieller Beziehungen existiert ständig in einem Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Konflikt, zwischen Ordnung und Wandel. Das theoretische Modell der Untersuchung greift die Kritik des Ansatzes von Dunlop bezüglich überbewerteter Bedeutung des Konsenses auf und betrachtet einen Konflikt als Ausgangspunkt für erneute Verhandlungen und als Träger wichtiger sozialer Funktionen. Indem Auseinandersetzungen mit bestehenden Problemen im Rahmen einer Organisationseinheit zu Veränderungen führen, fungieren soziale Konflikte als Beschleunigungsmechanismus sozialen Wandels. Sie wirken für ein System normengenerierend und tragen zum Interessenausgleich bei. Laut Dahrendorf liegt die Ursache für Konflikte in den systemspezifischen Herrschaftsverhältnissen; dementsprechend sind es immer Gruppenkonflikte, die jedoch endogenen und exogen Einflüssen in und außerhalb des sozialen Systems ausgesetzt sind. In diesem Sinne untersucht die vorliegende Fallstudie „überindividuelle“ Konflikte, die in verschiedenen Formen ausgetragen werden (d.h. auf den Bereich industrieller Beziehungen bezogen, ist es nicht nur Arbeitskampf, sondern auch Verhandlung, Diskussion, mangelnder Arbeitseinsatz, usw.). Die optimalste Lösung von Konflikten basiert laut Dahrendorf auf der Anerkennung ihrer strukturellen Gegebenheit durch beide Konfliktparteien und auf der gemeinsamen Mitgestaltung sozialen Wandels mithilfe der Konfliktkanalisierung. Die zweifellos optimalste Form der Konfliktverarbeitung findet in Form einer Verhandlung statt.

Verhandlung stellt eine der zentralen analytischen Kategorien in inter- und intraorganisatorischen Beziehungen dar. Für Dunlop sind Verhandlungen “the grease that makes system work” (1993: 18). Sie sind in verschiedenen Kontexten verwurzelt und stehen unter dem Einfluss einer Reihe von Faktoren (Macht,

Ressourcenbasis, Ideologie, Betroffenheit). Zu den wichtigsten Outputs von Verhandlungen zählen die ausgehandelten Regeln und Normen, die das organisatorische Zusammenleben gestalten, sowie die Verhältnisse zwischen den Akteursgruppen prägende Ideologie, die u.a. in interorganisatorischen Prozessen der Einstellungsstrukturierung einen wesentlichen Einfluss innehat. Die entscheidende Rolle während der Strategiefindung spielt die in jeder Organisation vorhandene dominante Koalition, die aus den Akteuren mit dem größten Machtpotential besteht. Durch ihre für die Organisation strategisch wichtige Wahl werden Handlungsstrategien entworfen, Verhandlungen gelenkt und schließlich als Konsequenz daraus die Organisationsstrukturen durch die Verhandlungsausgaben verändert. Somit können die Mitglieder einer dominanten Koalition den Wandel in ihrer Organisation beschleunigen oder verlangsamen.

Das in dieser Arbeit entwickelte Modell fasst die wesentlichen Dimensionen zur Darstellung und Erklärung des untersuchten Falls zusammen. Darüber hinaus liefert es entscheidende Hinweise über die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen und Bestandteilen eines Systems industrieller Beziehungen. Schließlich können damit weitere Entwicklungen in Bezug auf zukünftige Handlungsstrategien des Gremiums und seine revidierte Stellung innerhalb der Konzernstruktur aufschlussreich interpretiert werden.

4. Grundlagen der empirischen Untersuchung

Nachfolgend wird das Forschungsdesign der vorliegenden empirischen Untersuchung dargestellt. Zunächst wird die Logik bei der Formulierung von Hypothesen mit Anbindung an die Erklärungsfaktoren aus der empirischen EBR-Forschung erläutert und es werden die Hypothesen aufgelistet. Im Anschluss daran erfolgt die Operationalisierung der Erklärungsfaktoren aus dem theoretischen Modell der Untersuchung und der EBR-Forschung, die mit der Erstellung eines Interviewleitfadens vollendet wird. Schließlich wird in Anlehnung an die Vorstellung methodischer Vorgehensweise der Untersuchung das Experteninterview als eine spezifische Form eines leitfadengestützten Interviews veranschaulicht. Darüber hinaus schildert der letzte Abschnitt dieses Kapitels die ausgewählte und im Rahmen dieser Arbeit angewendete Methode der qualitativen Inhaltsanalyse des Materials nach Mayring (2008).

4.1 Hypothesen

Die vorliegende Arbeit verfolgt eine theoriebasierte hypothesentestende Vorgehensweise für die Beantwortung der in der Einleitung aufgestellten Forschungsfrage. Unter Hypothesen wird im Kontext sozialwissenschaftlicher Theorien „eine *Vermutung über einen Zusammenhang* zwischen mindestens zwei Sachverhalten“ (Kromrey 2006: 53; Hervor. im Orig.) verstanden. In der methodischen Literatur wird ein Zusammenhalt zwischen Variablen innerhalb einer Hypothese durch die Verwendung von Begriffen *Explanans* (die erklärende oder „unabhängige“ Variable) und *Explanandum* (die noch zu erklärende oder „abhängige“ Variable) demonstriert. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Untersuchung steht eine wissenschaftliche Erklärung der Entwicklung des EFB zum Verhandlungspartner des Managements, die anhand des *deduktiv-nomologischen Erklärungsmodells* von Hempel und Oppenheim (1948) ausgeführt wird (vgl. Darstellung nach Diekman 2009: 169ff.). Mit Hilfe dieses Erklärungsmodells werden in einem Satz *nomologische Hypothesen* (z.B. „wenn A, dann B“) ausformuliert, wobei im *Explanans* die erklärenden Randbedingungen (Anfangs-, Ausgangsbedingungen: „Es gilt A“), d.h. unabhängige Variablen, und im *Explanandum* das zu erklärende Ereignis („Es gilt B“), d.h. abhängige Variablen, dargestellt werden. Die Gültigkeit der Erklärung setzt die Gültigkeit der im *Explanans* verwendeten Hypothese voraus. Dabei muss das Gesetz im *Explanans* einen empirischen Gehalt haben sowie das *Explanandum* logisch korrekt aus dem *Explanans* ableitbar sein (vgl. Bortz/Döring 2009: 11ff.; Diekman 2009: 169ff.).

Im Rahmen dieser Arbeit stellen Hypothesen eine Verbindung zwischen den Annahmen des aus verschiedenen theoretischen Ansätzen entwickelten Erklärungsmodells (d.h. die „*nomologische Hypothese*“) und aus den Erkenntnissen („*Explanans*“), die den Untersuchungsergebnissen der bisherigen EBR-Forschung entstammen, her. Indem aussagekräftige und bereits empirisch überprüfte Einflussfaktoren auf die Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums als unabhängige Variablen in einen Zusammenhang mit den wesentlichen Dimensionen des theoretischen Modells gebracht werden, erzielt diese Arbeit mittels Bestätigung oder Widerlegung der aufgestellten Hypothesen eine höhere Erklärungskraft der Entwicklung des EFB zum Verhandlungspartner des Managements („*Explanandum*“). Die ausgewählten Einflussfaktoren sind sowohl für die Operationalisierung von Dimensionen des theoretischen Erklärungsmodells als auch für die Erstellung eines Interviewleitfadens und die darauf folgende Auswertung der Interviews erforderlich.

Die Hypothesen der vorliegenden Untersuchung lauten wie folgt:

- (H1) *Ohne europäisches Management kann es keinen starken EBR geben.*
- (H2) *Die erfolgreiche Überwindung der intraorganisatorischen Divergenzen ermöglichte, dass der EFB als zuverlässiger Verhandlungspartner in interorganisatorischen Verhandlungen mit dem Management auftreten konnte.*
- (H3) *Der EFB wurde zum Verhandlungspartner, weil das Management seine relevante Funktion für Personalpolitik erkannte.*
- (H4) *Die erfolgreiche Einigung im Interessenkonflikt im Zusammenhang mit der Visteon-Verselbständigung erbrachte dem EFB eine Anerkennung vom Management als Verhandlungspartner.*

Bei der Formulierung der Hypothesen wurden Kriterien der Prüfbarkeit nach Kromney (2006: 54) beachtet. Demzufolge sind alle vier Hypothesen (a) widerlegbar, (b) stehen im erkennbaren Zusammenhang zueinander, beziehen sich also auf den gleichen Gegenstandsbereich, und (c) stehen nicht im gegenseitigen Widerspruch zueinander.

Die Nummerierung der aufgelisteten Hypothesen erfolgt in einer zufälligen Reihenfolge und beinhaltet keine Wertung. Die Hypothesen werden im nächsten Abschnitt operationalisiert und anschließend im empirischen Teil der Arbeit mit Hilfe des vorliegenden Datenmaterials auf ihre Erklärungskraft getestet.

4.2 Operationalisierung

Die Operationalisierung eines Begriffs bedeutet „die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, derjenigen Forschungsoperationen (...), mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt“ (Kromrey 2006: 189). In dieser Arbeit knüpft die Operationalisierung eng an das theoretische Modell der Untersuchung an. Dabei werden die Dimensionen (Struktur, Verhandlung, Handlung) und Untersuchungsebenen (Makro-, Meso- und Mikroebenen) des entwickelten Erklärungsmodells erfasst. Obwohl die empirische Untersuchung überwiegend auf der Meso- und Mikroebenen stattfindet, wird die Makroebene hauptsächlich wegen der strukturierenden Wirkung einer Reihe von Einflussfaktoren indirekt berücksichtigt.

Im Operationalisierungsprozess werden zuerst die aus den vorgestellten Ansätzen abgeleiteten und im theoretischen Modell verwendeten Begriffe mithilfe von Indikatoren umrissen. Die Zuordnung von Indikator-Begriffen zu den theoretischen Begriffen wird durch die Logik nach der Möglichkeit einer empirischen Interpretation geleitet. Im nächsten Schritt werden Indikatoren durch Variablen präzisiert, die sich auf empirisch beobachtbare Phänomene beziehen. Die Erkenntnisse früherer Untersuchungen liefern zusätzliche ergänzende Variablen für die Operationalisierung von Begriffen. Schließlich wird das entstandene Konstrukt mit den Fragen des Interviewleitfadens umrissen. Somit wird das theoretische Konzept in eine für die empirische Fallstudie relevante Form „übersetzt“. Die gewählte Vorgehensweise ermöglicht die Herstellung einer dialektischen Verwobenheit zwischen den bereits erfolgten Schritten der Arbeit. Darüber hinaus schafft sie einen reibungslosen Übergang von der theoretischen Konzeption der Untersuchung zur empirischen Datenerhebung und Auswertung.

Methodisch gesehen lehnt sich der vorgestellte Vorgang der Operationalisierung an die *dimensionale Analyse* des Untersuchungsgegenstandes an. Dabei werden die explizit vom Forschungsgegenstand angesprochenen Bereiche der Realität („Dimensionen“) festgestellt und von indirekt berührten Dimensionen abgegrenzt. Diese können sowohl klar definierbar als auch abstrakt sein. Danach werden die geeigneten Begriffe zu den als relevant angenommenen Dimensionen unter Berücksichtigung ihres theoretischen Gehalts zugeordnet.³⁶

³⁶ Kromrey übernimmt die Definition von „Begriffen“ und „Dimensionen“ von Zetterberg (1973). Unter einer „Dimension (der Realität)“ wird eine „Eigenschaft der Wirklichkeit“ (also des zu untersuchenden Gegenstandsbereiches) verstanden. Begriffe sind dagegen „Bestandteil der Sprache, mit denen der Gegenstandsbereich ‘besprochen’, bezeichnet wird“ (zitiert nach

Für den Fall, dass mit einem Begriff bezeichnetes Phänomen nicht direkt beobachtbar ist (also nicht „eindimensional“, sondern „mehrdimensional“ ist (vgl. Kromrey 2006: 120)), werden andere direkt beobachtbare Sachverhalte eines Phänomens („*Indikatoren*“) mit einbezogen. Der Differenzierungsgrad eines Indikators wird mit Hilfe von Merkmalsausprägungen („*Variablen*“) gemessen. Quantitativ angelegte Untersuchungen greifen dafür auf bewährte Erhebungsinstrumente und Skalen zurück, um Variablen messen zu können. Qualitative Vorgehensweise, wie in dieser Arbeit angewendet, sieht die Auswahl von Variablen gemessen an ihrer Relevanz für die Problemstellung und Merkmalsträger (z.B. Personen, Gebiete, Zeitpunkte) vor. Dies geschieht in Anlehnung an die Theorie der Arbeit bzw. an die als empirisch überprüft geltende Realität, die mit der Forschungsproblemstellung zusammenhängt, und zwar in einer Weise, die weitere Forschungsoperationen ermöglicht (vgl. Kromrey 2006: 76ff., 115ff., 134f., 150ff.).

4.3 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit befolgt die Standardregeln empirischer Sozialforschung; d.h. die Erklärung eines festgelegten Ausschnitts sozialer Wirklichkeit erfolgt mittels systematischer und theoriegeleiteter Erhebungen und Auswertungen empirischer Daten (vgl. Atteslander 2008: 4ff.). Nachdem das theoretische Erklärungsmodell im vorangegangenen Kapitel erstellt und anschließend in diesem Kapitel operationalisiert wurde, befasst sich die in Form einer Einzelfallstudie konzipierte qualitative Untersuchung im folgenden Kapitel mit der Frage, wie der Entwicklungsprozess des EFB zum Verhandlungspartner des Managements erklärt werden kann. Das Erkenntnisinteresse sowie die Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit wurden bereits in der Einleitung ausführlich behandelt.

Die empirische Basis der Fallstudie stellen die *leitfadengestützten Experteninterviews* dar, die als eine Form offener Interviews³⁷ zunehmend größere Aufmerksamkeit und Anwendung in der qualitativen Sozialforschung finden. Dies ist von der Erwartung bestimmt, dass die Befragten in einer Interviewsituation eher ihre Sichtweisen äußern können als im Falle eines standardisierten Inter-

Kromrey 2006: 119). Dies bedeutet, dass die gleiche Dimension durch verschiedene Begriffe bzw. unterschiedliche Gegenstände der Realität durch den gleichen Begriff beschrieben werden können [ebd.].

³⁷ Im Gegensatz zu standardisierten Interviews besteht ein offenes Interview aus offen formulierten und in einem Leitfaden aufgelisteten Fragen, die anstelle restriktiver Beantwortung unbeschränkte und frei formulierbare Antworten gestatten.

views oder Fragebogens. Es lassen sich mehrere Formen von Leitfaden-Interviews feststellen. Beispielsweise misst das *fokussierte Interview* die Wirkung eines Reizes auf die Interviewten. Das *halbstandardisierte Interview* rekonstruiert subjektive Theorien eines Befragten über den Untersuchungsgegenstand. Das *problemzentrierte bzw. biographische Interview* findet insbesondere Anwendung in der biographischen Forschung und thematisiert ein bestimmtes Problem im Allgemeinen. Das *ethnographische Interview* ist ein Teil der Feldforschung und findet spontan zur Unterhaltung über ein spezielles Problem statt, das aus der Fragestellung hervorgegangen ist (vgl. Flick 2005: 117ff.). Ein *Experteninterview* ist eine Spezialform von Leitfaden-Interviews, die sich (im Unterschied zu *biographischen Interviews*) weniger für die tatsächliche Person interessiert als für ihre Eigenschaft als Experten eines bestimmten Handlungsfelds. Ein Experte wird nicht als ein Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe betrachtet. Dementsprechend werden Fälle schrittweise und nach dem Informationsbedarf ausgewählt und in die Untersuchung einbezogen (vgl. Flick 2005: 139ff.).

Ein Interviewleitfaden erhöht die Vergleichbarkeit von gewonnenen Daten und verleiht den Antworten eines Experten Struktur. Außerdem übernimmt ein Leitfaden die Steuerungsfunktion in einer Interviewsituation mit dem Ziel, irrelevante und unergiebig Themen auszuschließen. Dabei kann der Forscher im Verlauf des Interviews die Reihenfolge der Fragen *ad hoc* ändern und bestimmte Fragen weglassen, falls diese bereits vom interviewten Experten beantwortet wurden. Diese Methode erlaubt auch weiterführende und vertiefende Fragen, falls dafür ein Bedarf festgestellt wird. Aufgrund solcher Spielräume bei der laufenden Gestaltung eines Interviews, während dessen bestimmte vorgegebene Themen notwendigerweise behandelt werden, bezeichnet man Experteninterviews auch als *teilstandardisierte Interviews* (vgl. Flick 2005: 143).

„Die in die Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit schließt aus, daß sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. (...) Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, daß das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge zu extemprieren.“ (Meuser/Nagel 1991: 448)

Meuser und Nagel (1991: 449ff.) in ihrem zum Standardwerk gewordenen Aufsatz „ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht“ haben sich intensiv mit Experteninterviews auseinandergesetzt (vgl. eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Experteninterviews“ im Sammelwerk von Bogner et al. 2009). Die Autoren schildern im Folgenden eine Reihe von „Varianten des Misslingens“, die auf die Schwierigkeiten, tatsächlich relevantes und fundiertes Expertenwissen zu beschaffen, eingehen:

- Der Experte blockiert das Interview mit der Behauptung, er sei gar kein Experte.
- Der Experte macht den Interviewer zum Mitwisser, indem er über interne Konflikte und Verwicklungen redet statt über das Thema des Interviews.
- Der Experte wechselt seine Rolle zwischen dem Experten und der Privatperson, wodurch eher mehr über ihn als Menschen als über sein Expertenwissen zum Vorschein kommt.
- Das „rhetorische Interview“ ist eine Zwischenform zwischen dem Gelingen und Scheitern eines Interviews, wobei der Experte sein Wissen frei in einem Vortrag referiert, statt „sich auf das Frage-Antwort-Spiel einzulassen“.

Die Lösung dieser Probleme besteht darin, dass der Forscher unbedingt verdeutlicht, dass auch er mit der Thematik des Interviews vertraut ist. Des Weiteren soll der interviewte Experte über das Forschungsinteresse und die Fragestellung der Untersuchung aufgeklärt werden. Die Auswertung von Experteninterviews richtet sich nach Flick vor allem auf die Analyse und den Vergleich der Inhalte des Expertenwissens (2005: 141).

Die Interviews mit neun EFB-Mitgliedern und vier Personalmanagern bei *Ford of Europe*, die vom Forschungsprojekt „Der Europäische Betriebsrat als transnationale Organisation? Typik, Stabilität, Kontextbedingungen und Verhandlungoutput der EBR am Beispiel der Automobilindustrie“, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert und an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt, der Autorin dieser Arbeit zur Verfügung gestellt wurden. Diese wurden durch ein eigenes Interview mit Wilfried Kuckelkorn (dem ehemaligen Vorsitzenden des EFB in den Jahren 1995-2001, der während der Visteon-Verselbständigung als Verhandlungsführer auf der Arbeitnehmerseite tätig war) ergänzt. Der Feldzugang wurde mithilfe eines Kontaktes zum derzeitigen Sekretär und wissenschaftlichen Mitarbeiter beim EFB, Georg Leutert, gesichert. Dieser Kontakt ergab sich aus der Kooperation mit dem EFB im Laufe des erwähnten Projektes.

Außerdem stützt sich diese Arbeit auf Erkenntnisse, die während der Phase der Literatur- und Dokumentenanalyse aus den zugänglichen primären (EBR-Gründungsvereinbarung und weitere Abkommen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe*, Unternehmensberichte und Pressemitteilungen) und sekundären Quellen in deutscher und englischer Sprache (wissenschaftliche Berichte, Forschungsergebnisse und öffentlich erreichbare Medienquellen, die den Kontext und die Hintergründe der Visteon-Auslagerung erläutern) gesammelt wurden. Zur Verwaltung zahlreicher Dokumente wird Citavi, eine Software für Literaturverwaltung und Wissensorganisation, angewendet.

Die softwaregestützte Auswertung von Experteninterviews mit Hilfe von MaxQDA2007, einer Software zur qualitativen Datenanalyse, wird in Anlehnung an die Regeln der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2008) durchgeführt, einer der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial unterschiedlicher Herkunft. Das Charakteristische dieser Methode ist die Verwendung von aus dem theoretischen Modell abgeleiteten Kategorien zur Überprüfung bzw. Modifizierung des Untersuchungsansatzes anhand gewonnener Erkenntnisse aus, wie in diesem Fall, Experteninterviews (vgl. Mayring 2000: 3f.). Die Methode Mayrings basiert auf acht Schritten:

1. Die Festlegung des Materials bzw. deren für die Fragestellung relevanten Teilen;
2. Die Analyse der Erhebungssituation (die Beteiligten, die Erhebung des Materials, die Besonderheiten der Interviewsituation);
3. Die formale Charakterisierung des Materials (Audio-Aufnahme vs. Protokoll oder Feldnotizen, die Aufbereitungsmethode und die dadurch eventuelle Beeinflussung der Texte (z.B. Transkription));
4. Die Richtung der Analyse der ausgewählten Texte, also „was man eigentlich daraus herausinterpretieren möchte“ (vgl. Mayring 2008: 50). Dieser Schritt bezieht sich auf eine weitere theoriegeleitete Ausdifferenzierung der Fragestellung, wobei:

„(die) Fragestellung der Analyse vorab genau geklärt werden muß, theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden und in aller Regel in Unterfragestellungen differenziert werden muß.“ (Mayring 1983: 47 zitiert aus Mayring 2008: 52);

5. Die Festlegung der Analysetechnik;
6. Die Festlegung der Analyseeinheiten: Die *Kodiereinheit* ist die minimale Informationsmenge, die unter eine Kategorie fallen kann und ausgewertet werden darf. Die *Kontexteinheit* legt dagegen den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen darf. Die *Auswertungseinheit* bestimmt, in welcher Reihenfolge die Textteile ausgewertet werden sollen;
7. Die eigentliche Analyse (siehe unten);
8. Die Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung und die Geltungsbegründung der gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Mayring 2008).

Mayring beschreibt drei Techniken der eigentlichen Textanalyse (vgl. Mayring 2008: 56ff.). (1) Die *zusammenfassende Analyse* erzielt in zwei Schritten eine Generalisierung des Materials mittels Zusammenfassungen und Streichungen, um einen höheren Abstraktionsgrad zu erreichen. Während der ersten Reduktion wird das Material paraphrasiert, wobei weniger relevante oder bedeutungsgleiche Abschnitte gestrichen werden; während der zweiten Reduktion werden

ähnliche Umschreibungen gebündelt und zusammengefasst. Dadurch wird der Originaltext deutlich zu den zentralen Aussagen reduziert, die sich schließlich auf der Generalisierungsebene überschneiden und gegenseitig ergänzen. (2) Die *explizierende Analyse* benutzt das Kontextmaterial zur Klärung mehrdeutiger, vager und widersprüchlicher Textstellen. Dabei wird die Paraphrase ebenso angewendet. Als Ergebnis dieses Prozesses entstehen „lexikalisch-grammatische Definitionen“, die sich auf eine zusätzliche Analyse der Kontextinformationen außerhalb des Textes (über Personen, Situationen, aus der Theorie) stützen. (3) Die *strukturierende Inhaltsanalyse* ist auf der Suche nach formalen, inhaltlichen, typisierenden oder skalierenden Strukturierungen. Die Zuordnung der passenden Textstellen zu bestimmten Kategorien erfolgt in Abhängigkeit von der konkreten Fragestellung nach den im Prozess der Inhaltsanalyse ausformulierten Kodierregeln (vgl. Zusammenfassung von Flick 2005: 280f.).

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie werden die mithilfe des Computerprogramms *f4* transkribierten Experteninterviews entsprechend den Regeln der *strukturierenden* mit Elementen der *zusammenfassenden Analyse* nach Mayring ausgewertet. Die Vorteile dieser Methode bestehen darin, dass mit deren Hilfe relativ große Datenmengen nach dem gleichen Prinzip aufs Wesentliche reduziert und verallgemeinernd zusammengefasst werden können. Die Fragestellung der Arbeit wird dementsprechend auf Basis fundierter Schlussfolgerungen beantwortet. Zu den Schwierigkeiten dieser Methoden zählt jedoch die in manchen Fällen problematische Anwendung der Regeln, die sich stark an quantitativer Methodik orientieren und für qualitative Analysen gegebenenfalls modifiziert werden müssen (vgl. Flick 2005: 310).

5. Fallstudie: Der Europäische Ford-Betriebsrat (EFB) – vom Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner?

Die Erklärung der Entwicklung des EFB von einem Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner des Managements wäre ohne dessen Einordnung in die gesamte Konzernstruktur unmöglich. Denn strukturelle Gegebenheiten (z.B. *Corporate Culture*, Management-Struktur und Internationalisierung des Unternehmens) genauso wie die allgemeine wirtschaftliche Lage des Mutterkonzerns üben einen starken Einfluss auf die potentielle Entwicklung des Gremiums aus. Gleichzeitig sollte ebenso den Interaktionen zwischen den zentralen Akteursgruppen im Sinne einer dominanten Koalition (z.B. das Managementteam und die Arbeitnehmerinteressenvertreter im Rahmen des EFB) eine erhebliche Bedeutung beigemessen werden. Nicht zuletzt können frühere Erfahrungen und gemeinsame Lerneffekte, wie es im Stand der Forschung aufgezeigt wurde, für die Entwicklung des Gremiums im Mittelpunkt stehen.

Die historischen Hintergründe zur Fallstudie befinden sich im ersten Teil dieses Kapitels. Dort werden zunächst das Unternehmen *Ford Motor Company* und nachfolgend dessen geographische Segment *Ford of Europe* in Hinblick auf die Entstehungsgeschichte und wirtschaftliche Situation vorgestellt. Danach folgt eine Darstellung über die Gründung und bisherige Entwicklung des EFB. Der Stellenwert der im Kapitel 2 ermittelten Erklärungsfaktoren für den Wandel des EFB zum Verhandlungspartner des Managements wird in diesem Kapitel auf empirischer Grundlage mit Hilfe begleitender Dokumentenanalyse ermittelt. Die Erklärungskraft der im Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen soll im zweiten Teil der Fallstudie in Anlehnung an das im Kapitel 3 entwickelte theoretische Modell getestet werden.

5.1 Historischer Hintergrund

5.1.1 Das Unternehmen Ford Motor Company im Überblick

Die *Ford Motor Company* ist ein US-amerikanisches Familienunternehmen mit Sitz in Dearborn, im Bundesstaat Michigan. Es wurde am 16.06.1903 von Henry Ford und elf weiteren Anteilseignern gegründet. Am 17.01.1956 wurde das Unternehmen mittels einer öffentlichen Versteigerung von Stammaktien zu einer Aktiengesellschaft und anschließend, am 07.03.1956, wurde die *Ford Motor Company* auf der Aktienbörse *New York Stock Exchange* (NYSE) unter dem

Zeichen F aufgelistet. Bemessen an den Produktionszahlen aus dem Jahr 2008 ist Ford mit etwa 5,5 Millionen Fahrzeugen der viertgrößte Automobilhersteller weltweit nach *Toyota*, *General Motors* und *Volkswagen*.³⁸ In den USA nimmt die *Ford Motor Company* den siebten Platz auf der *Fortune 500*-Liste oder den zweiten Platz in der *Motor Vehicles and Parts*-Industrie nach GM ein.³⁹ Mit seinen vier Automarken – Ford, Lincoln, Mercury und (noch) Volvo⁴⁰ – ist das Unternehmen auf 200 Märkten weltweit präsent. Die *Ford Motor Company* verfügt insgesamt über 88 Produktionsstandorte⁴¹ mit etwa 200.000 Beschäftigten.⁴²

Das Unternehmen ist für die Einführung einer Produktionsmethode, als „Fordismus“ bekannt, die am 01.04.1913 am Standort *Highland Park* in Michigan, USA erprobt wurde. Fordismus bezeichnet eine Methode der Massenfertigung, die von auf bestimmte Aufgaben spezialisierten Arbeitern an vorbeiziehenden Fließbändern ausgeführt wird. Die Vorteile dieser Arbeitsweise zeigten sich in den gestiegenen Produktionszahlen des gesamten Werkes sowie in den verkürzten Produktionszeiten pro Fahrzeug.⁴³

Neben der Produktionssparte besitzt das Unternehmen außerdem die am 24.08.1959 gegründete Finanzsparte unter dem Namen die *Ford Motor Credit Company*. Zu den Joint Ventures mit Hauptbeteiligung der *Ford Motor Company* zählen *AutoAlliance International Inc. (AAI)* mit Mazda (50/50); *Getrag Ford Transmissions GmbH (GFT)* mit Getrag Deutsche Venture GmbH und Co. KG. (50/50); *Tekfor Cologne GmbH (Tekfor)* zwischen Ford-Werke GmbH und Neumayer Tekfor GmbH (50/50)⁴⁴; *Pininfarina Sverige, AB* zwischen Volvo

³⁸ Vgl. Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA): World Motor Vehicle Production, World Ranking of Manufacturers (2008), <http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf> (29.06.2009).

³⁹ Fortune 500: "Annual Ranking of America's Largest Corporations" (04.05.2009), <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/industries/19/index.html> (29.06.2009).

⁴⁰ Bis zum zweiten Quartal 2010 wird *Volvo Car Corporation* an das chinesische Unternehmen *Geely* verkauft. Danach konzentriert sich die *Ford Motor Company* auf die drei Kernmarken Ford, Lincoln und Mercury. Nachrichtenmeldung: „Ford trennt sich von Tochterfirma. Chinesen kaufen Volvo“ (23.12.2009), <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/volvo102.html> (26.12.2009).

⁴¹ Ford Motor Company – Annual Report 2008, S. 30.

⁴² Ford Motor Company, Third Quarter Financial Results 2009, Appendix 9 of 22, http://www.ford.com/doc/ir_20091102a_3q09_financial_results.pdf (10.12.2009).

⁴³ The Henry Ford Museum: <http://www.hfmgv.org/exhibits/fmc/chrono.asp> (29.06.2009).

⁴⁴ Die Produktionsstandorte von GFT befinden sich in Köln Deutschland (Cologne Transmission Plant), Blanquefort Frankreich (Bordeaux Manual Transmission Plant), Halewood Großbritannien (Halewood Transmission Plant) und seit 2008 in Kechnec Slowakei. Tekfor stellt

Cars und Pininfarina, S.p.A. (40/60); *Getrag All Wheel Drive AB* in Schweden zwischen Volvo Cars und Getrag Dana Holding GmbH (40/60); *Ford Otomotiv Sanayi Anonim Sirketi (Ford Otosan)* zwischen Ford (41% Partnerschaft) zusammen mit Koc Group of Turkey (41% Partnerschaft) und öffentlichen Kapitalanlegern (18%); *Ford Vietnam Limited* zwischen Ford und *Song Cong Diesel (75/25)*; *Ford Lio Ho Motor Company Ltd. (FLH)* zwischen Ford (70% Partnerschaft), Lio Ho Group (25% Partnerschaft) und weiteren Aktionären (5% Partnerschaft).

Fords Automobilsparte ist nach geographischen Segmenten aufgeteilt, die den Verkauf und die Produktion von Fahrzeugen und Ersatzteilen in den entsprechenden Regionen koordinieren:

- *Ford North America* (Kanada, Mexiko, USA);
- *Ford South America* (Argentinien, Brasilien, Chile, Ecuador, Kolumbien, Venezuela);
- *Ford of Europe* (Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, die Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Russland, Schweden, die Schweiz, Tschechische Republik, Spanien, die Türkei, Ungarn);
- *Volvo* (koordiniert die Entwicklung, Herstellung, den Verkauf und die Dienstleistungen der Marke Volvo weltweit einschließlich Europas, Nord- und Südamerikas, sowie im asiatisch-pazifischen-Raum);
- *Ford Asia Pacific & Africa/Mazda* (Australien, China, Indien, Indonesien, Japan, Malaysia, Neuseeland, die Philippinen, Südafrika, Taiwan, Thailand, Vietnam).⁴⁵

Im Januar 2006 hat die *Ford Motor Company* unter der Leitung von Alan Mulally (Vorstandsvorsitzender und Präsident) einen umfangreichen “*Way Forward*”-Restrukturierungsplan des angeschlagenen Geschäfts in Nordamerika gestartet und zwar mit dem Ziel: “to make it more customer-focused, product-driven and efficient”.⁴⁶ Zusätzlich zu den geplanten technischen Innovationen und Investitionsmaßnahmen zur Entwicklung neuer Produkte sollten bis 2012 die Schließung von 14 Standorten in Nordamerika und die Verringerung der Beschäftigungszahlen im Umfang von 25.000-30.000 Stellen folgen. Durch die Kapazitätsreduktion in Nordamerika bis zu 26 Prozent bezweckte Ford eine

Getriebe und Fahrzeugchassis im Stanzwerk Tekfor Cologne in Köln (vgl. Ford Motor Company, Annual Report 2008, S. 31).

⁴⁵ Ford Motor Company – Annual Report 2007, S. 20.

⁴⁶ Ford Press Release (23.01.2006): “Ford Fights Back”, http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=22382 (05.03.2009).

Anpassung der Fertigungszahlen an die gesunkene Nachfrage.⁴⁷ Ende 2008 sah die Zwischenbilanz in Nordamerika folgendermaßen aus: 17 geschlossene Standorte sowie die Verringerung des Personalbestands im Umfang von 12.000 Gehaltsempfängern und 45.000 Stundenlohnempfängern.⁴⁸ Zum Anfang des Jahres 2010 plant das Unternehmen einen weiteren Abbau von 41.000 Stellen insbesondere innerhalb der Gruppe der Angestellten in Nordamerika. Somit verringert sich seit Jahresbeginn die Zahl der Ford-Mitarbeiter in Nordamerika offiziell bereits von 78.900 auf 74.700.⁴⁹ Die aktuelle Philosophie zur Rettung der *Ford Motor Company*, des einzigen US-amerikanischen Automobilherstellers, der ohne Insolvenzverfahren und finanzielle Staatshilfe die Folgen der aktuellen Wirtschaftskrise bewältigt, lautet “One Ford – One Team – One Plan – One Goal”.⁵⁰

5.1.2 Die europäische Unternehmenszentrale *Ford of Europe*

Die Präsenz der *Ford Motor Company* in Europa datiert aus dem Jahr 1903, als eines der ersten vom Unternehmen gebauten Fahrzeuge bereits innerhalb eines halben Jahres nach der Gründung der *Ford Motor Company* in Großbritannien verkauft wurde.⁵¹ In den darauf folgenden Jahrzehnten nach der Gründung der *Ford Motor Company Ltd.* am 07.12.1928 übernahm *Ford of Britain* die Kontrollfunktion über das operative Geschäft der *Ford Motor Company* in Europa. Aus der Zentrale von *Ford of Europe*, die sich seit 1998 in Köln befindet, werden 51 Märkte betreut (19 davon sind die wichtigsten europäischen Absatzmärkte ohne Russland und die Türkei). Ende September 2009 waren 67.000 Arbeitnehmer (ohne 20.000 Volvo-Mitarbeiter) bei *Ford of Europe* beschäftigt.⁵²

Ford of Europe koordiniert Produktionsstandorte in folgenden Ländern: in Belgien, Deutschland, Großbritannien, Rumänien, in der Russischen Föderation, in der Türkei und in Spanien. Am belgischen Standort *Genk Assembly* stellen 5.545 Beschäftigte *Ford Galaxy*, *Ford Mondeo* und *Ford S-Max* her.⁵³

⁴⁷ Ford Motor Company – Annual Report 2005, S. 4.

⁴⁸ Ford Business Plan to the Senate Banking Committee (02.12.2008), S. 9, http://media.ford.com/images/10031/Ford_Motor_Company_Business_Plan.pdf (05.03.2009).

⁴⁹ Nachrichtenmeldung: „US-Autokonzern spart Personal ein. 41.000 Ford-Mitarbeiter sollen gehen“ (22.12.2009), <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/ford132.html> (26.12.2009).

⁵⁰ “One Ford”-Philosophy, http://www.ford.com/doc/one_ford.pdf (29.06.2009).

⁵¹ Ford Automotive Operations – Europe (United Kingdom), http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=10470 (06.03.2009).

⁵² Ford Motor Company, Third Quarter Financial Results 2009, Appendix 9 of 22, http://www.ford.com/doc/ir_20091102a_3q09_financial_results.pdf (10.12.2009).

In einem Produktionskomplex in *Köln-Niehl* mit insgesamt 17.300 Mitarbeitern werden neben dem *Ford Fiesta* und *Ford Fusion* auch die Motoren, Getriebe sowie die Schmiede- und Gussteileproduktion gefertigt. Im Werk Saarlouis mit rund 6.600 Beschäftigten unter Einbeziehung des angeschlossenen Zulieferparks mit weiteren 2.000 Mitarbeitern werden der *Ford C-MAX* und *Ford Kuga* gebaut. Großbritannien verfügt über vier Ford Werke: *Dagenham Diesel Engine Plant*, *Petrol Engine Plant* in Bridgend (Wales), *Halewood Transmission Plant* mit Getrag und *Southampton Plant*, wo der *Ford Transit* hergestellt wird.⁵⁴ Im rumänischen *Craiova Assembly Plant* mit bis zu 9.000 Beschäftigten ist Ende 2009 die Produktion des *Ford Transit* geplant.⁵⁵ Seit 2002 ist Ford auch in der Russischen Föderation präsent. Dort in der *St. Petersburg Assembly* wird der *Ford Focus CC* von 2.074 Mitarbeitern gefertigt.⁵⁶ Im ersten der zwei spanischen Werke *Valencia Assembly* werden der *Ford Fiesta*, *Ford Focus* und *Ka* von 6.311 Mitarbeitern hergestellt.⁵⁷ Im zweiten spanischen *Valencia Engine Plant* produzieren 522 Mitarbeiter verschiedene Motoren.⁵⁸ *Ford Otosan Kocaeli Plant* in der Türkei stellt mit 6.800 Mitarbeitern den *Transit* und die *Transit Connect* Modelle her.⁵⁹

Die europäischen Forschungs- und Entwicklungsstandorte der *Ford Motor Company* befinden sich in Deutschland und Großbritannien. Im *John-Andrews-Entwicklungszentrum* in Köln-Merkenich, das bereits am 20.06.1986 eröffnet wurde, ist „ein Großteil der weltweiten Fahrzeug-Entwicklung konzentriert“. Darüber hinaus befinden sich an diesem Standort eine Reihe von Laboren, ein Design-Center und zwei Teststrecken. Das 1994 gegründete *Ford Forschungszentrum Aachen* mit 250 Mitarbeitern betreibt Forschung für nachhaltige Mobilität und Verkehrssicherheit und ist bis heute „der einzige Forschungsstandort

⁵³ Ford Automotive Operations – Genk Assembly (Belgium), http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=48 (29.06.2009).

⁵⁴ Ford in Britain: Manufacturing, <http://www.ford.co.uk/AboutFord/CompanyInformation/FordinBritain> (29.06.2009).

⁵⁵ Poulakos, Andreas (22.01.2008): „Werk in Rumänien ohne Jobabbau in Deutschland. Auch Ford auf Osteuropa-Kurs“, <http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/wirtschaftsbranche/ford/080122.jhtml?rubrikenstyle=wirtschaft> (29.06.2009).

⁵⁶ Ford Automotive Operations – St. Petersburg Assembly (Russian Federation), http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=151 (29.06.2009).

⁵⁷ Ford Automotive Operations – Valencia Assembly (Spain), http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=122 (29.06.2009).

⁵⁸ Ford Automotive Operations – Valencia Engine Plant (Spain), http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=137 (29.06.2009).

⁵⁹ Ford Automotive Operations – Ford Otosan Kocaeli Plant (Turkey), http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=66 (29.06.2009).

der *Ford Motor Company* außerhalb der USA“. ⁶⁰ Das *Entwicklungszentrum in Essex*, Großbritannien mit über 3.000 Ingenieuren entwickelt neue Motoren, Nutzfahrzeuge und Getriebesysteme und testet Produkte in verschiedenen Versuchsanlagen. ⁶¹

5.1.3 Der EFB von der Gründung bis heute

Der Ford Europäische Betriebsrat ist das transnationale Vertretungsgremium europäischer Arbeitnehmer ausschließlich aus der Produktionssparte mit Sitz an der Zentrale von *Ford of Europe* in Köln, Deutschland. Das Gremium wurde am 16.09.1996 ⁶² nach Artikel 13 gegründet und als politisches Signal zur Unterstützung der EBR-Richtlinie im Europäischen Parlament in Brüssel unterzeichnet. Angesichts der darauf stattgefundenen Entwicklungen in der Funktionsweise des Gremiums, die über die Rahmenbedingungen der EBR-Richtlinie hinausgehen, wurde die Gründungsvereinbarung am 01.12.2008 unter Einbeziehung des am 09.10.2000 abgeschlossenen *Memorandum of Understanding* revidiert, in dem das Verhandlungsmandat des EFB geregelt ist. ⁶³ Darüber hinaus definiert die geänderte Gründungsvereinbarung das Aufgabengebiet des Gremiums nach folgenden Themenbereichen:

- “1. Company structure and its economic and financial situation;
2. Probable business, production and sales development;
3. Employment situation and its probable development;
4. Investments (investment programs);
5. Fundamental changes to the organization;
6. Implementation of new work and production processes;
7. Transfers of subsidiaries, establishments or major organization components and transfers of production;
8. Mergers or demergers of subsidiaries and establishments;
9. Downsizing or closure of subsidiaries, establishments or major substantial organizational components;
10. Mass redundancies;

⁶⁰ Über Ford (Deutschland), <http://www.ford.de/UeberFord> (29.06.2009).

⁶¹ Ford in Britain, <http://www.ford.co.uk/AboutFord/CompanyInformation/FordinBritain> (29.06.2009).

⁶² “*Agreement for the Provision of Information and Consultation of Employees within the European Operations of Ford Motor Company*” (16.09.1996).

⁶³ Mehr dazu in: “*Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company*” (01.12.2008): Art. 4 “Charter of the FEWC and the Decentralized Information and Consultation Procedure”.

11. Occupational health and safety;
12. Protection of the environment;
13. Education and training;
14. Equal treatment and anti-discrimination”.⁶⁴

Die deutschen und britischen EBR-Mitglieder sind mit jeweils fünf Sitzen die stärkste Gruppe im Gremium. Danach folgen Belgien mit drei Sitzen, Spanien und das 2008 dem Gremium beigetretene Rumänien mit jeweils zwei Sitzen, sowie Frankreich⁶⁵ mit einem Sitz. Mit insgesamt 18 Mitgliedern vertritt der EFB Arbeitnehmer aus sechs verschiedenen Ländern Europas (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Die Sitzverteilung im EFB (2009)



Der Europäische Ford-Betriebsrat

Sitzverteilung:	
Deutschland	5
Großbritannien	5
Belgien	3
Rumänien	2
Spanien	2
Frankreich	1
Insgesamt	18
Externe Experten	4
Sekretär	1

Quelle: eigene Darstellung.⁶⁶

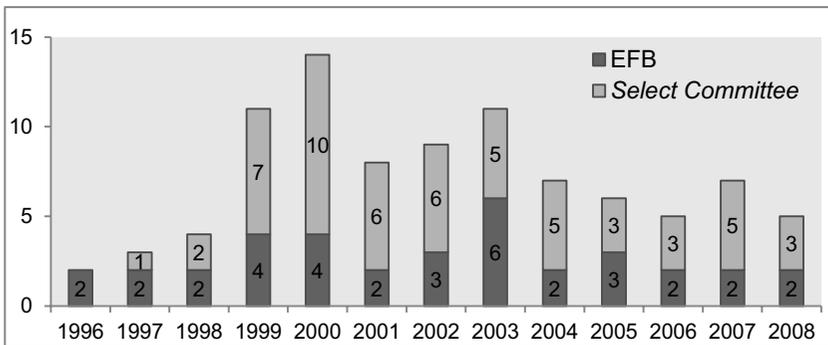
⁶⁴ “Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company” (01.12.2008): Art. 5 “Charter of the FEWC and the Decentralized Information and Consultation Procedure”.

⁶⁵ Wegen des voraussichtlich bis Ende April 2009 beabsichtigten Verkaufs des Bordeaux Werkes an HZ Holding France SAS ist die aktuelle Position Frankreichs im EFB ungewiss. Nähere Angaben unter: Ford Motor Company Ford Press Release (02.02.2009): “Ford Confirms its Intention to Sell its Bordeaux Automatic Transmission Plant”, <http://media.ford.com/news/fordconfirmsitsintentiontosellitsbordeauxautomatictransmissionplant.rtf> (28.03.2009).

⁶⁶ “Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company” (01.12.2008): Art. 5 “Charter of the FEWC and the Decentralized Information and Consultation Procedure”, Composition of the EWC.

Das *Select Committee* ist das Zentralorgan des Gremiums mit der Funktion, im Namen der nationalen Arbeitnehmervertreter Verhandlungen mit dem Management zu führen. Nach dem Zustandekommen der revidierten Gründungsvereinbarung zwischen dem zentralen Management von *Ford of Europe* und dem EFB besteht das *Select Committee* aus vier Arbeitnehmervertretern und bis zu vier externen Experten. Während jeweils Deutschland und Großbritannien über einen permanenten Sitz verfügen und damit das Recht haben, einen eigenen externen Experten in die Verhandlungen einzubeziehen, rotieren die restlichen Mandate zwischen Belgien, Frankreich, Rumänien und Spanien. Das gleiche Prinzip gilt für die anderen zwei externen Experten, die alle zwei Jahre zusammen mit dem entsprechendem Land im *Select Committee* im Turnus wechseln.⁶⁷ Zwei vollzählige EBR-Sitzungen mit dem Management inklusive vorbereitender Sitzungen ausschließlich mit Teilnahme von Arbeitnehmervertretern und vier *Select Committee*-Treffen finden jährlich statt. Die Möglichkeit außerordentlicher Sitzungen ist in der Gründungsvereinbarung vorgesehen und wurde im Laufe der Jahre intensiv genutzt (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Die Häufigkeit der Sitzungen des EFB und des *Select Committee* (1996-2008)



Quelle: EFB.

⁶⁷ "Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company" (01.12.2008): Art. 5 "Composition of the EWC".

Die periodisch angestiegene Zahl der Sitzungen spiegelt Verhandlungen zu aufgetretenen Ereignissen wieder. Im Jahr 1999 wurde der EFB zum ersten Mal in seiner Geschichte mit einer Restrukturierungsmaßnahme, die Verselbständigung von Fords Komponentensparte unter dem Namen Visteon, konfrontiert, die in gemeinsamen Verhandlungsrunden mit dem Management geregelt wurde. Die Analyse des Verlaufs der Visteon-Verhandlungen sowie des Outputs und dessen Stellenwertes für die künftige Entwicklung des EFB wird im zweiten Teil dieses Kapitels anhand empirischer Daten dargestellt.

Die Position des EFB als Verhandlungspartner wurde durch erfolgreiche Verhandlungen zwischen dem EFB und dem europäischen Ford-Management im Transferprozess des Schaltgetriebe-Geschäftsbereiches von Ford in ein Joint Venture mit *Getrag Ford Transmissions* (GFT) im Jahr 2000 konsolidiert. Die GFT-Vereinbarung⁶⁸ betraf 3.800 Arbeitnehmer in Bordeaux Frankreich und Halewood Großbritannien inklusive der 1.850 Arbeitnehmer in Köln (Klebe/Roth 2000: 753). Der Vereinbarung zufolge bekommen alle von der Auslagerung betroffenen Arbeitnehmer weiterhin ihren Lohn von der *Ford Motor Company*. Außerdem verpflichtete sich Ford zu Investitionen in neue Technologien und zu einer Beschaffungs-Fortsetzung von der Firma Getrag. Dieser erfolgreiche Abschluss basierte laut EFB "on positive experiences with negotiations on Visteon agreement" (Brochure Ford of Europe/ Ford European Works Council: 15). Somit ist der EFB zum zweiten Mal als Verhandlungs- und Vertragspartner des europäischen Ford-Managements aufgetreten.

Obwohl die Visteon- und Getrag-Vereinbarungen in den folgenden Jahren in neuen Verhandlungsrunden mit dem Management revidiert wurden⁶⁹, besteht der EFB weiterhin als ein strategisch ausgerichtetes Gremium zum Schutz der Arbeitnehmerinteressen auf der europäischen Ebene fort. Das am 02.12.2002 abgeschlossene "*Agreement Governing the Trasfer of the European Ford Customer Operations to Vastera Lts.*" besagt, dass im Falle von zukünftigen Auslagerungen das Beschäftigungsverhältnis aller ehemaligen Ford-Mitarbeiter bei *Ford of Europe* wiederhergestellt wird. Die Durchführung von unternehmensinitiierten Projekten wurde im Rahmen weiterer europäischer Vereinbarungen mit dem EFB geregelt: "*Framework Agreement on the Introduction and Implementation of the 'International Operations Synergies (IOS)' Project*" (16.11.2004), "*Framework Agreement on the Dunton-Merkenich Realignment*

⁶⁸ "*Agreement Governing the Transfer of the Ford Manual Transmission Activities into a Joint Venture*" (09.10.2000).

⁶⁹ Eine Visteon-Zusatzvereinbarung wurde am 07.07.2002 und am 28.04.2003 wurde eine Getrag-Zusatzvereinbarung abgeschlossen. Darin sind neue Beschaffungs-Verpflichtungen seitens Unternehmens sowie der Einsatz kostensparender Maßnahmen enthalten (vgl. Greer/Hauptmeier 2007: 8).

Project" (18.05.2005) sowie die 2008 abgeschlossene Vereinbarung zur globalen Produktentwicklung "*Agreement on the Global Product Development Strategy*".

Das am 04.12.2003 unterzeichnete "*European Framework Agreement*" (auch *Code of Conduct* genannt) legt die Arbeitsprinzipien sowie die sozialen Rechte und Pflichten der durch den EFB repräsentierten Gewerkschaften und des Managements in Bezug auf europäische Standorte der *Ford Motor Company* fest. Diese im Einklang mit den Arbeitsprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation⁷⁰ stehende Vereinbarung behandelt solche Themen wie den offenen „Sozialen Dialog“, die Ablehnung von Mobbing und unfairer Diskriminierung, die Forderung nach Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, den Schutz der Umwelt und der Arbeitnehmerrechte auf Bildung, die Versammlungsfreiheit und die Kollektivverhandlungen, sowie die Opposition gegen Kinder- und Zwangsarbeit (vgl. Broschüre Ford of Europe/ Ford European Works Council 2006: 16).

“[Code of Conduct] Seems to be one of the most effective instruments we have in order to deal with global competition while protecting the European social model.”
(Unveröffentlichte Präsentation des Sekretärs des EFB Georg Leutert: Slide 13)

Insgesamt hat der EFB 13 Vereinbarungen mit dem Management abgeschlossen darunter die ursprüngliche und revidierte Gründungsvereinbarung sowie zwei neuverhandelte Abkommen zu Visteon und Getrag.

5.2 Analyse der Bedingungen für die Entwicklung der Handlungsfähigkeit des EFB

Die Beantwortung der drei zentralen Leitfragen, die in der Einleitung aufgeführt wurden, basiert auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews und wird durch eine Dokumentenanalyse ergänzt. Die Auswertung empirischer Daten im nachfolgenden Abschnitt orientiert sich an den aus dem theoretischen Erklärungsmodell abgeleiteten Untersuchungsschritten. In Anlehnung an das theoretische Modell werden im empirischen Teil der Arbeit folgende Ziele verfolgt:

1. Zuerst soll der EFB durch die Rekonstruktion der strukturellen Bedingungen zum Zeitpunkt seiner Gründung als System industrieller Beziehungen erfasst und die Festlegung einzelner Dimensionen begründet werden (vgl. Abbildung 4).

⁷⁰ (Engl.) *International Labour Organisation* (ILO).

2. Der Verhandlungsprozess im Rahmen des Interessenkonfliktes bezüglich der Visteon-Verselbständigung soll demnach anhand von Dokumentenanalyse aus inter- und intraorganisatorischen Perspektive dargestellt und interpretiert werden. Dies soll unter Berücksichtigung der Dimensionen des theoretischen Modells (strukturellen Einflussfaktoren und strategischen Akteurshandlungen im Rahmen der intra- und interorganisatorischen Verhandlungen) erreicht und danach mithilfe empirisch gewonnener Erkenntnisse ergänzt werden (vgl. Abbildung 5);
3. Schließlich soll der stattgefundene Wandel des untersuchten Systems industrieller Beziehungen in Anlehnung an das Rekursivitätskonzept des *Negotiated Order*-Ansatzes erklärt werden. Für diese Zwecke wird es auf den Output der Visteon-Vereinbarung und auf weitere danach folgende Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* eingegangen, um die Veränderungen der gegebenen Struktur durch die Akteurshandlungen nachzuweisen (vgl. Abbildung 5).

5.2.1 Der EFB als ein System industrieller Beziehungen

Das Konzept eines Systems industrieller Beziehungen⁷¹ ist zur Abgrenzung des untersuchten Falls bezüglich des Einflusses durch die strukturellen Faktoren der Umwelt nützlich. Diese stammen aus den übergeordneten nationalen Systemen industrieller Beziehungen der *Country of Origin* (in diesem Fall die USA als Stammland des Mutterkonzerns) und der *Host Country* (in diesem Fall Deutschland als Stammsitz der *Ford Motor Company* in Europa) und stehen im engen Interaktionsverhältnis zueinander, auch durch die beteiligten Akteursgruppen. Zu den erwähnten Akteursgruppen zählen im untersuchten Fall die dem EFB angehörigen Arbeitnehmerinteressenvertreter aus den Ländern mit den Produktionsstandorten von *Ford of Europe* sowie die dadurch involvierten nationalen Gewerkschaften, die indirekt beteiligte *United Auto Workers (UAW)*⁷², eine Gewerkschaft aus den USA, das europäische und US-amerikanische Management und auch einzelne Individuen dieser Akteursgruppen als Vertreter der jeweiligen dominanten Koalition. Die Rolle und Einflusstärke dieser Akteursgruppen wird im weiteren Verlauf der empirischen Analyse

⁷¹ Die Definition und ausführliche Diskussion über diesen und alle weiteren theoretischen Begriffe, die im Verlauf der empirischen Analyse benutzt werden, befinden sich im Kapitel 3 „Grundlegende Theorien“ dieser Arbeit.

⁷² Die Nordamerikanische *United Auto Workers (UAW)* Gewerkschaft heißt mit vollem Namen *The International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America* und repräsentiert Arbeitnehmer aus den USA, Kanada und Puerto Rico.

erläutert. Die Einordnung einzelner Gruppen von Einflussfaktoren zum untersuchten System industrieller Beziehungen ermöglicht eine bessere Systematisierung und eine genauere Einschätzung ihres Stellenwertes für die Analyse von Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* im Prozess der Visteon-Verselbständigung.

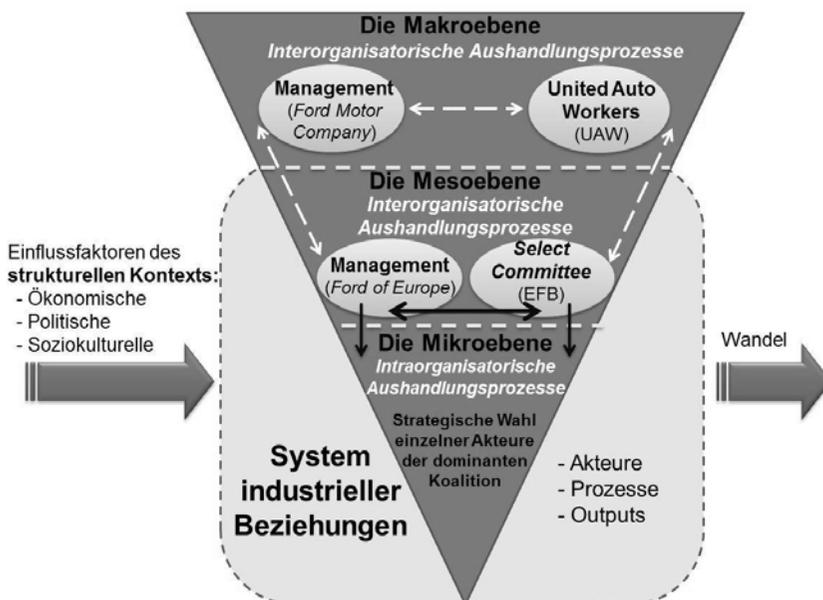
Darüber hinaus wird im Verlauf der Diskussion deutlich, dass eine weitere Abgrenzung des Untersuchungsrahmens erforderlich ist, um die wichtigsten Aspekte hervorheben zu können und sich auf die wesentlichen Ereignisse im Rahmen der Fallstudie zu konzentrieren. Für diese Zwecke werden drei Dimensionen eingeführt (Makro-, Meso- und Mikroebene), wobei der Schwerpunkt der Untersuchung auf den Interaktionen innerhalb und zwischen den Meso- und Mikroebenen liegt. Die Makroebene wird wegen ihrer strukturierenden Wirkung zum Zeitpunkt der EBR-Gründung indirekt berücksichtigt. Die in der Fallstudie analysierten Prozesse innerhalb dieser Ebenen sehen dementsprechend folgendermaßen aus:

1. Die Makroebene: Die dem untersuchten System industrieller Beziehungen übergeordnete und strukturierende Ebene, im nationalen System industrieller Beziehungen unter Einfluss von ökonomischen Faktoren eingebettet (Unternehmensbranche, Ressourcen, wirtschaftliche Lage des Unternehmens). Daneben sind politische (Inhalte der EBR-Richtlinie u.a. bezüglich des Zeitpunktes der EBR-Gründung nach Artikel 13 bzw. Artikel 6 und der EBR-Gründungsvereinbarung) und soziokulturelle Rahmenbedingungen (der *Home Country*-Effekt durch die US-amerikanische Herkunft des Unternehmens, Interessenvertretungskultur und Mitbestimmungssystem von Deutschland als *Host Country*) zu erwähnen. Diese Ebene ist unendlich erweiterbar (z.B. durch Einbeziehung weiterer Akteursgruppen wie des Managements der *Ford Motor Company* in Dearborn, Michigan, USA und der *UAW*-Gewerkschaft im Kontext des US-amerikanischen Systems industrieller Beziehungen oder durch die Erforschung des Visteon-Verselbständigungsprozesses in Hinblick auf die Beeinflussung des Unternehmens durch den seit den 90er Jahren in der Automobilindustrie herrschenden Trend zur Auslagerung von unternehmensinternen Komponentensparten (vgl. Caprile/Llorens 2000));
2. Die Mesoebene: Die unmittelbare Interaktionsebene zwischen zwei sich gegenüberstehenden Akteursgruppen (dem EFB und dem das Unternehmen repräsentierenden Management von *Ford of Europe*) im Laufe der interorganisatorischen Verhandlungen während des Visteon-Verselbständigungsprozesses, der als Interessenkonflikt unter einem Einfluss solcher Faktoren wie Macht, Ressourcen, Betroffenheit und Ideologie dargestellt wird;

- Die Mikroebene: Die Handlungsebene innerhalb des EFB bzw. des Managementteams für die intraorganisatorischen Verhandlungen unter Berücksichtigung einzelner strategisch wichtiger Akteure der dominanten Koalition (z.B. des Vorsitzenden des Gremiums bzw. der verhandelnden Mitglieder des *Select Committee* und des Verhandlungsführers auf der Managementseite) und organisationsinternen Prozessen der Einstellungsstrukturierung (z.B. Vertrauensbildung, die Entwicklung gemeinsamer Denkansätze und einer europäischen Identität im Gremium).

Diese umweltbezogenen Kontextbedingungen können jedoch nur die bis zur Visteon-Verselbständigung bereits existierende Struktur darstellen (siehe Abbildung 8). Zur Erklärung des stattgefundenen Wandels werden zum bereits erörterten strukturellen Rahmen handlungstheoretische Einflussfaktoren einbezogen, die in Anlehnung an das theoretische Modell der Untersuchung zur Analyse von inter- und intraorganisatorischen Verhandlungen und dessen Outputs in den folgenden Abschnitten genutzt werden (siehe Abbildung 9).

Abbildung 8: Das System industrieller Beziehungen als Momentaufnahme (Fallstudie)



Quelle: eigene Darstellung.

Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews deuten darauf hin, dass die soziokulturellen Faktoren sowohl auf der Makro- als auch auf der Mesoebene den größten strukturierenden Einfluss auf das untersuchte System industrieller Beziehungen ausüben. In diesem Zusammenhang erwähnen sowohl die Arbeitnehmerinteressenvertreter im EFB als auch die Mitglieder des europäischen Managementteams die Besonderheiten korporativer Kultur bei der *Ford Motor Company* als eines US-amerikanischen Konzerns mit starker Orientierung auf Gewinn und das Monitoring durch Quartalberichte (vgl. FordE07-08: 18). Aus Sicht der Arbeitnehmerinteressenvertreter stellt der US-amerikanische Ursprung des Unternehmens den Hauptgrund für die anfängliche Zurückhaltung bei der Gründung des EFB, die fünf Tage vor dem Ablauf der Frist für freiwillige EBR-Vereinbarungen nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie geschah, dar. Nach Auffassung einiger EBR-Mitglieder wäre die Gründung des Gremiums ohne den politischen Einfluss durch die EBR-Richtlinie nicht zustande gekommen (vgl. FordE06: 237; FordE04: 94-95). Diese Tatsache bestätigt die Annahme des theoretischen Modells dieser Arbeit, dass die auf Makroebene situierten Einflussfaktoren eine strukturierende Wirkung auf die Funktionsweise des untersuchten Systems industrieller Beziehungen haben. Einen Einfluss der korporativen Kultur des Mutterkonzerns wird auch vom Management wahrgenommen und daher in den Entscheidungs- und Implementierungsprozessen verfestigt. Ein Manager fasst dies zusammen:

“There is a strong – Ford has been around for 100 years – corporate culture. It is easy to say about it than define what it is. I think it’s a mixture of results from things like the size – Ford is a global big company. It’s got pretty well defined processes and structures and worries about these things quite a lot. It’s American-owned, so I think that obviously has an influence in terms of the company culture because that’s inevitable. Partly because of the ownership of the company – it’s still mostly a family-owned company – (...) the Ford family still owns the controlling stake in the business. I think that has an influence on how we think and how we do things.”
(FordM01: 36)

Außer den US-amerikanischen Einflüssen lässt sich eine Reihe europäischer Besonderheiten feststellen, welche die Denkweise und Strukturen des europäischen Managements innerhalb Fords regionaler Division *Ford of Europe* betreffen. Die Unterschiede in der Denk- und Handlungsweise des europäischen Managements kommen insbesondere am Beispiel der Verlegung der europäischen Konzernzentrale der *Ford Motor Company* zur Geltung. So war der Umzug aus Brentwood, England, wo sich *Ford Europe, Inc.* seit 1967 befand, nach Köln im Jahr 1998 mit großen Veränderungen verbunden. Die Verlegung der Europa-Zentrale erzielte wirtschaftliche Vorteile im Zusammenhang mit

dem Euro-Wechselkurs. Die geographische Nähe zu den osteuropäischen Produktionsstandorten und wachsenden Automärkten, die aus einem Zentrum in Kontinentaleuropa wie in Deutschland am effektivsten zu verwalten sind, spielte dabei eine wichtige Rolle.⁷³ Außerdem versprach sich die *Ford Motor Company* – damals unter der Leitung von Jack Nasser – steigende Verkaufszahlen für die Ford-Marke aufgrund des hohen Ansehens der deutschen Ingenieursarbeit bei den potentiellen Käufern.⁷⁴ Durch eine damit zusammenhängende Umschichtung der Produktionspalette in Beachtung der Effizienz der Werke erzielte das Management außerdem mehr Ausgeglichenheit auch im Bereich der Arbeitsbeziehungen. Die zuletzt erwähnte Tatsache ist vor allem angesichts konfliktreicher Auseinandersetzungen mit den britischen Gewerkschaften in den 70er bis 80er Jahren einer der entscheidenden Gründe für die Verlegung der Zentrale von *Ford of Europe* (vgl. FordE03: 167; FordE06: 254). Ein britischer Manager schildert seine Erfahrungen in der Kölner Konzernzentrale folgendermaßen:

“(...) there are those differences in the German context, there is a great degree of co-determination. And sometimes you do see some differences in terms of maybe some behaviors or expectations, sometimes in terms of access to information people are used to and might expect at that stage in the practice.” (FordM04: 33)

Durch eine Zunahme der Kontakthäufigkeit insbesondere zwischen dem englischsprachigen Management und den deutschen Organen der Arbeitnehmerinteressenvertretung sowie durch eine Intensivierung der Kommunikation sowohl auf formellen als auch informellen Wegen wurde eine Vertrauensbasis für die zukünftige Kooperation im Rahmen des EFB geschaffen. Die EBR-Mitglieder begrüßen einen Einstellungswechsel des englischsprachigen Managements vom konfrontativen Kurs wie zuvor zu einer positiveren Haltung bezüglich der Kooperation mit den Arbeitnehmerinteressenvertretern, die in Deutschland auf gesetzlich geregelter Basis stattfindet. Obwohl der Wunsch des ersten Vorsitzenden des EFB nach einer „europäisch denkenden“ Unternehmenszentrale an einem neutralen Ort, der sich „außerhalb jedes Landes mit Fords Produktionsstandorten“ befindet und an dem „sich europäische Politik abspielt“ (vgl. FordE09: 61; FordE06: 256-257), in seinem zweiten Teil nicht in Erfüllung gegangen ist, stellen die EBR-Mitglieder seit der Verlegung der Zentrale von

⁷³ Vgl. Nachrichtenmeldung: “Ford Europe Shifts HQ [Headquarters] to Germany” (23.08.1999), <http://www.independent.co.uk/news/business/ford-europe-shifts-hq-to-germany-1114573.html> (26.12.2009).

⁷⁴ Vgl. BusinessWeek Cover Story von Jack Ewing (11.10.2009): “Europe: Where Ford Needs to Step on the Gas”, http://www.businessweek.com/1999/99_41/b3650010.htm (26.12.2009).

Ford of Europe insgesamt mehr Offenheit und Akzeptanz für die Zusammenarbeit seitens des Managements fest. Dieser Standpunkt wird auch vom Management selbst bestätigt:

“(...) operating [in Germany] has given people a better idea what it is all about and probably improved the relationships as well.” (FordM01: 106)

Mittlerweile ist die deutsche Arbeitnehmerseite von den Vorteilen ihrer Lage an der europäischen Unternehmenszentrale überzeugt, denn vom direkten Draht zu den Verantwortlichen und von kürzeren Informationswegen profitieren schließlich alle Arbeitnehmer in Deutschland und indirekt auch in Europa durch die Mitgliedschaft ihres Landes im EFB (vgl. FordE03: 83; FordE04: 169; FordE064: 162):

„Interviewer: ‘Ist es ein Vorteil, dass die Europa-Zentrale von Ford in Köln sitzt?’
Interviewer: ‘Als die vor zwölf Jahren nach Köln zog, sahen wir das damals als Fluch. Inzwischen hat sich der schnelle Kontakt zu John Fleming, dem Chef von Ford Europe, als sehr effektiv erwiesen’.“⁷⁵

Die Nähe zum europäischen Management muss jedoch noch nicht bedeuten, dass ein EBR-Gremium automatisch aktiv wird. Erst in der Zusammensetzung mit den handlungsfähigen und -willigen Akteuren sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite wird die Handlungsfähigkeit eines EBR-Gremiums maßgeblich beeinflusst. Beispielhaft dafür ist die Tatsache, dass in den ersten zwei Jahren nach der EBR-Gründung die britische Seite trotz ihrer Lage in der damaligen Zentrale von *Ford of Europe*, gleichvielen Sitzen im Gremium wie bei der deutschen Delegation und ständiger Repräsentanz im Gremium durch den stellvertretenden Vorsitzenden keine vergleichbare Kooperation im Rahmen des EFB erzielen konnte wie die deutsche Delegation nach Verlegung der europäischen Zentrale nach Köln während der Zusammenarbeit im Visteon-Verselbständigungsprozess.

Um die aufgestellte Hypothese zu beantworten, der zufolge es ohne europäisches Management keinen starken EBR geben kann, muss man also weitere Faktoren berücksichtigen. Dazu gehört der Einfluss des nationalen Systems der Arbeitsbeziehungen, an eine starke gesetzliche Basis bei der dominanten Koalition gekoppelt (in der EBR-Forschung häufig als *Home Country*- bzw. *Host Country*-Effekt bezeichnet) sowie das Auftreten einer Situation, die das Gremium „aktiviert“.⁷⁶ Beispielsweise betonen britische EBR-Mitglieder die

⁷⁵ Müller, Mario/Girndt, Cornelia (2009): „Allein würden wir keine zwei Jahre überstehen“ (Interview), in: Mitbestimmung, 03/2009, http://www.boeckler.de/107_94429.html (30.03.2009).

⁷⁶ Die Bedeutung einer Krisensituation für die Entwicklung des EFB wird in späteren Abschnitten vorgestellt.

Schwächen ihres nationalen Gesetzes, was zum Zeitpunkt der EBR-Gründung als entscheidender Grund für die Wahl des EBR-Sitzes in Deutschland außerhalb der damaligen Konzernzentrale von *Ford of Europe* interpretiert werden kann. Zudem, trotz anfänglicher Befürchtung der deutschen Dominanz, sprechen sie von Vorteilen dieser Auslegung:

“(...) labour laws [in Germany] make it a bit easier to negotiate and to fight the corner than us. (...) No, there is no dominance, we are all listening to our debates and we all come to a common ground. We fight for all. The difference is that [President of Ford EWC] and the lads in Germany have got more chance of having a side link with John Fleming, the senior manager, because they just are on the same corridor. That is a good advantage. Let’s be honest. They [the Management] used to be in the UK and the Germans thought the same what we probably do.” (FordE03: 170)

Schließlich ergänzt eine Reihe weiterer struktureller Einflussfaktoren auf der Makroebene das Gesamtbild. Zum einen nennen die EBR-Mitglieder den Zeitpunkt der EBR-Gründung nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie als einen Vorteil bei der Festlegung der für die Arbeitnehmerinteressenvertreter günstigen Bedingungen in der Gründungsvereinbarung (vgl. FordE01, FordE04). Zum anderen haben ökonomische Rahmenbedingungen⁷⁷ wesentliche Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit des EFB. Die Ressourcenausstattung des Gremiums, die im Falle des EFB durch das Unternehmen getragen wird, hat einen direkten Einfluss auf die Funktionsweise des Gremiums. Indirekt wird die Handlungsfähigkeit des EFB durch die Strategie des Managements beeinträchtigt, das seinerseits unter wirtschaftlichem Druck steht und nach Rentabilität sowie positiven Quartalsergebnissen strebt. Somit prägt die Wirtschaftlichkeits- und Kosten-Nutzen-Analyse des Managements seine Beziehung mit dem EBR aus. Ein Beispiel dafür ist die aus Effizienzgründen klein gehaltene Anzahl der EBR-Sitze (insgesamt 18 Sitze) bei *Ford of Europe* (vgl. FordE01: 230; FordE02: 230).

5.2.2 Der Prozess der Visteon-Verselbständigung als Interessenkonflikt zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe*

Die Analyse von intra- und interorganisatorischen Verhandlungen im Rahmen des bereits vorgestellten Systems industrieller Beziehungen im Laufe des Visteon-Verselbständigungsprozesses findet im folgenden Abschnitt statt. Zuerst

⁷⁷ Auf die wirtschaftliche Lage von *Ford of Europe* wird im Abschnitt zu interorganisatorischen Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Managementteam näher eingegangen.

werden die historischen Hintergründe des Interessenkonfliktes zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* anhand einer Dokumentenanalyse aus primären und sekundären Quellen erläutert. Um die Interaktionen im Laufe interorganisatorischer Verhandlungen auf der Mesoebene erklären zu können, werden zunächst die intraorganisatorischen Aushandlungsprozesse innerhalb der Akteursgruppen auf empirischer Basis rekonstruiert. Nachdem die Interessenkonflikte und Strategiebildung insbesondere in Hinblick auf die strategische Wahl der jeweiligen dominanten Koalition auf der Seite des Managements und des EFB auf der Mikroebene aufgezeigt werden, wendet sich die Untersuchung den interorganisatorischen Prozessen zu. Die Verhandlungen zwischen dem *Select Committee* des EFB und dem Managementteam werden in Hinblick auf solche Einflussfaktoren wie Macht, Betroffenheit, Ressourcen und Ideologie untersucht (siehe Abbildung 9). Die gewählte Vorgehensweise ermöglicht nicht nur ein besseres Verständnis von den internen Abläufen während stattgefundener Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managementteams, sondern liefert auch wichtige Hinweise zur Erklärung des Outputs und weiterer Entwicklungen des EFB, die im letzten Abschnitt der Fallstudie diskutiert werden.

Abbildung 9: Das System industrieller Beziehungen im Wandel (Fallstudie)



Quelle: eigene Darstellung.

5.2.2.1 Historischer Hintergrund und Ablauf der Visteon-Verselbständigung

Im Jahr 1999 wurde der EFB zum ersten Mal in seiner Geschichte mit einer Restrukturierungsmaßnahme, mit der Verselbständigung von Fords Komponentensparte unter dem Namen Visteon, konfrontiert. Die Restrukturierungsprozesse waren in der europäischen Automobilindustrie der 1990er Jahre an der Tagesordnung (vgl. Hancké 2000). Vor allem bei den US-amerikanischen Fahrzeugherstellern bedeutete eine Verschlankung der Produktion eine große Herausforderung, denn diese praktizierten traditionell eine starke vertikale Integration. Dabei wird ein großer Anteil von Fahrzeugkomponenten vom Unternehmen selbst oder von den Komponentenherstellern produziert, die dem Unternehmen oder seiner Unternehmensgruppe gehören. Für die Komponentenhersteller bedeutet dies neben einer hohen Spezialisierung der Entwicklung und Anpassung an die Bedürfnisse ihres Auftraggebers auch eine kaum überwindbare Abhängigkeit. Gleichzeitig gestaltet sich eine Zusammenarbeit mit anderen Automobilkonzernen aus Datenschutzgründen und wegen der Sicherung des *Know-Hows* von beiden Seiten als problematisch. Im Auslagerungsprozess betrachten Unternehmen in der Regel Entwicklung, Montage und Marketing sowie die Produktion strategischer Bauteile wie Motoren als ihre Kernkompetenzen und überlassen die Komponentenfertigung den Zulieferern (vgl. Caprile/Llorens 2000).

Im Jahr 1995 hat die *Ford Motor Company* eigene Zulieferwerke weltweit in eine Organisationseinheit, *Automotive Production Operation* genannt, zusammengefasst und 1997 zur Automobilmesse in Frankfurt in *Visteon Automotive Systems* umbenannt. Dem Beispiel der Verselbständigung der ehemaligen Komponentensparte *Delphi* bei GM folgend, beabsichtigte das Ford-Management damit eine Ausgliederung aus den Organisationsstrukturen des Mutterkonzerns und anschließend mit der Verselbständigung der Visteon-Organisation eine Notierung an der NYSE-Börse unter dem Zeichen *VC* (ab 06.03.2009 *VSTNQ*⁷⁸). Von jenem Zeitpunkt an behandelten das Ford-Top-Management und das Visteon-Management (das sich übrigens in Van Buren Township, Bundesstaat Michigan, USA befindet) die *Visteon Corporation* als ein unabhängiges Unternehmen. Die Medien bezeichneten die bevorstehende Verselbständigung von Visteon, der damals nichts mehr im Wege stand, als ein „am schlechtesten gehütetes Geheimnis“ (vgl. Chew 1999; McCracken 1999; Sherefkin 1999).

⁷⁸ Visteon Company Profile, <http://www.visteon.com/company/profile.html> (26.09.2009).

Im Jahr 1999 beschäftigte Visteon 77.600 Arbeitnehmer. Davon waren ca. 19.800 an 26 europäischen Standorten (darunter 3.966 in vier deutschen Standorten), etwa 52.000 in den USA, ca. 3.500 in Südamerika und ca. 4.000 in Asien beschäftigt (vgl. Roth/Kuckelkorn 2000). Nach den USA war Europa am stärksten von der Verselbständigung betroffen. Angesichts dessen stand der EFB nach drei Jahren seines Bestehens vor dem Problem, wie eine einheitliche Position der Arbeitnehmervertretung in Europa erreicht und eine gemeinsame Position mit der UAW definiert werden könnte, um die Interessen der Arbeitnehmer kontinentübergreifend schützen zu können. Anfang Juli 1999 fand zum ersten Mal in der Geschichte der *Ford Motor Company* eine gemeinsame Sitzung mit den Arbeitnehmervertretern aus allen von der Ausgliederung betroffenen europäischen Visteon-Standorten und dem Präsidenten der US-amerikanischen UAW-Gewerkschaft in Köln statt, währenddessen eine kollektive Vorgehensweise entwickelt und fortlaufende gegenseitige Informationen über den Stand der Verhandlungen mit dem Management vereinbart wurden. Somit wurde das Management der *Ford Motor Company* mit der kontinentübergreifend praktizierten Solidarität zwischen den Ford-Beschäftigten konfrontiert (vgl. Greer/Hauptmaier 2007).

Die ursprüngliche Absicht des EFB, zusammen mit der UAW-Gewerkschaft über die Visteon-Verselbständigung auf der Weltebene zu verhandeln, scheiterte am massiven Widerstand des Managements und an der unterschiedlichen Gesetzgebung in Amerika und Europa (vgl. Roth/Kuckelkorn 2000; Hebauf 2001). Nachdem das Ford-Management sich für getrennte und von Nordamerika unabhängige Verhandlungen mit dem EFB auf europäischer Ebene bereit erklärt hatte, unterzeichneten die EBR-Mitglieder am 10.05.1999 eine "*Declaration of Mutual Solidarity*". Dadurch haben die EBR-Mitglieder und die nationalen Interessenvertretungsorgane ihre gemeinsame strategische Position verfestigt sowie ein Verhandlungsmandat auf den EFB übertragen, welches das Gremium für die Aufnahme und zur Durchführung von Verhandlungen mit dem Management bevollmächtigt. Daraufhin hat die UAW eine eigene Vereinbarung mit dem US-amerikanischen Ford-Management abgeschlossen, die jedoch die in Zusammenarbeit mit den europäischen Kollegen abgemachten Handlungsoptionen berücksichtigte. Die erreichte Übereinstimmung garantierte "protection of existing rights and conditions of employment for the US employees of Ford Visteon" (Scheele 2000).

Im Unterschied zur UAW-Vereinbarung betrafen die Regelungen der auf dieser Basis konzipierten europäischen Visteon-Vereinbarung, die am 25.01.2000 in Köln unterzeichnet wurde, auch die Gruppe der Angestellten und beinhaltete eine Reihe weiterer Zugeständnisse seitens des Managements von Ford und Visteon.⁷⁹ Der Erfolg der Verhandlungen in den USA und Europa lässt

sich u.a. mit einer gemeinsamen Strategie zwischen der UAW und dem EFB erklären, sodass

„das Ford-Management mit Erstaunen erkennen mußte, daß zum ersten Mal eine einheitliche Position und damit eine starke internationale Solidarität zwischen Ford-Arbeitnehmern weltweit zustande kam.“ (vgl. Roth/ Kuckelkorn 2000)

Die europäische Visteon-Vereinbarung wurde “by the Group’s management in America, the European management of Ford and Visteon, the Ford EWC and the employee representatives of Visteon’s European plants” (vgl. Hebauf 2001: 1) unterschrieben. Zu den inhaltlichen Ergebnissen des abgeschlossenen Abkommens zählen eine Verpflichtungserklärung Fords gegenüber den europäischen Visteon-Standorten zur Beschaffungsfortsetzung, das Sicherstellen aller existierenden Arbeitsbedingungen und Konditionen im Prozess der Übergabe von bestehenden Beschäftigungsverhältnissen von Ford zu Visteon auch als Basis für nachfolgende nationale Vereinbarungen, sowie die Einrichtung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe zur Überwachung der Einhaltung der Visteon-Vereinbarung und des Fortschritts bei der Gründung eines Visteon EBR.

Es wurde ein doppelter Kontrollmechanismus der Umsetzung des erreichten Abkommens geschaffen. Zur Ratifizierung der Visteon-Vereinbarung wurden an die nationalen Besonderheiten angepasste Zusatzvereinbarungen in Belgien, Frankreich, Großbritannien, Portugal und in Spanien abgeschlossen: “thus giving it a legally binding effect” (Rehfeldt 2004: 8). In Deutschland unterzeichnete der Ford-Gesamtbetriebsrat am 28.01.2000 eine ähnliche Zusatzvereinbarung. Dadurch wurde eine einklagbare Rechtsform in allen Mitgliedsländern des EFB erreicht und das Visteon-Abkommen inhaltlich abgesichert. Darüber hinaus haben das Management von Ford und Visteon und der EFB ein gemeinsames Komitee zu Überwachung der Vertragseinhaltung gegründet und einen Visteon EBR ins Leben gerufen (vgl. Roth/Kuckelkorn 2000). Am 24.05.2000 haben sich die Mitglieder des EFB zu kollektiven Maßnahmen im Fall eines Verstoßes seitens des Managements gegen die Inhalte der Visteon-Vereinbarung in einer “*Resolution on Solidarity Actions in Case Management Violates Agreements Concluded at National Level*” verpflichtet. In diesem Zusammenhang stellten Greer/Hauptmeier (2007: 7f.) fest, dass Transnationalismus durch den EFB strategisch angewendet wurde, um sich effektiv mit einer Umstrukturierung in Europa zu befassen sowie Tarifverhandlungen auf der europäischen Ebene voranzutreiben. Abgesehen davon bot die Visteon-Auslagerung

⁷⁹ Für weitere Details siehe “*Agreement Governing the Separation of the Ford Visteon Organization*”.

dem EFB eine einzigartige Gelegenheit, sich als Verhandlungspartner des Managements und Unterzeichner einer gemeinsamen Vereinbarung zu etablieren, trotz der Tatsache, dass das Gremium ursprünglich als reines Informations- und Konsultationsorgan gegründet wurde (vgl. Klebe/Roth 2000: 753). Carley (2001: 37) fasst den Prozess des Visteon-Verselbständigung folgenderweise zusammen:

“The Ford/Visteon agreement was thus clearly prompted by a European (and world) level restructuring issue – the spin-off of Visteon. A key factor in its conclusion appears to have been the unusually high level of transnational cooperation and coordination between employee representatives, both within Europe, where representatives were prepared to give the EWC a negotiating role, and between Europe and the USA.”

Der EFB hat das erste europäische Rahmenabkommen mit dem Management in der Automobilindustrie abgeschlossen. Die erste europäische Vereinbarung zwischen dem GM *European Employee Forum* und dem Management von GM Europe wurde dagegen erst im Mai 2000 unterschrieben (vgl. Da Costa/Rehfeldt 2007).

5.2.2.2 Die Mikroebene: Intraorganisatorische Verhandlungen

Der EFB

In Übereinstimmung mit den Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes, dem zufolge alle Ereignisse in der Gegenwart ein Ergebnis früherer expliziter und impliziter Aushandlungsprozesse sind und auf die Ereignisse und Strukturen in der Vergangenheit zurückgeführt werden können, kann man intraorganisatorische Verhandlungen zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern im Rahmen des EBR keinesfalls isoliert betrachten. Wie die Erkenntnisse aus den Interviews mit den EBR-Mitgliedern verdeutlichen, basieren die intraorganisatorischen Prozesse der Strategieentwicklung in Bezug auf die Visteon-Verselbständigung auf einer verhandelten Ordnung, die ihrerseits in den vergangenen Aushandlungen und Spannungsverhältnissen verwurzelt ist. Zusätzlich zu den bestehenden Strukturen auf der Makroebene gestaltet die auf der Mikroebene bereits existierende EBR-interne verhandelte Ordnung die Rahmenbedingungen für einen Wandel und definiert somit den Spielraum der beteiligten Akteure. Daher besteht die Aufgabe des Forschers bei der Analyse interner Aushandlungen darin, den Prozesscharakter der Ereignisse aufzuzeigen, d.h. die Antwort auf die Frage zu geben, wie und warum eine gemeinsame Strategie der EBR-Mitglieder im Zusammenhang mit dem Visteon-Verselbständigungsprozess zustande kam. Diese Antwort liegt in der gemeinsam gestalteten Vergangenheit.

Die organisationsinterne Kooperationsbereitschaft der EBR-Mitglieder angesichts der durch das Management der *Ford Motor Company* angeleiteten Visteon-Verselbständigung im Jahr 1999 ist keinesfalls selbstverständlich. Ohne vorherige Bemühungen zum Aufbau einer gemeinsamen europäischen Identität und des Vertrauens zueinander hätten weder gemeinsame Betroffenheit noch die naheliegende Logik über die Handlungsnotwendigkeit im EBR-Rahmen die EBR-Mitglieder mobilisieren können. Vor allem die Gründungsumstände des EFB illustrieren diese Behauptung.

Die Idee zur Etablierung einer Diskussionsplattform für die europäischen Arbeitnehmerinteressenvertreter bei *Ford of Europe* existierte bereits Anfang 80er Jahre. Damals wurden bereits „regelmäßige Treffen zwischen den einzelnen europäischen Standorten, überwiegend mit England“ (vgl. FordE09: 33) abgehalten. Die Überzeugung und der persönliche Einsatz einzelner Akteure, die im Sinne des Begriffs „dominante Koalition“ mit einer Macht-Position, Einflussmöglichkeiten und Ressourcen ausgestattet waren, spielten bei der Gründung des Gremiums eine entscheidende Rolle. So berichtet ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB:

„(...) für uns war von Anfang an klar (...), dass wir zu dem Europäischen Betriebsrat hinstreben unabhängig von der Richtlinie. Denn wenn aus den Betrieben kein Druck in die Politik hinein gekommen wäre, hätte die Politik sich auch nicht dahin bewegt.“ (FordE09: 34)

Überraschenderweise nicht das Management, sondern die nationalen Unterschiede der Arbeitsbeziehungen und insbesondere der Gewerkschaftspluralismus in einigen europäischen Ländern stellten die größte Herausforderung bei der Gründung des EFB dar. Die Probleme traten auf, als die nach Initiative der deutschen Arbeitnehmervertretung angeleiteten Verhandlungen die Frage der Besetzung des Gremiums berührten (vgl. FordE03: 107). Die nach der Beschäftigungsgröße im jeweiligen Land beschlossene Sitzverteilung berücksichtigte jedoch nicht den Gewerkschaftspluralismus in einzelnen europäischen Ländern. Stattdessen wurde es den nationalen Organen der Arbeitnehmerinteressenvertretung überlassen, eigene Mechanismen für die Belegung erhaltener EBR-Sitze zu entwickeln. Die britische Seite beabsichtigte ihre Sitze vorrangig mit den hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern zu besetzen, was jedoch keine direkte Repräsentanz der am unmittelbaren Geschehen in den Werken beteiligten betrieblichen Akteure ermöglichte. Nach der Ansicht der deutschen Delegation, die im Einklang mit der Betriebsverfassung in Deutschland steht, verbiete alleine das Wort „Betriebsrat“ die Dominanz der Gewerkschaften im Gremium (vgl. FordE09: 5, 25, 39; FordE06: 8, 38). Der dadurch aufgetretene Interessen-

konflikt wurde von den Vertretern der dominanten Koalition durch den Einsatz ihre Machtposition im Heimatland umgangen:

„Wir haben an den britischen Gewerkschaften ein bisschen vorbei operiert und haben gesagt: ‘Wir nehmen erst Belgien, dann nehmen wir Spanien, dann nehmen wir Portugal mit rein.’ Und danach war England in der Minderheit.“ (FordE09: 43)

Der entstandene Druck auf Großbritannien verstärkte die Position betrieblicher Akteure und zwang britische Gewerkschaften zum Rückzug und zur Übernahme des Postens eines „Externen Experten“ im EFB. Die Interviews geben Hinweise darauf, dass es anfangs bei der Zusammenarbeit mit den spanischen und französischen Gewerkschaften ähnliche Spannungen gegeben hat (vgl. FordE09: 97).

Dieses Beispiel verdeutlicht die Schlussfolgerungen des vorherigen Abschnitts, wonach struktureller Einfluss auf der Makroebene – nachweisbar durch den *Home Country*-Effekt Deutschlands – zumindest in dem Anfangsstadium eine mitgestaltende Rolle gespielt hat. Dazu kommt die zentrale Bedeutung der Akteursstrategien vor allem bezüglich der strategischen Wahl von Vertretern der dominanten Koalition, was die Gestaltung der internen Zusammenarbeit und den Aufbau des Vertrauens zueinander betrifft. Die oben geschilderte Vorgehensweise des ersten Vorsitzenden des EFB trifft die Beschreibung eines EBR-Typus nach Kotthoff (2006) „*Der deutsche Betriebsratsvorsitzende als Fürsprecher der Diaspora*“, der insbesondere für deutsche Unternehmen mit starker Mitbestimmungstradition charakteristisch ist. Die in den ersten Jahren der EBR-Existenz praktizierte Geheimhaltung und deutsche Dominanz im Gremium stellten in diesem Zusammenhang eine Barriere für die Vertrauensbildung im EFB dar. Dies ist mit der Gefahr verbunden, keine transnationale Identität und Ausrichtung im Gremium zu entwickeln. Dafür gab es in den ersten Jahren nach der EBR-Gründung genügend Anhaltspunkte.

Da die Produktionsstandorte von *Ford of Europe* insbesondere Ende 90er Jahre eng miteinander verwoben waren, gestaltete sich die Zusammenarbeit im EFB in den ersten Jahren nach der Gründung als sehr schwierig. Die EBR-Mitglieder haben sich als potentielle Konkurrenten bezüglich der Investitions- und Produktionsverteilung betrachtet, denn diese Faktoren garantieren gleichzeitig die Sicherung der Arbeitsplätze an den Standorten (vgl. FordE03: 73; FordE06: 80; FordE07: 8; FordE08). So räumte ein EBR-Mitglied ein, dass “(...) each national representation looks after their own business first” (FordE03: 84-85). Unzureichende Kommunikation zwischen den europäischen Standorten stellte ein weiteres Hindernis für die Überwindung des gegenseitigen Misstrauens dar. Durch starke nationale Orientierung geprägt, sahen einige EBR-Mitglieder keinen Nutzen in einem europäischen Gremium, das nur mit Informations- und

Konsultationsrechten ausgestattet war. Außerdem wurden pessimistische Einschätzungen laut, wonach es

„(...) schon jetzt schwierig [ist], die Arbeitnehmer in Europa zu mobilisieren, wenn es um ihre Gehälter geht oder die Rettung eines Standortes. Die Mobilisierung für den EBR ist dann noch mal schwieriger.“ (FordE04: 97)

Vor diesem Hintergrund wurde es zur Hauptaufgabe des ersten Vorsitzenden, der als Mitglied des Europäischen Parlaments die Unterzeichnung der EBR-Gründungsvereinbarung in Brüssel organisiert hat, eine europäische Identität im Gremium voranzutreiben:

„(...) zunächst einmal musste der europäische Gedanke im europäischen Betriebsrat fundamentiert werden. Ist ja nicht so, wenn Sie einen europäischen Betriebsrat haben, dass der Portugiese kommt und europäisch denkt.“ (FordE09: 80)

Die Einleitung des Informationsaustausches zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern (vgl. FordE03: 92) aus europäischen Standorten von *Ford of Europe* legte ein Fundament, worauf gegenseitiges Vertrauen und Solidarität als Schutz gegen die *Benchmarking*-Strategie des Managements kontinuierlich aufgebaut wurden (vgl. FordE01: 174). Dabei wurde wirtschaftliches Denken im europäischen Maßstab zum wegweisenden Prinzip der Zusammenarbeit im EFB, wie ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB darlegt:

„Und da müssen Sie schauen, intern dafür sorgen, dass alles vernünftig abläuft. Und gleichzeitig mit der anderen Seite vereinbaren, dass die europäischen Informationen in den europäischen Betriebsrat hinein gehen. Dass die Wirtschaftlichkeit europäisch dargestellt wird und nicht mehr national. Und musste verhindert werden, dass das Management die Gelegenheit kriegt, die einzelnen Standorte in Europa, wie das zuvor ging, gegeneinander auszuspielen. Und das ist uns relativ schnell gelungen.“ (FordE09: 82)

Die vorgestellten Schritte können als eine Maßnahme der Einstellungsstrukturierung innerhalb des EFB im Sinne des Ansatzes von McKersie und Walton interpretiert werden.

Die Ausübung des EBR-Rechtes auf Unterrichtung und Anhörung im großen Maßstab fand erstmals im Jahr 1999 statt. Dadurch bedingt, dass damals trotz einer europäischen Produktionskapazität von 2,2 Millionen nur 1,65 Millionen Autos verkauft werden konnten, startete *Ford of Europe* eine großflächige Kapazitätsreduzierung in Europa. Im Rahmen jener Restrukturierung wurde die Montage im Dagenham Werk eingestellt, das Halewood Werk wurde für die Jaguar-Produktion umgerüstet, ein Werk in Portugal wurde verkauft (mit darauffolgender Kündigung der Mitgliedschaft eines portugiesischen Arbeit-

nehmerinteressenvertreter im EFB), die Werke in Weißrussland und Polen wurden geschlossen und 3.000 Genker Ford-Mitarbeiter wurden entlassen (vgl. Greer/Hauptmeier 2007: 8). Obwohl keine schriftlichen Hinweise über Aktivitäten des EFB vor der Visteon-Verselbständigung in den öffentlich zugänglichen Quellen zu finden sind, erwähnen die EBR-Mitglieder eine aktive Teilnahme des Gremiums an den oben beschriebenen Prozessen der Neuausrichtung und Verteilung der Produktionspalette zwischen den europäischen Ländern. Hinsichtlich der Einbringung von Vorschlägen an das Management war das Gremium durch die Kooperation des ersten EBR-Vorsitzenden mit dem deutschen nationalen Management der Ford-Werke AG (am 18.08.1925 gegründet und ab 2004 in Ford-Werke GmbH umbenannt) sowie mit dem britischen stellvertretenden Vorsitzenden und einzelnen betroffenen Arbeitnehmerinteressenvertretern indirekt beteiligt gewesen. Die unmittelbaren Verhandlungen wurden jedoch auf nationaler Ebene überwiegend ohne Konfrontationen ausgetragen. Den „stattgefundenen Austausch“ zwischen den beiden Akteursgruppen im interorganisatorischen Rahmen als auch innerhalb des EFB bewertet ein EBR-Mitglied als „ein ganz wichtiges Schlüsselerlebnis“, dadurch erfolgreich, „dass da keine Einbahnstraße war“ (FordE02: 165; vgl. auch FordE09: 71). Außer der Stärkung des Vertrauens zueinander und Hinweisen auf die Entstehung gemeinsamer Denkansätze im Gremium gibt diese Tatsache erste Anzeichen für die Entwicklung des EFB nach deutscher Vorstellung des Co-Managements (vgl. FordE01: 188; FordE02: 189; FordE09: 81, 199), was einen starken *Host Country*-Einfluss noch einmal bestätigt.

In Anbetracht der Verselbständigung der Visteon-Komponentensparte wurde es für die EFB-Mitglieder bereits zu einer Selbstverständlichkeit, die auf einer zuvor entstandenen und implizit ausgehandelten Ordnung basierte, dass zuerst „die gegenseitige Position abgestimmt (...) und dann (...) offiziell in Verhandlungen getreten [wird]“ (vgl. FordE09: 173). Vor diesem Hintergrund berichten die Interviewten verständlicherweise über Betroffenheit und die Interessenabstimmungen innerhalb des Gremiums, jedoch über keine Auseinandersetzungen. Die Antwort auf die Frage, warum es damals keine Konflikte zwischen den EBR-Mitgliedern gegeben habe, lautete: „(...) das haben wir intern sehr sauber untereinander geklärt“ (FordE09: 141). Ab jenem Zeitpunkt verlegte sich in Bezug auf das Management der Unternehmen *Ford Motor Company* und *Ford of Europe* der Schwerpunkt der Aushandlungsprozesse von intraorganisatorischen Konflikten innerhalb des EFB auf einen interorganisatorischen Interessenkonflikt auf der Meso- und teilweise auch der Makroebene.

Das Managementteam

In ähnlicher Weise lassen sich intraorganisatorische Prozesse der Strategieentwicklung auf der Managementseite beobachten, die sich je nach dem Standpunkt des US-amerikanischen und europäischen Managements unterscheiden. Eine paternalistische Einstellung des US-amerikanischen Managements der *Ford Motor Company* gegenüber den Arbeitnehmern wird von den Interviewten stets hervorgehoben. In den USA versucht Ford, die entstehenden Probleme möglichst unkompliziert zu beheben, wenn nötig auch mit Hilfe der UAW-Gewerkschaft, zu der „sozialpartnerschaftliche Beziehungen“ gepflegt werden (vgl. FordE02: 234). Zu den damit einhergehenden Konsequenzen für Europa zählt in diesem Zusammenhang, dass sich die auf der Mesoebene stattfindenden Beziehungen und Abkommen des EFB und des Managements von *Ford of Europe* an einem auf der Makroebene (dies ist gleichzeitig ein deutlicher Beweis des *Home Country*-Effekts der USA) vorgezeichneten Spielraum orientieren:

„(...) die Spielregeln, die das Unternehmen kennt, die Geschäftsleitung kennt, die sind OK, aber es muss auch alles darein passen. Was in sozusagen einmal festgelegte Spielregeln nicht reinpasst – das ist ganz schwierig. Und das gilt sowohl für Standorte, die die Dinge ein bisschen anders machen, als auch wenn man mit Vorschlägen kommt, die in diese Spielregeln nicht reinpassen. Also es gibt ganz genaue Vorstellungen, wie Arbeitnehmervertreter und Arbeitgeber miteinander umzugehen haben. Die sind teilweise sehr gut und sehr weitgehend. Aber wenn sich das, was man da vorschlägt, abrickt, dann funktioniert es in der Regel nicht. Ich sage mal, das ist sehr stark amerikanisches Denken, amerikanische Struktur. Orientiert sich sehr stark daran, was UAW und Unternehmen da drüben irgendwann abgekapselt haben.“ (FordE02: 234)

Der *Home Country*-Effekt wird teilweise dadurch verstärkt, dass mehrere Vize-Präsidenten und andere Manager bei *Ford of Europe* aus den USA stammen und sich in ihrer Vorgehensweise bei der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmerinteressenvertretungen an den US-amerikanischen Maßstäben orientieren. Obwohl viel Wert auf Management-Schulungen über “industrial codes and environment” sowie damit zusammenhängende Zuständigkeiten und Pflichten gelegt wird, erschwert häufiger Wechsel auf der Managementseite die Entstehung einer langfristig angelegten Beziehung zwischen den Verantwortlichen jeweils auf der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite (vgl. FordM01: 114). Die Einstellungen und Rollen einzelner Personen im konzeptuellen Sinne der dominanten Koalition auf der Arbeitgeberseite sind somit für den Prozess der Strategieentwicklung des Managements als auch für die Qualität der Zusammenarbeit mit dem EBR ausschlaggebend:

„Ich glaube, dass der eine oder andere Prozess ein bisschen schleppender gelaufen wäre, wenn der Fleming [John Fleming⁸⁰] Europa verlassen hätte.“ (vgl. FordE01: 203)

Eine nennenswerte Erkenntnis aus den Interviews betrifft die Zunahme einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen dem nationalen Management und den EBR-Mitgliedern in manchen Ländern. So hat sich die anfangs verhaltene Reaktion des Landesmanagements bezüglich der Entsendung der Arbeitnehmerinteressenvertreter in das Gremium zu einer entgegenkommenden Strategie gewandelt. Zum einen dank des gut organisierten Informationsaustausches zwischen den EBR-Mitgliedern innerhalb des EFB erhalten die Arbeitnehmerinteressenvertreter Informationen manchmal früher als das Landesmanagement auf formalem Wege. Zum anderen kann das Landesmanagement in Kooperation mit den EBR-Vertretern aus dem jeweiligen Land Probleme auf die europäische Ebene transportieren bzw. ohne Gesichtsverlust bestimmte Themen beim europäischen Management ansprechen (vgl. FordE06: 178; FordE09: 129-131). Im Gegensatz zur Annahme der Euro-Pessimisten, dass nämlich die Einführung von EBR-Gremien eine Regime-Flucht der Unternehmen in weniger regulierte Systeme der Erwerbsregulierung verursachen würde, bestätigen die Erkenntnisse aus den Interviews diese Behauptung nicht. Zudem zeigt sich im untersuchten Fall eine Tendenz zu einer langsamen Annäherung und zur Stärkung der Kooperation im Rahmen traditionell konfliktorientierter Arbeitsbeziehungen zwischen den Arbeitnehmerinteressenvertretern und dem Management.

Zusammenfassend ist es kompliziert anhand des vorhandenen Datenmaterials aus den Experteninterviews variierende Interessenlagen und intraorganisatorische Konflikte auf der Managementseite nachzuweisen, die weitreichende Auswirkungen auf den Prozess der Strategieentwicklung haben könnten. Die Erklärung dafür liegt darin begründet, dass das Managementteam im Gegensatz zum EFB eine in Hinblick auf Bildung, Erfahrung und Professionalität homogene Akteursgruppe darstellt, die von den interviewten Managern stets mit „wir“ beschrieben wird. Außerdem verfolgt das Management einheitliche

⁸⁰ Ab Herbst 2010, dem Verkauf der *Volvo Car Corporation* folgend, wurde anstelle von John Fleming (dem bisherigen Bereichsvorstandsvorsitzenden, Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Ford-Werke GmbH sowie dem Präsidenten von *Ford of Europe*)* Stephen T. Odell zum „Ford Group Vice President and Chairman and CEO of *Ford of Europe*“** (Quellen: *Ford Press Release (27.09.2010): „Ford-Werke GmbH: Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsführung“, <http://media.ford.com/news/fordwerkegmbhpersonelleveraenderungeninaufsichtsratundindegeschaeftsfuehrung.htm> (11.11.2010); **Ford Press Release: Biography of Stephen T. Odell, http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=21983 (11.11.2010)).

und im Interesse des Unternehmens vordefinierte Ziele. Daraus setzen sich gemeinsame Prioritäten und eine kollektive Sichtweise zusammen. Deswegen scheint der Raum für intraorganisatorische Interessenkonflikte im Managementteam deutlich geringer zu sein als im EFB.

Zwischenfazit

Die intraorganisatorischen Konflikte im EFB, insbesondere in der Zeit vor der Gründung bis zur Visteon-Verselbständigung, hatten ihre Ursache in den vorhandenen Unterschieden in Bezug auf stark voneinander abweichende Systeme der Erwerbsregulierung, die durch die EBR-Mitglieder aus Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Rumänien (das Land tritt dem Gremium im Jahr 2008 bei) und Spanien vertreten sind. Das Verständnis der EBR-Mitglieder über die Aufgabe und Funktionsweise der Arbeitnehmerinteressenvertretung, das den nationalen kooperativen bzw. konfrontationsorientierten Kulturen industrieller Beziehungen entstammt, hat die Zusammenarbeit im EFB stark beeinträchtigt. Obwohl viel Wert darauf gelegt wurde, die Mitgliedschaft im EFB einheitlich zu gestalten, indem nur die Produktionssparte und ausschließlich betriebliche Akteure in das Gremium aufgenommen wurden, ist die Gruppe der Arbeitnehmerinteressenvertreter sehr heterogen (beispielsweise sowohl vollamtliche und freigestellte als auch in der Produktion tätige Interessenvertreter gehören zum EFB). Während nationale Interessen für die EBR-Mitglieder außerdem im Vordergrund stehen (was teilweise immer noch der Fall ist, wie es später demonstriert wird), entwickeln sich eine gemeinsame Strategie und eine europäische Identität nur langsam. Diese Tatsache stellt sicherlich einen Nachteil gegenüber dem Managementteam dar, das bereits seit Jahren in europäischen Zusammenhängen denkt und agiert. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass dort, wo das Management eine Problematik eher schwarz oder weiß sieht, die EBR-Mitglieder viele verschiedene Grautöne vor Augen haben.

Deswegen spielen einzelne engagierte und zielstrebige Akteure der dominanten Koalition mit Entscheidungskompetenz sowie mit privilegierter Macht- und Ressourcen-Ausstattung eine zentrale und wegweisende Rolle für die Entwicklung sowohl der organisationsinternen als auch -externen Beziehungen, wie es ein Manager von *Ford of Europe* hervorhebt:

“But it is also a function of the people involved. We had two union leaders (Mr. Kuckelkorn and Mr. Hinkelmann) who are being very instrumental because they both approached the European Works Council in a very very constructive way and they've lead a very disciplined team on their side. And I think on the company side the same. We have 2 or 3 VPs [Vice Presidents], senior executives who have lead the company side, who have been very committed to the EWC, taking it very serio-

usly, making it a priority and have been prepared to invest their personal time and effort to make it a good process. And I think if those people have not been involved and [there] have been people on both sides who weren't as interested or engaged it would not have been the same success. It is probably a function of people involved on both sides." (FordM01: 86)

Aus den genannten Gründen gelangt man zu der Erkenntnis, dass in erster Linie die internen Konflikte die wichtigste Herausforderung für eine effektive Zusammenarbeit der Arbeitnehmerinteressenvertreter im Rahmen des EFB darstellen. Nur unter der Voraussetzung, dass im Laufe intraorganisatorischer Verhandlungen und Prozesse der Einstellungsstrukturierung eine Einigkeit über gemeinsame Vorgehensweise und eine Vertrauensbasis geschaffen werden, kann eine Gesprächsführung mit dem Management im interorganisatorischen Rahmen aufgenommen werden. Aus der retrospektiven Betrachtung bestätigt diese Schlussfolgerung eine weitere Hypothese der Arbeit: Die erfolgreiche Überwindung der intraorganisatorischen Divergenzen ermöglichte in der Tat, dass der EFB als zuverlässiger Verhandlungspartner in interorganisatorischen Verhandlungen mit dem Management auftreten konnte.

5.2.2.3 Die Mesebene: Interorganisatorische Verhandlungen

Obwohl es bereits seit Mitte 90er Jahre Hinweise zur bevorstehenden Verselbständigung der Visteon-Komponentensparte und der darauf folgenden Ausgliederung aus den Konzernstrukturen der *Ford Motor Company* gab, bezeichnen die befragten EBR-Mitglieder diesen Prozess als emotional und schwierig (vgl. FordE01: 184) und mitunter von „hitzigen Diskussionen“ begleitet (vgl. FordE04: 153; FordM03: 3). Diesbezüglich wurde der EFB vom Management im Voraus unterrichtet (vgl. FordE04: 137). Für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie berichten die EBR-Mitglieder über die vielen außerordentlichen Sitzungen im Kreis der von der Verselbständigung betroffenen Arbeitnehmerinteressenvertreter sowie im Rahmen des *Select Committee* mit dem Management.

Um die Intensivität des Interessenkonfliktes zwischen dem Managementteam und dem EFB, durch sein *Select Committee* vertreten, nachvollziehen zu können, sollten zuerst die intraorganisatorische Strategie und Zielsetzung des EFB und anschließend des Managementteams angesichts der Visteon-Verselbständigung aufgezeigt werden. Erste Hinweise darauf liefert ein Vergleich mit dem *European Employee Forum* bei *General Motors* (GM EEF), der einige Monate nach dem EFB auch ein Abkommen zur Ausgliederung von GMs *Delphi*-Komponentensparte mit dem Management ausgehandelt hat (vgl. Bartmann 2005; Fetzer 2008; Haipeter 2006). Im Gegensatz zum GM EEF zog der

EFB keine auf Konfrontation orientierten Handlungsalternativen wie zeitgleiche länderübergreifende Streiks bzw. Protestaktionen in Betracht, wie es die Vertreter der dominanten Koalition darlegen:

„Die andere Seite muss wissen, dass Sie das können. So, aber man tut das nicht.“
(FordE09: 143)

„Also wenn ich nicht annähernd die Chance sehe, dass ich damit etwas erziele und etwas bewegt habe, dann stumpft das Instrument ab.“ (FordEo1: 236)

Hierbei wird eine Beeinflussung des Verlaufs intraorganisatorischer Strategiebildung durch die dominante Koalition des EFB von einem indirekten Macht-Faktor deutlich, der der deutschen Tradition der Mitbestimmung und der damit zusammenhängenden „konfliktlosen Zusammenarbeit“⁸¹ entstammt und daher eine weitere Dimension des *Host Country*-Effekts widerspiegelt. Jedoch kann dieser Einflussfaktor allein keinen unausweichlichen Druck auf das Managementteam gehabt haben, denn Protestaktionen im EBR-Rahmen, auch wenn diese z.B. vom GM EEF organisiert und durchgeführt werden konnten, stehen auf keiner gesetzlich geregelten Basis. Somit wären die endgültigen Lösungsalternativen in der entstandenen Konfliktsituation zum größten Teil der Strategie des Managements als einer Akteursgruppe, die im bestehenden Herrschaftsverhältnis nach der Logik der Konflikttheorie Dahrendorfs (siehe Gruppenkonflikt C2) mit besseren Ressourcen ausgestattet ist und dadurch eine stärkeren Verhandlungsposition besitzt, überlassen.

Was den Visteon-Verselbständigungsprozess anbetrifft, bedeutete dies für die strategische Orientierung der dominanten Koalition des EFB im Interessenkonflikt mit dem Management zweierlei: Entweder (A) eine Vorgehensweise nach der Logik eines Nullsummenspiels anstreben oder (B) die Aktivitäten zur Erhöhung des Gesamtverhandlungserfolgs für die beiden Akteursgruppen (*Joint Gain*) nach der Logik eines Positivsummenspiels verfolgen.

(A) Im ersten Fall konnte die dominante Koalition des EFB eine konfliktorientierte Vorgehensweise wählen und versuchen mit Hilfe von Protestaktionen bzw. durch Druckausübung das Managementteam zu Verhandlungen zu zwingen. In Anlehnung an den Verhandlungsansatz von McKersie und Walton führt daraus entstandenes distributives Verhandeln nach dem Vorbild eines Nullsummenspiels in der Regel zu einer Eskalation des Konfliktes. Auch wenn kurzfristig im Laufe von konkurrenzbetonten Aushandlungsprozessen eine Lösung erreicht bzw. von der stärkeren Akteursgruppe durchgesetzt werden kann, würde langfristig diese Vorgehensweise das Gegenteil bewirkt haben. Über eine Verhandlung hinaus besagt Dahrendorfs Konflikttheorie, dass diese Art von

⁸¹ Vgl. Verbot von Arbeitskämpfen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (§ 74 BetrVG).

Konfliktlösung lediglich den vorliegenden Konfliktgegenstand beseitigen würde. Aufgrund gesellschaftlicher Unter- und Überordnungsverhältnisse, im vorliegenden Fall auf die Herrschaftsverhältnisse zwischen dem Managementteam und dem EFB im Rahmen des untersuchten Systems industrieller Beziehungen bezogen, sowie der damit zusammenhängenden Machtungleichheit zwischen den beiden Akteursgruppen blieben jedoch die grundlegenden Beziehungsmuster weiterhin bestehen.

Einige Anhaltspunkte zur Anwendung der Strategie des distributiven Verhandeln gegenüber dem Managementteam durch die dominante Koalition des EFB liefert das Treffen zwischen dem UAW-Präsidenten Ron Gettelfinger und den europäischen Arbeitnehmerinteressenvertretern in Köln. Nach Angaben von Greer und Hauptmeier (2007) entstand der erste Kontakt zur UAW bereits im Jahre 1999, als der erste Vorsitzende des EFB Wilfried Kuckelkorn eine Spendenaktion in Deutschland gestartet habe, die zur Familienunterstützung von sechs nach einer Explosion im Werk *River Rouge* (nahe Detroit) gestorbenen Ford-Mitarbeitern bestimmt war. Kuckelkorn überreichte persönlich die gesammelten Mittel an die UAW. Als der EFB später eine Unterstützung der UAW angesichts der Visteon-Verselbständigung brauchte, wurde der Präsident der UAW-Gewerkschaft persönlich nach Deutschland entsandt (vgl. Greer/Hauptmeier 2007: 7).

In Anlehnung an das theoretische Model dieser Arbeit legt dieses Treffen die Vermutung nahe, dass mit dessen Hilfe implizite Prozesse der Einstellungsstrukturierung auf der Arbeitnehmerseite in Gang gesetzt wurden, die mehr Einigkeit und ein stärkeres Vertrauen zueinander im Gremium schafften. Nichtsdestotrotz bleiben Elemente des Denkens nach dem Vorbild eines Nullsummenspiels innerhalb des EFB weiterhin bestehen, wie dies ein EBR-Mitglied zugibt: „Noch ist mir das Hemd näher als die Jacke – ist ganz klar“ (FordE06: 52). Explizit erzielte die dominante Koalition des EFB durch das Treffen eine Stärkung ihrer Machtposition gegenüber dem Managementteam. Wenn auch ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB den ausschlaggebenden Einfluss des Treffens mit dem UAW-Präsidenten auf den späteren Erfolg der Verhandlungen relativiert, hat der ausgelöste Impuls dem EFB sicherlich zum Durchbruch verholfen.

„Und diese Spielchen – die kennt die andere Seite ja auch. Es ist nicht so, als ob man das nicht wüsste. Und das ist gut so (...), denn jede Seite muss für den anderen immer berechenbar sein.“ (FordE09: 153)

Das Treffen zwischen dem UAW-Präsidenten Ron Gettelfinger und den europäischen Arbeitnehmerinteressenvertretern verdeutlicht nochmals eine Wechselwirkung zwischen der Makro- und Mesoebene, die bereits unter strukturel-

len Gesichtspunkten beschrieben wurde. Bezüglich interorganisatorischer Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managementteams konnte dank der auf der Arbeitnehmerseite stattgefundenen Interaktion sowie gemeinsamer Zielvereinbarungen der Spielraum für Verhandlungen in Europa erweitert werden, indem der *Home Country*-Effekt umgegangen bzw. im Voraus in Europa mitgestaltet wurde. Obwohl sich die europäische Visteon-Vereinbarung an der US-amerikanischen Vereinbarung zwischen der UAW-Gewerkschaft und dem Management der *Ford Motor Company* orientiert sowie in den dort geschaffenen „Rahmen“ passt (bzw. darüber hinausgeht), hat das Treffen mit Ron Gettelfinger den europäischen Arbeitnehmerinteressenvertretern breitere Handlungsmöglichkeiten im Interessenkonflikt mit dem Management ermöglicht.⁸² Zusammenfassend kommt der Vorsatz des Treffens zwischen den nordamerikanischen und europäischen Arbeitnehmerinteressenvertretern im Vorfeld der Visteon-Verselbständigung der Logik der Druckausübung auf die andere Konfliktpartei (d.h. auf das Managementteam) und der Konsolidierung der eigenen Machtbasis sehr nahe.

(B) Die zweite entgegengesetzt ausgerichtete Handlungsstrategie im Interessenkonflikt zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* angesichts der Visteon-Verselbständigung bestand darin, durch gegenseitige Kooperation einen Gesamterfolg im Interesse aller Verhandlungspartner zu erreichen. Dieses Verhalten erzielt nicht nur eine Problemlösung, sondern dient auch der Identifizierung und Erweiterung von gemeinsamen Interessen sowie einem Interessenausgleich. Nach dem Vorbild des integrativen Verhandeln nach McKersie und Walton stellt diese Vorgehensweise ein Positivsummenspiel dar. Diese Art der Konfliktlösung, die über einen Verhandlungsprozess hinaus geht und gleichzeitig zukünftige Beziehungen zwischen den Konfliktparteien mitgestaltet, bezeichnet Dahrendorf als „Regelung von Konflikten“. Eine Anerkennung struktureller Gegebenheiten des Interessenkonflikts, durch eine Strategie der bewussten Konfliktkanalisierung begleitet, ermöglicht demzufolge die optimalste Form einer Konfliktlösung.

Die Erkenntnisse aus den Interviews liefern genügend Hinweise zur Anwendung von Elementen des integrativen Verhandeln durch beide Akteursgruppen. An der Jahrhundertwende war *Ford of Europe* mit finanziellen Schwierigkeiten infolge von bestehenden Überkapazitäten, fallenden Umsätzen und Qualitätsproblemen konfrontiert, die zum Anlass einer Restrukturierungswelle

⁸² Diese Schlussfolgerung basiert auf der Diskussion zur Strukturierung des Spielraums des Managements von *Ford of Europe* durch einen starken *Home Country*-Effekt (vgl. dazu den Abschnitt über das intraorganisatorische Verhandeln innerhalb des Managementteams).

in Europa wurden.⁸³ Die strategische Entscheidung des Managements im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse, die zur Aufnahme von Verhandlungen mit dem EFB im Visteon-Verselbständigungsprozess führte, kann man daher als sehr pragmatisch bezeichnen. Die Entscheidung erzielte zweifache Wirkung. Einerseits gewann das Management durch Vermeidung getrennter Verhandlungen in den betroffenen Ländern Europas Zeit, andererseits minimierte das Management das Risiko von Arbeitskämpfen und der daraus entstehenden Kosten für das Unternehmen (vgl. FordE01: 182), wie ein interviewter Manager von *Ford of Europe* erörtert:

„We spent months and months talking about the process and the business rationale. I think everybody believed it was a right thing for the business with some appropriate safeguards to give the plants and the people the best chance to have success in the future. (...) the Central European business was at that time in a terrible condition, within Ford Europe at that time we had (...) a really difficult period. The spin-off of the Visteon in that period was part of whole series of major restructuring actions that we took in Europe.“ (FordM01: 34)

Der Verweis auf die Zusammenhänge zwischen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und der Management-Strategiebildung deutet zudem auf eine permanente Wechselwirkung zwischen der Makro- und Mesoebene hin. Die Taktik des Managements, regionale statt nationale Abkommen mit den Arbeitnehmerinteressenvertretern zu erreichen (für Nordamerika und Europa getrennt), kann somit als eine effektive und zeitsparende Methode zur Bewahrung des Unternehmensfriedens und zur Vermeidung von Mehrkosten interpretiert werden. Gleichzeitig nehmen die EBR-Mitglieder die Abhängigkeit des europäischen Managements von positiven Finanzergebnissen und vom Berichterstattungsdruck an das US-amerikanische Management der *Ford Motor Company* als eine gewisse Machtbasis wahr, die dem Gremium die Stärkung seiner Position verschafft (vgl. FordE06: 264).

„Das Management akzeptiert das nicht gerne, dass der EBR mit Kosten verbunden ist. Auf der anderen Seite ist es für das Management besser zu diskutieren, als dass zum Beispiel gestreikt wird. Das Management muss abwägen, was im Zweifelsfall mehr kostet.“ (FordE04: 165)

Der Verzicht der Arbeitnehmerseite auf einen Konfrontationskurs signalisierte dem Management die Gesprächsbereitschaft des EFB. Auf ein von beiden Seiten bezwecktes Positivsummenspiel deutet die Tatsache hin, dass durch die Auf-

⁸³ Vgl. „Major Restructuring for Ford in Europe“ (12.05.2000), http://www.presseportal.de/pm/6955/138210/ford_werke_gmbh/ (29.12.2009).

nahme von Verhandlungen zwischen dem Managementteam und dem EFB ein Interessenausgleich zwischen den beiden Akteursgruppen erreicht werden konnte. Diese Art von Konfliktkanalisierung im Verhandlungsrahmen entspricht Dahrendorfs Annahme der Regelung von Konflikten. Der EFB erlangte in diesem Zusammenhang eine bedeutsame Stellung für die Personalpolitik von *Ford of Europe*, was gleichzeitig die entscheidende Voraussetzung zur Aufnahme von interorganisatorischen Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managements erfüllte. Dies sind Hinweise zur Bestätigung einer anfangs aufgestellten Hypothese, wonach der EFB zum Verhandlungspartner wurde, weil das Management seine relevante Funktion für Personalpolitik erkannte.

Das Vorhandensein von Ausprägungen sowohl des distributiven als auch integrativen Verhandeln im untersuchten Fall bestätigt die Kritik an dem Verhandlungsansatz McKersies und Waltons, wonach die beiden erwähnten Verhandlungstaktiken lediglich einige Phasen bzw. Teilprozesse beschreiben und erklären können. Aus diesem Grund kann man den Verhandlungsverlauf während des Visteon-Verselbständigungsprozesses treffender als eine *Mixed Bargaining Strategy* charakterisieren. Im Vorfeld der Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management kann man einige Elemente des distributiven Verhandeln auf beiden Seiten feststellen, während im Laufe der Verhandlungen ein Wandel zum integrativen Verhandeln stattgefunden hat. Die Prozesse der Einstellungsstrukturierung sind dagegen überwiegend auf der Arbeitnehmerseite zu beobachten.

Dank der strategischen Abstimmung sowohl im interorganisatorischen Rahmen zwischen dem EFB und der UAW-Gewerkschaft auf der Makroebene als auch auf der Mikroebene innerhalb des EFB existierten keine ungelösten Konflikte oder Unvereinbarkeiten mehr, die den Verlauf interorganisatorischer Verhandlungen mit dem Managementteam auf der Mesoebene negativ beeinträchtigen könnten (vgl. FordE09: 138-141). Der Management-Verhandlungsführer im Visteon-Verselbständigungsprozess sowohl in den USA als auch in Europa war Bob Marcin, damals stellvertretender Personalverantwortliche weltweit. Nach Absprache zwischen dem Management von *Ford Motor Company*, *Ford of Europe* und *Visteon Corporation* wurde er dazu bevollmächtigt, die multilaterale Vereinbarung für beide Unternehmen zu unterzeichnen (vgl. FordE09: 175). Die Aufnahme von Verhandlungen mit dem Management schildert ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB wie folgt:

„(...) erstmals wurde die gegenseitige Position abgestimmt und dann sind wir offiziell in Verhandlungen getreten.“ (FordE09: 173)

Diese Illustration veranschaulicht das Vorhandensein aller vier Voraussetzungen einer effektiven Konfliktregelung nach Dahrendorfs Konflikttheorie. Dank der vorangegangenen Klärung des Konfliktgegenstandes zwischen den nach gegensätzlichen Standpunkten organisierten Akteursgruppen wurde eine Form der Konfliktkanalisierung erschaffen. Durch die Berücksichtigung der Tatsache, dass der entstandene Interessenkonflikt strukturellen Ursprungs ist, wurde eine gegenseitige Akzeptanz der Konfliktparteien ermöglicht. Somit wurden implizite Ursachen des Interessenkonfliktes zwischen dem EFB und dem Management in eine explizite Konfliktform umgewandelt.

Rückblickend beurteilen die Manager-Vertreter die Visteon-Verhandlungen auf positive Weise:

„Visteon (...) was our first experience of doing that. Now I think both sides will reflect on that positively.” (FordM04: 25)

Dennoch berücksichtigte das Management bei den Verhandlungen auf europäischer Ebene, dass die Landesebene nicht entkräftet wurde. Obwohl der Mehrwert europäischer Verhandlungen im Allgemeinen geschätzt wird, versucht das Management die Entkoppelung der europäischen von der nationalen Ebene zu verhindern und die Fokussierung auf die Mediator-Rolle des EBR nur auf europäische länderübergreifende Angelegenheiten zu beschränken. Diese Feststellung basiert auf überwiegend einheitlichen Aussagen sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite:

„Spätestens da [im Visteon-Verselbständigungsprozess] hat das Management bemerkt, welche Vorteile es hat für diese doch zerklüftete Struktur in Europa, hier mit einem europäischen Gremium die Gespräche vorzubereiten und eine Vereinbarung zur Reife zu bringen, was natürlich nie (...) die Ansprüche oder die Mitbestimmungsregelungen in den Ländern außer Kraft gesetzt hat. Das stand immer unter dem Vorbehalt, dass die jeweiligen Länder in ihren nationalen Komitees diesen Vorschlägen bzw. diesen Vereinbarungsentwürfen zugestimmt haben.“ (FordE01: 43)

Letztendlich besteht die Errungenschaft des Visteon-Verhandlungsprozesses laut der dominanten Koalition des EFB nicht nur darin, eine Vereinbarung gemeinsam mit dem Management abgeschlossen zu haben, sondern auch darin, weil „damit auch international gesehen wird, dass der Europäische Betriebsrat eine nützliche Einrichtung ist“ (FordE09: 34). Dieser Hinweis gibt einen Aspekt der Konflikttheorie nach Dahrendorf wieder, indem er auf eine Wechselwirkung zwischen dem Angebot und den Anrechten verweist. Ein EBR kann demzufolge kaum als ein fähiges Vertretungsorgan der Arbeitnehmerinteressen agieren, wenn er die Arbeitnehmerinteressen beispielsweise durch weiter reichende Rechte als nur Information und Konsultation nicht aktiv schützen kann. Das

Angebot der EBR-Richtlinie, ein Gremium für die Arbeitnehmerinteressenvertretung auf europäischer Ebene zu etablieren, habe demnach wenig Wirkung, wenn das Anrecht auf aktive Vertretung z.B. durch Verhandlungen verwehrt bleibt. Eine Erklärung, warum der EFB Verhandlungen führen konnte, liegt in Anlehnung an die Konflikttheorie Dahrendorfs darin, dass einerseits das Gremium seine Lebenschancen erfolgreich gestalten konnte, beispielsweise den effektiven Gebrauch von Ligaturen durch die Vertreter der dominanten Koalition bezogen auf die Machtposition des EBR-Vorsitzenden und verbunden mit seiner Erfahrung aus dem soziokulturellen Bereich der deutschen Mitbestimmung. Andererseits, indem das Management dem EFB ein Anrecht auf Verhandlungen gewährt hat, konnte das Gremium die entstandene Möglichkeit weiterreichender Arbeitnehmerinteressenvertretung im Sinne eines Co-Managements erfolgreich nutzen.

5.2.3 Der Output des Systems industrieller Beziehungen: Ideologie, Normen und Regeln

Trotz ausführlicher Analyse des Verlaufs interorganisatorischer Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managements von *Ford of Europe* im Visteon-Verselbständigungsprozess bleiben jedoch einige Fragen in Hinblick auf die Rolle der Ideologie hinsichtlich der intra- wie interorganisatorischen Dimension offen. Dieser Erklärungsfaktor durchdringt ständig die Denkweise und Prozesse der Strategiebildung der dominanten Koalitionen beider untersuchten Akteursgruppen und nimmt seine Form in den ausgehandelten Regeln und Normen ein. Aus diesem Grund kann Ideologie weder in einer bestimmten Dimension noch auf einer konkreten Ebene isoliert betrachtet werden. Genauso kann Ideologie nicht alleine dem Geschehen im Verhandlungsprozess während der Visteon-Verselbständigung zugeordnet werden. Mit Hilfe des Einflussfaktors „Ideologie“ soll die Verwobenheit zwischen einem Anfang, einem Prozess und einem Ergebnis aus Sichtweise der einzelnen Akteure wie auch der Akteursgruppen aufgezeigt und erklärt werden. Um die folgende Entwicklung des EFB nachvollziehen zu können, muss der Ideologie als einem grundlegenden Prinzip der Beziehungen zwischen dem EFB und dem Managementteam nachgegangen werden, das die intraorganisatorischen wie interorganisatorischen Aushandlungsprozesse prägt.

Der Bedarf an einem Gremium, das die europäische Zusammenarbeit in den Konzernstrukturen von *Ford of Europe* regelt, wurde von den beiden Akteursgruppen relativ früh erkannt. Die Besetzung der vorhandenen Nische durch den EFB erreichte, verständlicherweise aus sich unterscheidenden Begründungszusammenhängen, die Zielsetzung sowohl des Managements als auch der Arbeit-

nehmerinteressenvertreter. In der Folge werden zuerst intraorganisatorische Ideologie-Ausprägungen beider Akteursgruppen analysiert, um schließlich eine gemeinsame Basis im interorganisatorischen Rahmen feststellen zu können.

Trotz anfänglicher Zurückhaltung der Konzernleitung von *Ford of Europe* gegenüber der Gründung des EFB stellt das Gremium mittlerweile eine weitere Stufe unternehmensinterner Arbeitsbeziehungen dar und hat seinen festen Platz in den europäischen Konzernstrukturen eingenommen (vgl. FordE01: 180; FordE02: 21; FordE04: 123; FordE06: 101; FordE09: 103). Ohne die nationalen Gremien zu ersetzen, hat sich der EFB zu einem effektiven Instrument der Gestaltung von transnationalen Veränderungsprozessen auf europäischer Ebene entwickelt. Die Ideologie der Arbeitgeberseite nimmt somit eine Form von praxis- und ergebnisorientierten Erwägungen an, die nach Ansicht sowohl des Managements wie auch der befragten Arbeitnehmerinteressenvertreter ihren Ursprung in der korporativen Kultur der *Ford Motor Company* haben. Die Stabilität korporativer Kultur ist ein Ergebnis des über jahrhundertlangen Daseins des Unternehmens in der Automobilbranche und der weit zurückgehenden Lernprozesse, die von einem Manager von *Ford of Europe* als “keeping the bits of culture that are appropriate” (vgl. FordM01: 36) charakterisiert wurden. Eine Ausprägung dieser Kultur beschreibt der interviewte Manager als “slightly paternalistic approach” (ebd.), was eine faire Behandlung der Arbeitnehmer und eine Akzeptanz ihrer Partizipation ausdrückt. Dies bestätigt auch ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB:

„Ford ist seit vielen Jahrzehnten ein verhältnismäßig gewerkschaftsfreundliches Management. (...) das spielt natürlich auch eine ganz große Rolle.“ (FordE02: 232)

Die Verhandlungen mit der dominanten Koalition des EFB im Visteon-Verselbständigungsprozess sind geradezu beispielhaft dafür:

“(...) when we reached the Visteon agreement we got a lot of attention. Because a lot of companies (...) looked at what we did and said, “What the hell is Ford doing? We’ve fought for years to restrict the rights of European Works Councils and Ford goes off and starts letting negotiations. Why?” But for us it was the right thing to do for our business. And I think it was the only way of managing the particular dispute issues that we had at that time.” (FordM01: 92)

Das pragmatische Denken des Managements baut somit auf der ideologischen Grundlage aus starker korporativer Kultur, wirtschaftlichen Handelns und fallbezogenen strategischen Überlegungen auf (vgl. FordE01: 216-218; FordE02: 230):

“Ford is (...) a very rational company. We tend not to make decisions that aren’t thought through completely.” (FordM01: 19)

Die Analyse der Management-Ideologie liefert weitere Argumente zur Bestätigung einer der anfangs aufgestellten Hypothesen, die besagt, dass der EFB zum Verhandlungspartner wurde, weil das Management seine relevante Funktion für Personalpolitik erkannte.

Aus Sicht der nationalen Arbeitnehmerinteressenvertretern schafft die lang erwünschte europäische Zusammenarbeit im Rahmen des EFB ein Fundament für die Vertrauensbildung (vgl. FordE06: 132) und ein besseres Verständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge im Konzern (vgl. FordE01: 13). Nicht zu unterschätzen ist der Informationsaustausch innerhalb des EFB, der die Grundlage von Management-Entscheidungen kritisch hinterfragt und den zuvor häufig praktizierten *Benchmarking*-Wettbewerb zwischen den einzelnen Standorten von *Ford of Europe* einschränkt (vgl. FordE04: 71, FordE06: 170; FordE09: 81). Daraus ergibt sich eine erste ideologische Ausprägung intraorganisatorischer Zusammenarbeit im EFB, welche die Trennung europäischer und nationaler Angelegenheiten verlangt und die Behandlung ausschließlich europäischer Thematiken voraussetzt (vgl. FordE01: 201), d.h. die nationalen Themen werden in den internen EBR-Sitzungen aus Informationsgründen zwar vorgetragen, jedoch nicht interorganisatorisch mit dem Management diskutiert (vgl. FordE02: 48). Inzwischen wurde dieses Prinzip als Grundlage interorganisatorischer Verhandlungen mit dem Management in den gemeinsamen Vereinbarungen kodifiziert.

Die Abgrenzung der nationalen von den europäischen Angelegenheiten trifft nicht immer auf eine Akzeptanz der EBR-Mitglieder, was auf die bereits früher diskutierten Probleme bei der Entstehung einer europäischen Identität im Gremium hindeutet (vgl. FordE01:143). Einige EBR-Mitglieder insbesondere aus den Ländern mit konfliktreichen Systemen industrieller Beziehungen äußern nach wie vor Zweifel über die Sinnmäßigkeit des Gremiums mit begrenzten Einflussmöglichkeiten ungeachtet der bereits erreichten Abkommen mit dem Management und deutlicher Stärkung des EFB im Vergleich zu seiner Ausgangssituation (vgl. FordE06: 69, 127). Der Grund dafür ist die limitierte Einsatzfähigkeit des EFB, denn das mit dem Management vereinbarte Verhandlungsmandat des EFB betrifft nur solche transnationale Angelegenheiten, die in mindestens zwei europäischen Ländern vorkommen.⁸⁴ Aus diesem Grund spielen nationale Organe der Arbeitnehmerinteressenvertretung nach wie vor die zentrale Rolle für die Interessenartikulation und Partizipation. Ebenso tendiert die Management-Sichtweise zur vorsichtigen Einschätzung des EFB als ein Informations-

⁸⁴ Vgl. "Memorandum of Understanding" (09.10.2000), "Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company" (01.12.2008).

und Konsultationsgremium mit nur gelegentlichen Verhandlungen “on significant pan-European issues” (FordM09: 29; vgl. FordM03: 3, FordM09: 17).

Eine in gemeinsamen intraorganisatorischen Interaktions- und Lernprozessen entstandene Ideologie prägt die Zusammenarbeit im EFB, die, vom Prinzip der „wirtschaftlichen Machbarkeit“ (vgl. FordE02: 230) geleitet, friedliche und in Verhandlungen ausgearbeitete Lösungen voraussetzt:

„(...) im Ford Eurobetriebsrat [spielen] wirtschaftliche Grundsätze immer eine große Rolle. Man hätte hier nie Strategien versucht, wo es darauf ankäme, Krawall oder Streik (...) zu machen, sondern immer andersrum.“ (ebd.)

Gleichzeitig gilt dafür auch das bereits erläuterte Prinzip der Trennung nationaler und europäischer Angelegenheiten im intraorganisatorischen Rahmen, demzufolge „Wirtschaftlichkeit europäisch und nicht mehr national dargestellt wird“ (vgl. FordE02: 81). Interorganisatorisch bedeutet dies, dass alle gemeinsamen länderübergreifenden Kompromisse mit dem Management einen „langfristigen Effekt“ (vgl. FordE01: 172) haben sollen (vgl. FordE09: 199).

Schließlich bildet das Prinzip der Einigkeit der EBR-Mitglieder gegenüber dem Management die zentrale intraorganisatorische Ideologie des EFB ab. Obwohl dies nicht immer möglich ist, wird darauf trotzdem großer Wert gelegt. Sowohl die EBR-Mitglieder als auch die Vertreter des europäischen Managementteams bestätigen diese Tatsache (vgl.: FordE07-08: 4):

“The unions at Ford spent a lot of time on internal meetings. They’ve worked hard to be aligned. So when we meet with the EWC what we don’t see is the unions arguing with each other.” (FordM01: 110)

Die aufgeführten Prinzipien der intraorganisatorischen Zusammenarbeit im EFB stellen zentrale ideologische Ausprägungen dar und begründen das strategische Interesse der Arbeitnehmerinteressenvertreter an einer Stärkung des europäischen Gremiums (FordE07-08: 3).

Aus der Interessenkonvergenz auf beiden Seiten entsteht eine vom Management und den Arbeitnehmerinteressenvertretern von *Ford of Europe* gemeinsam gestaltete Ideologie, die sich in der Begründung des Bedarfs für den Fortbestand des Gremiums sowie in der Konzipierung und Erweiterung von Regeln der Zusammenarbeit ausdrückt. Als Beispiel dafür, wie Elemente der bereits erläuterten intraorganisatorischen Ideologien innerhalb der Akteursgruppen eine Basis ihrer interorganisatorischen Beziehungen bilden, stellen die Verhandlungen zur Visteon-Verselbständigung dar. Diese wurden ohne öffentliche Konfrontation und großes Medien-Echo ausgetragen und danach in einer gemeinsamen Aussage von der Geschäftsleitung und dem EFB verkündigt (vgl. FordE01: 227; FordE06: 150). Während die EBR-Mitglieder diese Tatsache auf

die „Unternehmensethik“ (vgl. FordE06: 152) bzw. auf die Unternehmensphilosophie, „das Beste aus der Geschichte zu machen“ (vgl. FordE09: 187), zurückführen und das Managementteam die Sinnmäßigkeit dieser Vorgehensweise betont, werden auch einige gemeinsame Berührungspunkte deutlich. Kollektive Erfahrungen und stattgefunden Lernprozesse während interorganisatorischer Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managementteams begründen die auf Gegenseitigkeit basierenden positiven Einschätzungen über die bereits stattgefunden Zusammenarbeit und die weitere Bereitschaft dazu auch auf europäischer Ebene (vgl. FordM04: 29; FordM06: 152):

“We have meaningful agendas, good open discussions and as a result we have good quality conversations, good quality meetings. It has absolutely jointly enabled us to manage some specific issues over the years now. You know, it is not just a talking show. We have used it [Ford EWC] to discuss and to manage real change in the business. Things like Visteon and some of the European-level things that have happened. Without the European Works Council we probably would be still talking around (...). I can't think how we would have managed some of the other European issues that we had. If we had to manage them country by country in parallel we [would have] probably never reached an agreement. So, I think for all of us it is a very good process.” (FordM01: 82)

Die Kodifizierung ideologischer Normen und Regeln der Zusammenarbeit kann anhand der am 01.12.2008 revidierten EBR-Gründungsvereinbarung illustriert werden. Diese erweitert den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* um eine Auflistung von Diskussionsbereichen, die das Aufgabenfeld des Gremiums umfassen, und schließt die im Laufe des Visteon-Verselbständigungsprozesses interorganisatorisch konzipierten Regeln ein (d.h. das Verhandlungsmandat des EFB, worin die Voraussetzungen zur Verhandlungsaufnahme mit dem Management enthalten sind) (vgl. FordE09: 105). Eine weitere Ausprägung der gemeinsamen Ideologie stellt der Vorschlag der dominanten Koalition des europäischen Managements dar, den EFB um eine weitere Mitgliedschaft zu erweitern, was auf eine Akzeptanz des EFB trifft. Dabei handelt es sich um die Arbeitnehmerinteressenvertreter aus dem sich in der Russischen Föderation befindlichen Produktionsstandort von *Ford of Europe* (vgl. FordE09: 57, 191; FordM01: 100; FordE02: 240; FordE09: 197, 260). Die Ideologie als grundlegendes Prinzip der Beziehungen zwischen dem Management und den EBR-Mitgliedern zeigt somit eine weitreichende Entwicklungsdynamik, die ihre Wurzeln in der EBR-Richtlinie und in der sich dadurch entwickelten Zusammenarbeit hat:

“(...) we had some real meaningful business to do with each other. Working together on some specific issues and trusting – it builds a relationship.” (FordM01: 86)

Insgesamt kann man anhand der vorliegenden Erkenntnisse aus der Empirie den Einflussfaktor „Ideologie“ als eine zentrale Bezugsgröße für die Erklärung des Outputs in den interorganisatorischen Verhandlungsprozessen während des Visteon-Verselbständigungsprozesses sowie der dadurch generierten Regeln und Normen betrachten.

5.2.4 Das System industrieller Beziehungen im Wandel

Die ausführliche Analyse von Verhandlungen im Visteon-Verselbständigungsprozess mag andeuten, dass die Unterzeichnung der ersten gemeinsamen Vereinbarung zur Visteon-Verselbständigung zwischen dem EFB und u.a. dem Management von *Ford of Europe* einen Durchbruch darstellt, ab dem das untersuchte System industrieller Beziehungen einem Wandel unterworfen wurde. Seine impliziten Anfänge liegen allerdings bereits in den intraorganisatorischen Lernprozessen insbesondere auf der Arbeitnehmerseite, die bereits mit der Gründung des EFB in Gang gesetzt wurden. Diese Dynamik bezeichnet ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB als „das Ford System“, demzufolge es:

„(...) wichtig war, dass der europäische Betriebsrat gebildet wurde, wichtig war, dass wir hier die europäischen Betriebsratsmitglieder und die Mitglieder des Select Committee auf eine einheitliche Linie in den Handlungsweisen bekommen haben. (...) der Rest wird dann zum Selbstläufer.“ (FordE09: 216)

Dagegen stellt die im interorganisatorischen Rahmen abgeschlossene Visteon-Vereinbarung eine explizite Ausprägung des Wandels dar, der ohne vorherige intraorganisatorische Vorbereitung kaum möglich gewesen wäre.

In Anlehnung an die Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes, mit dessen Hilfe der Weg des EFB zum Verhandlungspartner des Managements erklärt werden soll, besteht der Erfolg der Visteon-Verhandlungen darin, eine richtungweisende Entwicklung zur Kodifizierung der gemeinsam von beiden Akteursgruppen erarbeiteten Normen und Regeln auf den Weg gebracht zu haben. Der Beweis dafür sind weitere Verhandlungsrunden zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managementteams, die auf den im Visteon-Verselbständigungsprozess entworfenen Grundlagen aufbauen und trotz strukturell erklärbarer Meinungsunterschiede zwischen den Akteursgruppen weiterhin nach der Vorlage eines Positivsummenspiels stattfinden. Außerdem bestärkt die Herausbildung einer gemeinsamen Ideologie im interorganisatorischen Rahmen die gegenseitige Akzeptanz und fördert im Bedarfsfall eine

Aufnahme neuer Verhandlungen zwischen den beiden Akteursgruppen (vgl. FordE01: 43). Ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB beschreibt diese Tatsache am Beispiel des zweiten Verhandlungsprozesses zwischen den beiden Akteursgruppen angesichts der Auslagerung der Getriebeproduktion in ein *Joint Venture* zwischen den Firmen *Getrag* und *Ford of Europe*:

„(...) das war so der Punkt, wo diese Skepsis weg war. (...) Da gab es überhaupt keine große Diskussion darüber. Da war schon Selbstverständnis, dass man das im Eurobetriebsrat vereinbaren wird.“ (FordE02: 43)

An dieser Stelle sollte man kritisch hinterfragen, wie selbstverständlich ein weiterer Gebrauch interorganisatorischer Verhandlungen zwischen den Akteursgruppen wirklich ist. Außerdem stellt sich die Frage, wie sicher der EFB von möglichen Rückziehern der EBR-Mitglieder im intraorganisatorischen Rahmen ist, so beispielsweise, als im Jahr 2007 ein Standort in Genk Belgien zuerst einen Teil seiner Transit-Produktion an die Türkei abgeben musste und danach in der Nähe Istanbuls eine Entwicklungsanlage eröffnet wurde.⁸⁵ Es entstand ein erneuter Interessenkonflikt zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* (vgl. FordE03: 133-135). Die europäischen Standorte sahen diese Entscheidungen des Management von *Ford of Europe* nicht nur als eine Bedrohung des Fortbestandes eigener Standorte und eine Gefahr aus der Türkei gegenüber den bereits bestehenden F&E-Zentren in Deutschland und Großbritannien, sondern auch als einen Vertrauensbruch seitens des Managements. Der Grund dafür liegt darin, dass diese Ankündigung zwei Tage nach dem letzten Treffen des *Select Committee* mit dem Management bekannt gemacht wurde, ohne dass der EFB vom Management vorher darüber informiert bzw. konsultiert worden war. Obwohl in der Anfangsphase die EBR-Mitglieder sich gegenseitig als Konkurrenten betrachteten und weitere nationale Delegationen im Gremium als „die anderen“ bezeichneten, wurden die EBR-Mitglieder in dem beschriebenen Interessenkonflikt zu einer Einheit im Sinne von „wir“, während der Türkei die Rolle „der anderen“ zugeschrieben wurde. Ohne auf die Konfrontationen näher einzugehen, kann man anhand dieses Beispiels das Fortbestehen eines Identitätsproblems innerhalb des EFB feststellen. Einerseits finden sich starke Hinweise auf die Entstehung einer gemeinsamen Ford-Identität der Arbeitnehmerinteressenvertreter durch ihre Mitgliedschaft im Gremium:

⁸⁵ Ford Press Release (26.09.2007): “Ford Otosan Gebze Engineering Facility Opens”, http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=26907 (17.12.2009).

“[Prior to the establishment of Ford EWC] (...) it was always them and us which is ridiculous.” (FordE03: 96);

“We are all Ford workers. Whether you are in Germany, Spain, France or the UK you are Ford workers.” (FordE03: 131)

Andererseits beweist dieses Beispiel, dass über die nationale Identität hinaus die europäische Identität ihren Einzugsbereich in den EFB gehalten hat. Allerdings zeigt sie besondere Ausprägungen in Form einer EU-Identität, durch die Entsendung in das Gremium der Arbeitnehmerinteressenvertreter nur aus den EU-Mitgliedsstaaten bedingt, was die jedoch weiterhin bestehende Konkurrenz zwischen den Produktionsstandorten von *Ford of Europe* bestätigt.

Das europäische Managementteam ist sich dieser Problematik bewusst. Aus Managementsicht gibt es nach wie vor eine Rivalität zwischen den EBR-Mitgliedern wegen der Investitionspläne bzw. Produktionsverteilung, zum Teil auch in einem über die EU-Grenzen hinaus erweiterten Rahmen:

“You do sometimes see a degree of nervousness on the part of the union side members because you know they do see a degree of competition between them and their colleagues in the other countries competing for investment.” (FordM04: 35)

Trotz aller bis zum heutigen Zeitpunkt erzielten Erfolge des EFB in Verhandlungen mit dem Management bleibt die Management-Strategie immer noch von den gesetzlichen Zwängen der Kooperation mit den Arbeitnehmerinteressenvertretern geleitet. Sowohl formelle als auch informelle Beziehungen zwischen den Akteursgruppen haben sich zwar deutlich verbessert, wie Vertreter beider Akteursgruppen berichten:

“(...) [it is] a good relationship because the both sides are recognized.” (FordM01: 84);

“I would describe the European Works Council as a partnership.” (FordM04: 31);

“[Es sind] Gute Beziehungen zwischen dem EBR und dem europäischen Management, man respektiert sich.” (FordE04: 152)

Den Charakter von verhandelten Ordnungen kann man in Anlehnung an den *Negotiated Order*-Ansatz dennoch als temporär bezeichnen, wobei Stabilität und Wandel ständig miteinander verwoben sind. Ein EBR-Mitglied illustriert dies am Beispiel des in der EBR-Richtlinie festgelegten Rechts eines EBR-Gremiums auf Unterrichtung. Trotz bereits verbuchter Verhandlungserfolge im interorganisatorischen Rahmen wünscht ein Vertreter der dominanten Koalition des EFB nach wie vor eine frühere und offene Kommunikation seitens des Managements (vgl. FordE01: 209), was eigentlich das Grundrecht von EBR-

Gremien laut der EBR-Richtlinie ist. Darüber hinaus wird folgende Tatsache konstatiert:

„Wir machen uns auch keine Illusionen, wenn sie [das Managementteam von *Ford of Europe*] es morgen umdrehen und sagen: „Wir machen nichts mehr im Eurobetriebsrat, weil das keinen Sinn hat“, dann werden sie wahrscheinlich 'happy'.“ (FordE01: 197)

Während der Fortbestand der bereits abgeschlossenen Vereinbarungen zwischen dem EFB und dem Management dank zusätzlicher Implementierung in den betroffenen Ländern gesichert ist (siehe Abschnitt 5.2.2.1 die Darstellung des historischen Hintergrunds und des Ablaufs der Visteon-Verselbständigung), sind jedoch erneute Verhandlungen keine Selbstverständlichkeit. Solange keine gesetzliche Basis existiert, bleibt die Aufnahme neuer Verhandlungen im interorganisatorischen Rahmen allein der Entscheidung des Managements überlassen (vgl. Jagodziński 2007); d.h. auf den bestehenden verhandelten Ordnungen aufbauend, muss jede weitere Stufe der Zusammenarbeit unter sich ständig verändernden Bedingungen vom EFB erkämpft werden, wie ein Manager von *Ford of Europe* dies am Beispiel der Beziehungen zwischen den Akteursgruppen beschreibt:

“(…) we both still have different perspectives. Of course, it is not always an easy conversation. There are always difficult issues to manage. It's not an easy environment because the both sides have got to represent their positions.” (FordM01: 96)

Die aufgeführten Beispiele untermauern die Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes, wonach Vergangenheit und Zukunft im Rekursivitätsprozess ständig miteinander konfrontiert werden. Infolgedessen werden bestimmte von beiden Seiten akzeptierte Elemente verhandelter Ordnungen in sowohl explizit als auch implizit laufenden Aushandlungsprozessen immer wieder übernommen und somit reproduziert (z.B. erneute Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen beider Akteursgruppen nach den in der Vergangenheit entstandenen gemeinsamen Regeln), während ungeeignete Elemente verworfen werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der aktuelle Status des EFB als Verhandlungspartner des Managements stabil ist. Solche expliziten Feststellungen wie wiederholte Teilnahme der dominanten Koalition des EFB an interorganisatorischen Verhandlungsrunden und das Unterzeichnen von gemeinsam mit dem Management ausgehandelten Abkommen⁸⁶ sprechen deutlich dafür. Außerdem stellt das “Memorandum of Understanding” (09.10.2000)

⁸⁶ Siehe im Anhang 7.2: „Liste der Vereinbarungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe*“.

einen expliziten Beweis von durch beide Akteursgruppen vertraglich festgelegten Verhandlungsbefugnissen des EFB dar (vgl. FordE03: 143; FordE01: 192). Offiziell erkennt das Management von *Ford of Europe* den EFB als Verhandlungspartner nicht an (vgl. FordM04: 31), ohne jedoch erneute gemeinsame Verhandlungen auszuschließen:

“We certainly did not formally change the European Works Council. It’s not a negotiating body, it has no negotiation rights. But I guess by mutual agreement we might do something as well in the future.” (FordM01: 92)

Dagegen deuten implizite Hinweise wie das intraorganisatorisch entstandene und nach außen transportierte Selbstbild des EFB als Verhandlungspartner des Managements auf die Verfestigung dieses Faktums hin (vgl. FordE06: 172). Auch eine implizit vorhandene Berücksichtigung des EFB durch das Management von *Ford of Europe* für die Regelung erneuter Interessenkonflikte im interorganisatorischen Verhandlungsrahmen stellt in diesem Zusammenhang keinen Widerspruch dar. Trotz unterschiedlicher Perspektiven belegen die aufgeführten Fakten die Entstehung einer gemeinsamen verhandelten Ordnung, die von beiden Akteursgruppen in der Vergangenheit gemeinsam erschaffen wurde:

„Das ist heute schon eine sehr gepflegte Kultur.“ (FordE09: 206)

In Anlehnung an die theoretischen Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes gestalten die aus den vergangenen Aushandlungsprozessen übernommenen Normen und Regeln ihre explizite und nach außen sichtbare Form. Gleichzeitig wird diese verhandelte Ordnung in den interorganisatorischen Interaktionsprozessen implizit durch eine gemeinsame Ideologie gelebt. Die beiden Dimensionen zusammen erklären die etwas kontrovers erscheinende Einstellung des Managements gegenüber dem EFB, die trotz gelebter impliziter Realität eher die explizite Dimension einer verhandelten Ordnung betont.

Außerdem liefert der *Negotiated Order*-Ansatz einige zusätzliche Erkenntnisse zum Test der Hypothese, die lautet: Die erfolgreiche Einigung im Interessenkonflikt im Zusammenhang mit der Visteon-Verselbständigung brachte dem EFB eine Anerkennung vom Management als Verhandlungspartner, d.h. der Status des EFB als Verhandlungspartner des Managements hat seinen Ursprung im erfolgreichen Abschluss des Visteon-Verhandlungsprozess. Trotz weiterer in den folgenden Jahren gemeinsam ausgehandelter und unterzeichneter Abkommen verweigert das Management von *Ford of Europe* eine explizite Anerkennung des EFB als Verhandlungspartner, obwohl implizit wird, dass die Entwicklung des Gremiums zum Verhandlungspartner vom Management intensiv genutzt wird (vgl. FordM04: 25, 55; FordM01: 90). In impliziten Prozessen auf der Arbeitnehmerseite wird die Anwendung dieses Status von EFB dagegen

ständig praktiziert und so nach außen getragen (vgl. FordE02: 92; FordE09: 250). Daher kann die aufgestellte Hypothese nur zum Teil bestätigt werden, weil die Erkenntnisse aus der Empirie lediglich eine (implizite) Dimension der analysierten verhandelten Ordnung eindeutig belegen können.

Um die zweite in der Einleitung aufgestellte forschungsleitende Frage, welche Auswirkungen die Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Management auf die zukünftige Stellung des Gremiums im Unternehmen haben, beantworten zu können, wird von der zuvor aufgeführten Argumentation des *Negotiated Order*-Ansatzes Gebrauch gemacht. Die zukünftigen interorganisatorischen Beziehungen zwischen dem EFB und dem Managementteam sind in der gemeinsamen Vergangenheit verwurzelt. Nach dem Zustandekommen gemeinsam strukturierter verhandelter Ordnungen, die den Spielraum späterer Aushandlungsprozesse umreißen, sind künftig spontane Regelbrüche von jeglicher Seite eher unwahrscheinlich. Jedoch kann die zukünftige Entwicklung unter Berücksichtigung der Auswirkungen durch weitere relevante Einflussfaktoren wie z.B. strukturelle Einflüsse der Umwelt, die eine Strategieberücksichtigung der Vertreter der dominanten Koalition jeweiliger Akteursgruppe fordern oder einen Wechsel von Akteuren innerhalb jeder Akteursgruppe beschleunigt oder aber auch verlangsamt werden. Die logische Schlussfolgerung zur Beantwortung der aufgestellten Frage lautet: Angesichts einer Reihe bereits erfolgreich abgeschlossener Vereinbarungen, die sowohl zur expliziten wie auch impliziten Grundlage der existierenden verhandelten Ordnung wurden, ist eine weitere eher positive Entwicklung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* hin zur expliziten Verfestigung des Status von EFB als Verhandlungspartner am wahrscheinlichsten. Diese Schlussfolgerung entspricht auch dem Verständnis eines Vertreters der dominanten Koalition des EFB:

„Die Voraussetzungen [für eine weitere Entwicklung des EFB] sind da und die müssen jetzt ausgebaut werden.“ (FordE09: 214)

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

6.1 Die Beurteilung des theoretischen Erklärungsmodells der Arbeit

Die Erklärung des Entwicklungsprozesses des EFB zum Verhandlungspartner des Managements am Beispiel des Visteon-Verselbständigungsprozesses bei *Ford of Europe* erfolgte in Anlehnung an ein zum Zwecke dieser Arbeit entwickeltes theoretisches Modell. Dieses Modell ist eine Synthese aus struktur- und handlungstheoretischen Ansätzen, das den intra- und interorganisatorischen Interaktionen zwischen und innerhalb der involvierten Akteursgruppen während der Aushandlungsprozesse nachgeht und deren Output nachvollziehbar macht. Das theoretische Modell der vorliegenden Arbeit erwies sich nach der Auswertung der Empirie für die Erklärung des stattgefundenen Wandels des EFB zu einem Verhandlungspartner des Managements als durchaus geeignet.

Der strukturalistische Ansatz John T. Dunlops (1958) wurde zur Abgrenzung des untersuchten Falls verwendet, um eine effektivere Zuordnung der aus der Theorie und der EBR-Forschung ermittelten Einflussfaktoren auf die involvierten Untersuchungsebenen zu ermöglichen. Das entstandene Interaktionssystem, als ein System industrieller Beziehungen bezeichnet, wurde im Rahmen dieser Arbeit überwiegend auf den Meso- und Mikroebenen analysiert. Dennoch war es unerlässlich, auch den Stellenwert und die Auswirkung auf der Makroebene vorhandener struktureller Einflüsse (z.B. politischer, ökonomischer und soziokultureller Einflüsse wie *Host Country*- und *Home-Country*-Effekt) auf das untersuchte System industrieller Beziehungen indirekt zu berücksichtigen. Ein weiterer Vorteil des Ansatzes John T. Dunlops für die Zwecke der vorliegenden Arbeit besteht in der Flexibilität des Untersuchungsrahmens, an den eine Reihe weiterer theoretischer Ansätze sinnvoll angeknüpft werden konnte.

Das Konzept von intra- und interorganisatorischen Aushandlungsprozessen nach Robert B. McKersie und Richard E. Walton (1965) in Anlehnung an die Konflikttheorie Ralf Dahrendorfs (1957) eignet sich gut zur Analyse des Verhandlungsverlaufs im Rahmen eines Interessenkonfliktes bezüglich der Visteon-Verselbständigung bei *Ford of Europe*. Damit können nicht nur die unmittelbaren Verhandlungsprozesse in der Tiefe analysiert, sondern auch weitere Handlungsalternativen und Strategien beider Akteursgruppen aufgezeigt werden. Da der Interessenkonflikt zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe* nicht regelrecht der Logik eines industriellen Arbeitskampfes zwischen zwei sich gegenüber stehenden Konfliktparteien entspricht, wurde die Annahmen der Konflikttheorie Dahrendorfs angewandt, um alternative Formen der Konfliktaustragung (z.B. latente Konflikte, Konflikte als Ver-

handlung bzw. Distanzierung vom aktuellen Geschehen) zu erfassen als auch implizite bzw. explizite Ausprägungsformen eines Konfliktes zu berücksichtigen. Ein Konflikt bzw. ein Spannungsverhältnis zwischen den Akteursgruppen wird auch vom *Negotiated Order*-Ansatz von Anselm L. Strauss (1978) als eine Ursache für sowohl explizite als auch implizite Formen von Aushandlungsprozessen betrachtet. Aus diesem Grunde stellt ein Interessenkonflikt den Ausgangspunkt für die Analyse von Verhandlungen zwischen dem EFB und dem Managementteam und die zentrale Ursache sozialen Wandels dar, was ihn im Rahmen dieser Arbeit zum zentralen Schema für die Erklärung der Beziehungen zwischen verschiedenen Akteursgruppen innerhalb eines Systems industrieller Beziehungen macht.

Sinnvollerweise sollten auch die internen Aushandlungsprozesse auf der Mikroebene berücksichtigt werden, wo sich doch die gesamte Strategiebildung ereignet, die in der Folge den Verlauf interorganisatorischer Verhandlungen maßgeblich beeinflussen. Da die bereits erwähnten theoretischen Ansätze das Vorhandensein zweier bzw. mehrerer Akteursgruppen als eine Gesamtheit, im Gegensatz zur Akzentuierung ausschlaggebender Individuen innerhalb der Akteursgruppen, stillschweigend voraussetzen, musste ein weiterer Erklärungsansatz einbezogen werden, der aus der Akteursperspektive den Entscheidungs- und Strategiebildungsprozessen nachgeht. Der *Strategic Choice*-Ansatz John Childs (1972) füllte diese Nische aus, indem die führenden Akteure als dominante Koalition innerhalb jeweiliger Akteursgruppen unter Berücksichtigung ihrer Macht- und Ressourcenbasis dargestellt werden konnten. Auf diese Weise wurden die Handlungen und Entscheidungen der dominanten Koalition theoretisch fundiert und mit Hilfe des Konzeptes der „strategischen Wahl“ charakterisiert.

Zwei von den insgesamt vier einbezogenen Einflussfaktoren (Macht, Ressourcen, Betroffenheit und Ideologie) auf der Mesoebene, die als übergreifender Bestandteil aller im theoretischen Modell der Arbeit verwendeten Ansätze auftreten und u.a. in empirischen Untersuchungen mehrmals nachgewiesen wurden, besaßen eine besonders hohe strategische Relevanz und Erklärungskraft. Die Interaktionsprozesse sowohl in der interorganisatorischen als auch intraorganisatorischen Dimension waren im untersuchten Fall vor allem von solchen Faktoren wie Macht und Ideologie durchdrungen. Ausprägungen dieser Einflussfaktoren lassen sich auch auf allen Untersuchungsebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) nachweisen. Es finden sich Hinweise darauf, dass in ähnlicher Weise der Einflussfaktor „Ressourcen“ einen hohen Stellenwert im untersuchten System industrieller Beziehungen besitzt. Dies betrifft Ressourcen als ein Austauschmittel und Element der Machtausprägung im untersuchten System industrieller Beziehungen. Vermutlich deshalb, weil es keine Resistenz in Bezug

auf die Bereitstellung von Ressourcen seitens des Managements von *Ford of Europe* gegeben hat und eine zusätzliche Ressourcenbasis aus den nationalen Quellen den Vertretern der dominanten Koalition des EFB zur Verfügung stand, konnten diesbezüglich Konflikte weder im intraorganisatorischen noch im interorganisatorischen Rahmen identifiziert werden. Die Betroffenheit als ein Einflussfaktor konnte wegen der Undeutlichkeit des Begriffs nur begrenzt untersucht werden. Zur Untermauerung des Einflussfaktors „Betroffenheit“ wurden eher Erkenntnisse aus dem Forschungsstand als aus den theoretischen Erklärungsansätzen hinzugezogen. Obwohl das Konzept einer europäischen bzw. nationalen Identität und Vertrauens den Einflussfaktor „Betroffenheit“ treffend erfassen, sollten sie jedoch vielmehr den Prozessen der Einstellungsstrukturierung im Sinne des Ansatzes von Robert B. McKersie und Richard E. Walton zugeordnet werden. Diese Änderung würde meines Erachtens nach das entwickelte theoretische Erklärungsmodell nachträglich sinnvoll modifizieren.

Schließlich ergänzt der *Negotiated Order*-Ansatz von Anselm L. Strauss (1978) das theoretische Modell der Arbeit in Hinblick auf die Erklärung des Wandels im untersuchten System industrieller Beziehungen, der seine Form in der Verfestigung des Status des EFB als Verhandlungspartner des Managements einnimmt. Indem ein Rückbezug auf die vergangenen Ereignisse hergestellt wird, im Rahmen dieser Arbeit mit den erstmaligen Verhandlungen zwischen den dominanten Koalitionen des EFB und des Managements im Laufe des Visteon-Verselbständigungsprozesses bei *Ford of Europe* verknüpft, erscheinen die Geschehnisse in der Gegenwart im Licht früherer Aushandlungsprozesse. Gleichzeitig bildet die Gegenwart ein Fundament für zukünftige verhandelte Ordnungen, die auf den aus der Vergangenheit übernommenen Elementen basieren. Dies macht deutlich, wie die zukünftige Ausrichtung in laufenden Anpassungsprozessen gestaltet wird, ohne jedoch den Ausgang vorher in Einzelheiten festzulegen. Der *Negotiated Order*-Ansatz besitzt in diesem Zusammenhang eine solide Erklärungskraft hinsichtlich der Fragestellung, wie ein ursprünglich mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestattetes EBR-Gremium dank wiederholter Aushandlungsprozesse mit dem Management einen Status des Verhandlungspartners des Managements erreichen konnte. Dabei berücksichtigt der *Negotiated Order*-Ansatz sowohl explizite und formelle Verhandlungen, die zur Kodifizierung gemeinsam ausgehandelter Normen und Regeln in schriftlichen Vereinbarungen beitragen (vgl. McKersie/Walton 1965), als auch implizite und informelle Aushandlungsprozesse innerhalb und zwischen den Akteursgruppen, die mithilfe solcher Faktoren wie Ideologie und Macht zukünftige verhandelte Ordnungen laufend strukturieren.

6.2 Abschließende Diskussion der Hypothesen

Zur Operationalisierung des Forschungsgegenstandes wurden zu Beginn der Arbeit vier aus den Annahmen des theoretischen Erklärungsmodells abgeleitete Hypothesen formuliert, die nach einer softwaregestützten Auswertung der Experteninterviews im Rahmen der Fallstudie empirisch überprüft wurden. Abschließend lässt sich feststellen, dass alle vier Hypothesen auf der Grundlage der empirischen Untersuchung ihre Erklärungskraft bewiesen haben. Zwei Hypothesen (**H1** und **H4**) benötigen jedoch eine Erweiterung, um Gültigkeit beanspruchen zu können.

(H1) Ohne europäisches Management kann es keinen starken EBR geben.

Diese Hypothese besteht aus Elementen des strukturalistischen Ansatzes John T. Dunlops und bedingt sich der Auffassung interorganisatorischer Verhandlungsprozesse nach Robert B. McKersie und Richard E. Walton, wonach die strukturell bedingten Einwirkungen der Makroebene die Interaktionsprozesse zwischen zwei Akteursgruppen mit entgegengesetzten Interessen auf der Mesoebene beeinflussen. Das Vorhandensein eines europäischen Managements, das mit einem EBR-Gremium europäische Angelegenheiten auf gleicher Ebene regeln könnte, stellt in der Tat eine wichtige Voraussetzung zur Entfaltung der Handlungsfähigkeit eines EBR dar. Dies bestätigen auch die Ergebnisse früherer Untersuchungen zu EBRs, die im Kapitel 2 „Stand der Forschung“ ausführlich dargestellt wurden.

Jedoch zeigen die Erkenntnisse der vorliegenden empirischen Fallstudie, dass nicht nur das europäische Management alleine, sondern auch die räumliche Nähe des EBR zu den Managementstrukturen einen wesentlichen Einfluss auf die Entstehung einer engen Beziehung zwischen den beiden Akteursgruppen hat. Dabei darf man nicht die strategische Bedeutung der Mikroebene aus den Augen verlieren. Denn erst dank den Bemühungen der handlungsfähigen und -willigen Akteure der dominanten Koalition können strukturell günstige Vorbedingungen zum Vorteil des Gremiums genutzt werden. Das bedeutet, dass am Ende erst ein Zusammenspiel von strukturellen und akteurszentrierten Faktoren eine Voraussetzung zur Entstehung eines starken und handlungsfähigen EBR-Gremiums schafft. Somit kann die Hypothese **H1** nur eine begrenzte Gültigkeit beanspruchen.

(H2) Die erfolgreiche Überwindung der intraorganisatorischen Divergenzen ermöglichte, dass der EFB als zuverlässiger Verhandlungspartner in interorganisatorischen Verhandlungen mit dem Management auftreten konnte.

Diese Hypothese bedient sich Elementen des Verhandlungsansatzes Robert B. McKersies und Richard E. Waltons, der intraorganisatorische Konsensfindung und u.a. organisationsinterne Prozesse der Einstellungsstrukturierung nicht als Teilprozesse, sondern als den interorganisatorischen Aushandlungsprozessen gleichgestellte Vorgänge betrachtet. Die Erreichung einer gemeinsamen Basis innerhalb einer Akteursgruppe wird außerdem aus der Perspektive solcher Einflussfaktoren wie Macht und Ideologie als zentral angesehen.

Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews haben sehr deutlich gezeigt, dass die Überwindung intraorganisatorischer Divergenzen insbesondere in der Anfangsphase eine bei weitem größere Herausforderung für den EFB darstellte als die Einstellung des Managements gegenüber dem damals neu gegründeten Gremium. Ohne die Schaffung des Vertrauens zueinander und einer gemeinsamen Sichtweise auf europäische Probleme (dies sind Faktoren, welche die Entwicklung einer europäischen Identität im Gremium vorantreiben sowie die Einigkeit über gemeinsame Vorgehensweise und Kooperationsbereitschaft der EBR-Mitglieder im Prozess der Visteon-Verselbständigung erklären) konnten weder eine gemeinsame Betroffenheit noch eine starke Persönlichkeit ermöglichen, dass der EFB auf Augenhöhe mit dem Managementteam verhandelte. An dieser Stelle sollte die zentrale Funktion der Vertreter der dominanten Koalition des EFB für die Herausbildung eines handlungsfähigen EBR-Gremiums hervorgehoben werden. Die Hypothese **H2** wird daher auf Grundlage der empirischen Ergebnisse als bestätigt angesehen.

(H3) Der EFB wurde zum Verhandlungspartner, weil das Management seine relevante Funktion für Personalpolitik erkannte.

Diese Hypothese deutet auf einen Interessenkonflikt im Sinne der Konflikttheorie Ralf Dahrendorfs hin, der in Herrschaftsverhältnissen und dadurch bedingter ungleicher Machtverteilung zwischen den involvierten Akteursgruppen verwurzelt ist. Darüber hinaus erklärt das Konzept einer „strategischen Wahl“ John Childs die Bereitschaft der dominanten Koalition des Managementteams, Verhandlungen mit der dominanten Koalition des EFB aufzunehmen, ungeachtet der Tatsache, dass dies über die Befugnisse der EBR-Richtlinie und der Gründungsvereinbarung von EFB hinaus geht. Die Aufnahme von Verhandlungen im interorganisatorischen Rahmen deutet somit einerseits auf einen Prozess der Einstellungsstrukturierung und ein Positivsummenspiel hin (vgl. McKersie/Walton 1965). Andererseits weist die sich ereignende Herausbildung einer gemeinsamen verhandelten Ordnung zwischen den Akteursgruppen darauf hin, wie sich eine verhandelte Ordnung zuerst in impliziten ideologischen Normen verfestigt und anschließend in Form verbindlicher Regeln kristallisiert (vgl. Strauss 1978).

Auf der Grundlage der Fallstudie kann man mit Sicherheit feststellen, dass alle im vorherigen Absatz theoretisch verorteten Vorgänge vor der Aufnahme von interorganisatorischen Verhandlungen angesichts des Visteon-Verselbständigungsprozesses zu beobachten sind. Die Aufnahme der Verhandlungen mit dem EFB kann als eine strategisch ausgerichtete Entscheidung des Managements interpretiert werden, die u.a. vor dem Hintergrund einer wirtschaftlich schwierigen Unternehmenslage und aus Gründen zeitlicher Effizienz getroffen wurde. Daher kann die Hypothese **H3** angenommen werden. Zur Beachtung des Allgemeinbildes muss jedoch erwähnt werden, dass die Hypothese **H3** erst in Kombination mit der Hypothese **H2** eine deutlich höhere Erklärungskraft der untersuchten Entwicklung des EFB zum Verhandlungspartner des Managements besitzt.

(H4) Die erfolgreiche Einigung im Interessenkonflikt im Zusammenhang mit der Visteon-Verselbständigung erbrachte dem EFB eine Anerkennung vom Management als Verhandlungspartner.

Die Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes von Anselm L. Strauss bilden die Grundlage zur Erklärung der Entwicklung des EFB zum Verhandlungspartner des Managements. Wie bereits oben angedeutet, bedeutet der Begriff „Verhandlungspartner“ in diesem Zusammenhang nicht alleine eine explizit nachweisbare Tatsache, dass die dominante Koalition des EFB am Verhandlungstisch mit dem Management saß und eine Vereinbarung als Präzedenzfall für künftige Abkommen schriftlich unterzeichnet hat. Implizit kündigte die abgeschlossene Visteon-Vereinbarung die Entstehung einer neuen gemeinsam mit dem Management gestalteten verhandelten Ordnung an, welche die Grundzüge der aus der Vergangenheit übernommenen Normen und Regeln beinhaltet und die durch eine im interorganisatorischen Rahmen gewandelte Ideologie in der Gegenwart gelebt wird. Somit bedeutet der Begriff „Verhandlungspartner“ neben einer expliziten und notwendigerweise formellen Anerkennung vom Management den Beginn eines neuen Selbstverständnisses der Arbeitnehmerinteressenvertreter im EFB als gleichgestellte „Mitgestalter“ von unternehmensinternen Veränderungsprozessen.

Der erfolgreiche Ausgang von interorganisatorischen Verhandlungen im Visteon-Verselbständigungsprozess veranlasste in den darauf folgenden Jahren das Managementteam zur Aufnahme weiterer Verhandlungen mit dem EFB und sogar zur Verfassung des *“Memorandum of Understanding”*. Dies ist eine Absichtserklärung, die das Verhandlungsmandat des EFB regelt und die ein Bestandteil der revidierten Gründungsvereinbarung ist. Alle befragten Managementvertreter lehnen jedoch nach wie vor eine formelle Anerkennung des Status des EFB als Verhandlungspartner des Managements ab. Nach außen beschrei-

ben die Manager den EFB als ein reines Informations- und Konsultationsgremium.

Nach den Annahmen des *Negotiated Order*-Ansatzes hat dieser scheinbare Widerspruch eine logische Erklärung. Die in den Interaktionen beider Akteursgruppen entstandene verhandelte Ordnung besteht sowohl durch explizite als auch implizite Aushandlungsprozesse, die ihren Ausdruck in der Ideologie sowie in den gemeinsamen Regeln und Normen finden, fort. Diese Tatsache löst die vermeintliche Kontroverse auf. Während der EFB nicht zum Verhandlungspartner vom Management offiziell erklärt wird, wird dies aber in der Realität bereits seit einem Jahrzehnt gelebt. Demzufolge ist die Hypothese **H4** nur zum Teil gültig, weil ihre Annahmen nur zur Hälfte erfüllt sind: d.h. im Sinne einer impliziten (im Gegensatz zu einer expliziten) Anerkennung des EFB als Verhandlungspartner durch das Management.

6.3 Kritik und Ausblick

Die Schwäche einer Einzelfallstudie besteht darin, dass es schwierig ist, anhand ihrer Erkenntnisse verallgemeinernde Schlussfolgerungen für weitere Fälle zu ziehen. Obwohl das Beispiel des EFB das große Potential solcher transnationaler Gremien zur Regelung von Arbeitnehmerinteressen beweist (dies war zum Zeitpunkt der Einführung der EBR-Richtlinie sowohl aus der Arbeitnehmer- als auch aus der Arbeitgebersicht keine Selbstverständlichkeit), ist in der Realität eine große Varianz von unterschiedlich starken bzw. schwachen EBR-Gremien vorhanden (vgl. die EBR-Typologien von Lecher et al. 1999; Kotthoff 2006). So kann nur ein Vergleich anhand mehrerer Fallstudien die Grenzen der Anwendbarkeit des zum Zwecke dieser Arbeit entwickelten theoretischen Modells testen und die Gültigkeit der Hypothesen dieser Arbeit für weitere Fälle überprüfen. Obwohl diese Arbeit die Annahmen der Euro-Optimisten bestätigt, wonach EBR-Gremien nicht nur ein politisches Ziel sind, sondern zu den neuen handlungsfähigen Akteuren europäischer Arbeitsbeziehungen gezählt werden können, gilt diese Entwicklung nach wie vor nur für eine begrenzte Anzahl von EBR-Gremien.

Die Bedingungen, unter deren Einfluss aus einem mit nur Informations- und Konsultationsrechten ausgestatteten EBR-Gremium ein handlungsfähiger Akteur (d.h. ein Verhandlungspartner des Managements) werden kann, wurden im Laufe der Arbeit in dreifacher Hinsicht beantwortet. (1) Erstens liefern die Forschungsberichte über EBRs ein differenziertes Bild verschiedener Einflussfaktoren, die in Anlehnung an die Dimensionen und Ebenen des theoretischen Modells dieser Arbeit zusammengefasst wurden. (2) Zweitens erklärt das theo-

retische Modell der Arbeit die Entwicklung eines Systems industrieller Beziehungen als ein Zusammenspiel zwischen verschiedenen Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und Dimensionen (intra- und interorganisatorische Aushandlungsprozesse), die in Interaktionsprozessen zwischen den Akteursgruppen mit Leben gefüllt werden. Der Output solcher Prozesse wird in Form gemeinsamer Regeln und Normen verfestigt und als Ideologie gelebt. Somit strukturieren und erklären vergangene Ereignisse die zukünftige Entwicklung eines Systems industrieller Beziehungen. (3) Schließlich deuten die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung darauf hin, dass strukturelle Faktoren der Makroebene gerade bei der Entstehung eines Systems industrieller Beziehungen einen sehr stark ausgeprägten Einfluss ausüben. Dagegen findet der Wandel eines Systems industrieller Beziehungen jedoch in den interorganisatorischen Interaktionsprozessen zwischen den Akteursgruppen statt (z.B. während der Verhandlungen), die vor allem durch eine gemeinsame Ideologie und Machtbeziehungen beeinflusst werden. Letztendlich stellen das Vorhandensein und der Einfluss von durchsetzungsstarken und handlungswilligen Akteuren der dominanten Koalition, insbesondere auf der Arbeitnehmerseite, den entscheidenden Faktor zur Entfaltung der Handlungsfähigkeit des untersuchten Gremiums dar.

Die Erkenntnisse aus der Fallstudie zeigen darüber hinaus weitere Forschungsdesiderata auf. 2008 wurde der EFB durch die Aufnahme der Arbeitnehmerinteressenvertreter aus Rumänien und 2009 eines Gastmitglieds aus der Russischen Föderation erweitert. So kann die Vergrößerung des EFB hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die bestehende verhandelte Ordnung innerhalb des EFB unter Beachtung solcher Aspekte wie europäische Identität und intraorganisatorische Ideologie analysiert werden. 2010 ergab sich durch einen Wechsel im Top-Management eine personalpolitische Veränderung bei *Ford of Europe*.⁸⁷ Vor diesem Hintergrund stellt der Wandel der bestehenden verhandelten Ordnung sowohl in der interorganisatorischen Dimension, d.h. zwischen den beiden Akteursgruppen wie dem EFB und dem Management, als auch bezüglich der intraorganisatorischen Aushandlungsprozesse innerhalb des Managementteams ein interessantes Forschungsvorhaben dar. Schließlich kann die Beständigkeit und die Anpassungsfähigkeit der im interorganisatorischen Rahmen bisher erschaffenen verhandelten Ordnung in Hinblick auf äußere Einflüsse der Makroebene untersucht werden: z.B. die Rolle jeweiliger Akteursgruppe bei der Bewältigung der Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise im inter- und intraorganisatorischen Rahmen.

⁸⁷ Vgl. Fußnote 80.

7. Anhang

Anhang 7.1: Tabelle mit Erklärungsfaktoren aus der EBR-Forschung

<i>Autor(en), Jahr</i>	Struktur			“Intra”-Dimension		“Inter”-Dimension	
	Gesetzlicher Rahmen*	Unternehmensstruktur**	Interessenvertretungsstruktur***	Managementstrategie****	EBR-Strategie °	Konflikt °°	Outputs °°°
Almond 2005	x	x	x	x			
Arrowsmith/Marginson 2006		x	x				x
Bailey 2009		x	x	x	x	x	x
Banyuls et al. 2008	x	x	x	x	x	x	x
Bicknell 2007		x	x		x		x
Carley 2001	x		x	x	x	x	x
Da Costa/Rehfeldt 2007	x	x	x		x		x
Fetzer 2008		x	x	x	x	x	
Gilman/Marginson 2002	x	x	x				x
Gilson/Weiler 2008		x	x	x		x	
Greer/Hauptmeier 2007	x	x		x	x	x	x
Haipeter 2006		x	x		x	x	
Hall et al. 2004		x	x	x		x	x
Hertwig et al. 2008	x	x	x		x	x	x
Huzzard/Docherty 2005		x	x	x	x	x	
Jagodźinski 2007	x						x
Jaich 2001	x		x				x
Knudsen 2004	x		x	x	x		
Kollewe 2005	x			x	x		

<i>Autor(en), Jahr</i>	Struktur			“Intra”-Dimension		“Inter”-Dimension	
	Gesetzlicher Rahmen*	Unternehmensstruktur**	Interessenvertretungsstruktur***	Managementstrategie****	EBR-Strategie °	Konflikt °°	Outputs °°°
Lecher/Rüb 1999	x	x	x		x		x
Marginson et al. 2001	x			x	x	x	
Marginson et al. 2004		x	x	x	x	x	x
Müller/Rüb 2007	x	x	x	x	x		
Nakano 1999			x	x			
Rehfeldt 2005			x	x	x		
Telljohann 2005a			x		x		x
Timming 2006		x			x	x	
Veersma 2002			x		x	x	x
Waddington 2003		x		x	x	x	x
Waddington 2006a	x			x	x		
Waddington 2006b	x		x		x		
Whittall et al. 2008	x	x		x	x	x	
Whittall et al. 2009	x				x	x	

* Gesetzlicher Rahmen (EBR-Richtlinie(n), Deutschland usw.)

** Unternehmensstruktur (Country of Origin/Home Country-Effekt, europäisches Management, Sektor-Effekt, Internationalisierung)

*** Interessenvertretungsstruktur (Host Country-Effekt, nationale Kulturen/Systeme industrieller Beziehungen, nationaler Background der dominanten Koalition)

**** Managementstrategie (Personalpolitik/Unternehmensstrategie (z.B. bei Restrukturierungen, das Management von Krisen), Information/Konsultation, Ressourcen)

° EBR-Strategie (Gemeinsame Strategie von EBR-Mitgliedern, Dominante Koalition, Europäische Identität)

°° Konflikt (Restrukturierung, Konfliktursache, Konfliktregelungsmechanismen, gegenseitige Einstellungen, Kommunikationsstrategie)

°°° Outputs (Gegenseitige Anerkennung, erneute Verhandlungen in erneuten Konfliktsituationen, Verhandlung statt Konfrontation, Lernprozesse, europäische Werte/europäische Agenda)

Anhang 7.2: Liste der Vereinbarungen zwischen dem EFB und dem Management von *Ford of Europe*

Datum	Vereinbarung	Art der Vereinbarung
16.09.1996	“Agreement for the Provision of Information and Consultation of Employees within the European Operations of Ford Motor Company”	Gründungsvereinbarung
25.01.2000	“Agreement Governing the Separation of the Ford Visteon Organisation”	Vereinbarung zur Verselbständigung
10.05.1999	“Declaration of Mutual Solidarity”	
24.05.2000	“Resolution on Solidarity Actions in Case Management Violates Agreements Concluded at National Level”	
09.10.2000	“Agreement Governing the Transfer of the Ford Manual Transmission Activities into a Joint Venture”	Auslagerungsvereinbarung
09.10.2000	“Memorandum of Understanding”	Regelung zum Verhandlungsmandat
07.06.2002	Supplement to the “Agreement Governing the Transfer of the Ford Manual Transmission Activities into a Joint Venture”	Getrag-Zusatzvereinbarung
02.12.2002	“Agreement Governing the Transfer of the European Ford Customer Operations to Vastera Ltd.”	
28.04.2003	Supplement to the “Agreement Governing the Separation of the Ford Visteon Organisation”	Visteon-Zusatzvereinbarung
04.12.2003	“Agreed upon Social Rights and Social Responsibility Principles”	“Code of Conduct”

16.11.2004	“Framework Agreement on the Introduction and Implementation of the ‘International Operations Synergies (IOS)’ Project”	
14.04.2005	“Framework Agreement on the Dunton-Merkenich Realignment Project”	
23.04.2008	“Agreement on the Global Product Development Strategy”	
01.12.2008	“Agreement on the Ford European Works Council and on the Provision of Information and Consultation within the European Operations of Ford Motor Company”	Revidierte Gründungsvereinbarung
01.02.2010	“Memorandum of Understanding”	Regelung über die Aufnahme eines Beobachters aus Russland und über die Zusammensetzung des <i>Select Committee</i>

Quelle: eigene Darstellung anhand der Dokumentenanalyse.

8. Quellenverzeichnis

8.1 Literaturverzeichnis

- Ahlheim, Karl-Heinz; mit Sonderbeiträgen von Karl Steinbuch und Otto Friedrich Bollnow (1981): Meyers großes Universal-Lexikon. In 15 Bänden mit Atlasband, 4 Ergänzungsbänden und Jahrbüchern. Mannheim. Band 4 (Do-Fd), S. 71.
- Almond, Phil; Edwards, Tony; Colling, Trevor; Ferner, Anthony; Gunnigle, Paddy; Müller-Camen, Michael et al. (2005): Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. In: *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, Jg. 44, H. 2, S. 276–306.
- Altmeyer, Werner (2004): Euro-Betriebsräte: Auf dem Weg zum Co-Management. In: *Einblick-Magazin*, Deutscher Gewerkschaftsbund, H. 12, S. 22–23.
- Altmeyer, Werner (2006): Europäischer Betriebsrat. In: Blanke, Thomas; Breisig, Thomas (Hg.): *Kompetent handeln – aktiv mitgestalten*. Loseblattwerk (Kapitel 5) (Wirtschaftswissen).
- Arrowsmith, James; Marginson, Paul (2006): The European Cross-border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 12, H. 3, S. 245–266.
- Atteslander, Peter (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchges. Aufl. Unter Mitarbeit von Jürgen Cromm, Busso Grabow und Harald Klein et al. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bailey, Marie (2009): Can you Hear us? The Effectiveness of European Works Councils as a Mechanism of Employee Voice for Hungarian Workers of PrintCo. In: *Employee Relations*, Jg. 31, H. 2, S. 197–218.
- Banyuls, Josep; Haipeter, Thomas; Neumann, László (2008): European Works Council at General Motors Europe: Bargaining Efficiency in Regime Competition? In: *Industrial Relations Journal*, Jg. 39, H. 6, S. 532–547.
- Bartmann, Michael (2005): Facing tough decisions: Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat. Standortkonkurrenzen bei GM Europe. In: *Die Mitbestimmung*, Jg. 51, H. 8, S. 32–36. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/92462_37820.html, zuletzt geprüft am 24.09.2009.
- Béthoux, Élodie (2008): Transnational Agreements and Texts Negotiated or Adopted at Company Level: European Developments and Perspectives. The Case of Agreements and Texts on Anticipating and Managing Change. Background Document, July 2, 2008. In: European Commission (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) (Hg.):

- Anticipation and Management of Change. The Role of Transnational Texts Adopted at the Company Level. Meeting of the Restructuring Forum Devoted to Transnational Agreements at Company Level. Brussels, S. 1–30.
- Bicknell, Helen (2007): Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils. In: Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (Hg.): Towards a European Labour Identity: the Case of the European Works Council. London: Routledge, S. 111–131.
- Blöcker, Antje; Jürgens, Ulrich (2008): The Restructuring of Value Chains by Multinational Companies in the European Automotive Industry and the Impact on Labour. In: Galgoczi, Bela; Keune, Maarten; Watt, Andrew (Hg.): Jobs on the Move. An Analytical Approach to ‘Relocation’ and its Impact on Employment. Brussels: P.I.E. Peter Lang („Work & Society“, 62), S. 99–132.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundl. überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bonacker, Thorsten (2008): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien – Einleitung und Überblick. In: Bonacker, Thorsten (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss. (Friedens- und Konfliktforschung, 5), S. 9–32.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2009): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 156 Abbildungen und 87 Tabellen. 4., überarb. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München; Mering: Rainer Hampp Verlag (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, 11).
- Brown, Richard K. (1992): Understanding Industrial Organisations. Theoretical Perspectives in Industrial Sociology. London: Routledge.
- Bundestag: Gesetz über Europäische Betriebsräte (Europäische Betriebsräte-Gesetz – EBRG), vom 28. Oktober 1996.
- Caprile, María; Llorens, Clara (2000): Outsourcing und Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. European Industrial Relations Observatory Online (EIRO). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/08/study/tn0008203s.htm>, zuletzt aktualisiert am 28.08.2000, zuletzt geprüft am 15.10.2009.
- Carley, Mark (2001): Bargaining at European level? Joint texts negotiated by European Works Councils. Herausgegeben von European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter

- <http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2001/52/en/1/ef0152en.pdf>, zuletzt geprüft am 03.10.2009.
- Carley, Mark (2008): Report of Company Workshop Done for the European Commission (EMPL/F/3 – Directorate-General for Employment, Social Affairs and equal Opportunities – Unit „Adaptation do Change and Working Conditions“). May 20-21, 2008. In: European Commission (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) (Hg.): *Anticipation and Management of Change. The Role of Transnational Texts Adopted at the Company Level. Meeting of the Restructuring Forum Devoted to Transnational Agreements at Company Level.* Brussels, S. 31–40.
- Carley, Mark (2008a): Report of the Restructuring Forum on Transnational Agreements at Company Level. Lyon, 13 November 2008. Online verfügbar unter http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Logos/Documents/new_set_5509/pres/Restructuring_Forum_report_-_final.doc, zuletzt geprüft am 15.10.2009.
- Carley, Mark; Hall, Mark (2006): *European Works Councils and Transnational Restructuring.* Herausgegeben von European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/83/en/1/ef0683en.pdf>, zuletzt geprüft am 03.10.2009.
- Carley, Mark; Marginson, Paul (2000): *Negotiating EWCs under the Directive: a Comparative Study of Article 6 and Article 13 Agreements.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Charron, Elsie; Stewart, Paul (Hg.) (2004): *Work and Employment Relations in the Automobile Industry.* Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Child, John (1972): *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice.* In: *Sociology*, Jg. 6, H. 1, S. 1–22.
- Child, John (1997): *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect.* In: *Organization Studies*, Jg. 18, H. 1, S. 43–76.
- Clarke, Adele E. (1991): *Social Worlds/Arenas Theory as Organization Theory.* In: Maines, David R. (Hg.): *Social Organization and Social Process. Essays in honor of Anselm Strauss.* New York: Aldine de Gruyter, S. 119–158.
- Cobb, Anthony C. (1993): *A System View of Organizational Politics.* In: Dlugos, Günter (Hg.): *Organizational Politics. From Conflict Suppression to Rational Conflict Management.* Wiesbaden: Gabler, S. 27–47.
- Commission Staff Working Paper (2008): *Mapping of Transnational Texts Negotiated at Corporate Level.* July 2, 2008. In: European Commission

- (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) (Hg.): *Anticipation and Management of Change. The Role of Transnational Texts Adopted at the Company Level. Meeting of the Restructuring Forum Devoted to Transnational Agreements at Company Level.* Brussels, S. 51–88.
- Crozier, Michael; Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns.* Königstein/Ts.: Athenäum Verlag.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisationen.* Neuausgabe (Ersterscheinungsjahr: 1977). Frankfurt am Main: Beltz Athenäum.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E. (1994): *Bargaining over How to Bargain in Labor-Management Negotiations.* In: *Negotiation Journal*, Jg. 10, S. 323–335.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- Da Costa, Isabel; Rehfeldt, Udo (2006): *European Unions and American Automobile Firms: From European Works Councils to World Councils?* Industrial Relations Research Association (IRRA)/Labor and Employment Relations Association (LERA) Series, Proceedings of the 58th Annual Meeting in Boston, MA (USA), January 6-8, 2006. Online verfügbar unter <http://www.press.uillinois.edu/journals/lera/proceedings2006/dacosta.html>, zuletzt geprüft am 14.10.2009.
- Da Costa, Isabel; Rehfeldt, Udo (2007): *European Works Councils and Transnational Bargaining about Restructuring in the Auto Industry.* In: *Transfer. European Review of Labour and Research*, Jg. 13, H. 2, S. 313–316.
- Da Costa, Isabel; Rehfeldt, Udo (2008): *Transnational Collective Bargaining at Company Level: Historical Developments.* In: *International Institute for Labour Studies / International Labour Office (Hg.): Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?* Geneva, S. 43–64.
- Dahrendorf, Ralf (1957): *Soziale Klassen und Klassenkonflikt.* Stuttgart: Enke Verlag.
- Dahrendorf, Ralf (1959): *Class and Class Conflict in Industrial Society.* (Printing 1990). Stanford, Calif.: Stanford Univ. Press.
- Dahrendorf, Ralf (1972): *Konflikt und Freiheit. Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft.* München: R. Piper & Co. Verlag (Gesammelte Abhandlungen, 2).
- Dahrendorf, Ralf (1979a): *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dahrendorf, Ralf (1979b): *Zu einer Theorie des sozialen Konflikts.* In: Zapf, Wolfgang (Hg.): *Theorien des sozialen Wandels.* Königstein/Ts.: Athenäum,

- Hain, Scriptor, Hanstein (Neue wissenschaftliche Bibliothek: Soziologie, 31), S. 108–123.
- Dahrendorf, Ralf (1992): *Der moderne soziale Konflikt. Essay zur Politik der Freiheit.* Neue Ausg. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- Day, Robert; Day, Joanne V. (1977): *A Review of the Current State of Negotiated Order Theory: an Appreciation and a Critique.* In: *Sociological Quarterly*, Jg. 18, H. 1, S. 126–142.
- Diekmann, Andreas (2009): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg., 20. Aufl.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dølvik, Jon Erik (1998): *Redrawing Boundaries of Solidarity? ETUC, Social Dialogue and Europeanization of Trade Unions in the 1990s.* Oslo: Arena.
- Dunlop, John Thomas (1958): *Industrial Relations Systems.* New York: Henry Holt and Company.
- Dunlop, John Thomas (1993): *Industrial Relations Systems.* Rev. ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press Classics.
- Edwards, Paul (1999): *Konflikt und Kooperation: Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb.* In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen.* 3., überarb. und erw. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag, S. 31–56.
- EIRR (2000): *Commission Issues EWCs Report.* In: *European Industrial Relations Review*, H. 317, S. 19–22.
- Ellguth, Peter; Trinczek, Rainer (1995): *Zur theoretisch-analytischen Konzeptualisierung innerbetrieblicher Sozialbeziehungen.* In: Sahner, Heinz; Schwendtner Stefan (Hg.): *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gesellschaften im Umbruch. Sektionen und Arbeitsgruppen.* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 166–172.
- Esser, Jutta (1996): *Europäische Betriebsräte – Ihre Bedeutung für einen Umbruch in den britischen Arbeitsbeziehungen.* Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Etzrodt, Christian (2003): *Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien. Eine Einführung.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Europäischer Ministerrat: *Richtlinie 2006/109/EG zur Anpassung der Richtlinie 94/45/EG des Rates über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen anlässlich des Beitritts Bulgariens und Rumäniens, vom 20. November 2006.* In: *Amtsblatt der Europäischen Union*, S. 416–417.

- Europäischer Ministerrat: Richtlinie 94/45/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen, vom 22. September 1996. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 254/64.
- Europäischer Ministerrat: Richtlinie 97/74/EG des Rates zur Ausdehnung der Richtlinie 94/45/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen auf das Vereinigte Königreich, vom 15. Dezember 1997. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 10/22.
- Europäisches Parlament und Ministerrat: Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen, vom 6. Mai 2009 (Neufassung). In: Amtsblatt der Europäischen Union, Nr. L 122/28.
- European Commission (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) (2 July, 2008): Mapping of Transnational Texts Negotiated at Corporate Level. Brussels. Online verfügbar unter <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2459&langId=en>, zuletzt geprüft am 19.11.2009.
- EWCB (1996): EWC Agreements Analyzed – Part one. In: European Works Councils Bulletin, H. 6, S. 12–16.
- EWCB (1997): EWC Agreements Analyzed – Part two. In: European Works Councils Bulletin, H. 7, S. 14–20.
- EWCB (1998): British Companies and EWCs – a Survey. In: European Works Councils Bulletin, H. 13, S. 5–11.
- Falkner, Gerda (1996): European Works Council and the Maastricht Social Agreement: Towards a New Policy Style. In: Journal of European Public Policy, Jg. 3, H. 2, S. 192–208.
- Falkner, Gerda (2000): The Council or the Social Partners? EC Social Policy between Diplomacy and Collective Bargaining. In: Journal of European Public Policy, Jg. 7, H. 5, S. 705–724.
- Felice, Fortune de (1983): Negotiations, or the Art of Negotiating. In: Zartman, I. William (Hg.): The 50% Solution. New Haven: Yale University Press, S. 47–65.
- Fells, Ray E. (1998): Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy. In: Relations Industrielles / Industrial Relations, Jg. 53, H. 2, S. 1–27.

- Fetzer, Thomas (2008): European Works Councils as Risk Communities: the Case of General Motors. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 14, H. 3, S. 289–308.
- Flick, Uwe (2005): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 4. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuausg. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fürstenberg, Friedrich (2000): *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Garibaldi, Francesco; Bardi, Andrea (2005): Introduction. In: Garibaldi, Francesco (Hg.): *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector. A Worldwide Perspective*. Frankfurt am Main: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 7–30.
- Garibaldi, Francesco; Machisio, Oscar; Telljohann, Volker (2008): The Automotive Industry. In: Garibaldi, Francesco; Morvannou, Philippe; Tholen, Jochen (Hg.): *Is China a Risk or an Opportunity for Europe? An Assessment of the Automobile, Steel, and Shipbuilding Sectors*. 1. Aufl. Frankfurt am Main u. a.: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften (Labour, Education & Society, 11), S. 27–51.
- Gilman, Mark; Marginson, Paul (2002): Negotiating European Works Councils: Contours of constrained Choice. In: *Industrial Relations Journal*, Jg. 33, H. 1, S. 36–51.
- Gilson, Clive; Weiler, Anni (2008): Transnational Company Industrial Relations: The Role of European Works Councils and the Implications for International Human Resource Management. In: *The Journal of Industrial Relations*, Jg. 50, H. 5, S. 697–717.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1968): *Time for Dying*. Chicago, Ill.: Aldine Publ.
- Greer, Ian; Hauptmeier, Marco (2007): Political Entrepreneurship and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies. In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 46, H. 1, S. 76–97.
- Haipeter, Thomas (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung? In: *WSI-Mitteilungen*, H. 11, S. 617–623.
- Hall, Mark/ Marginson Paul (2004): Developments in European Works Councils. European Industrial Relations Observatory Online (EIRO). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/11/study/t0411101s.htm>, zuletzt geprüft am 18.09.2009.
- Hall, Mark; Hoffmann, Aline; Marginson, Paul; Müller, Torsten (2004): National Influences on EWC in UK- and US-Based Companies. In: *European Works Councils Bulletin*, H. 51, S. 15–18.

- Hall, Peter M. (1987): Presidential Address. Interactionism and the Study of Social Organization. In: *Sociological Quarterly*, Jg. 28, H. 1, S. 1–22.
- Hancké, Bob (2000): European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 6, H. 1, S. 35–59.
- Hauser-Ditz, Axel; Hertwig, Markus; Pries, Ludger; Rampeltshammer, Luitpold (2010): *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*. Frankfurt; New York: Campus Verlag.
- Hebauf, Renate (2000): Die Ford-Visteon-Vereinbarung. In: *Die Mitbestimmung*.
- Hebauf, Renate (2001): Ein Durchbruch: Die Ford-Visteon-Vereinbarung. In: *Magazin Mitbestimmung (International Edition)*. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/92462_29240.html, zuletzt geprüft am 19.11.2009.
- Helbig, Michael (1999): Die Richtlinie über Europäische Betriebsräte in der Anwendung: das Beispiel Volkswagen. In: *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, Jg. 20, H. 2, S. 244–261.
- Hertwig, Markus; Pries, Ludger; Rampeltshammer, Luitpold (2008): European Works Councils in an Organisational Research Perspective. Case Study from the Automobile Industry. 16th GERPISA International Colloquium „The Automobile Industry and Sustainable Development: Concept and Doctrines, Public Policies and Company Strategies“. Online verfügbar unter http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/16.rencontre/GERPISA_June2008/Colloquium/Papers/P_Hertwig_Pries.pdf, zuletzt geprüft am 03.10.2009.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2009): *Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. 2., aktualisierte Aufl.* Weinheim; München: Juventa-Verlag (Grundlagentexte Soziologie).
- Hoffmann, Aline; Müller, Torsten (2001): EWC Research: A Review of Literature. (Warwick Papers on Industrial Relations Number, 65). Online verfügbar unter <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf>, zuletzt geprüft am 03.10.2009.
- Hürtgen, Stefanie (2008): *Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globalen Konkurrenz. 1. Auflage.* Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Huijgen, Fred; Whittall, Michael; Knudsen, Herman (2007): Tackling the Identity Dilemma. In: Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (Hg.): *Towards a European Labour Identity: the Case of the European Works Council*. London: Routledge, S. 214–227.

- Huzzard, Tony; Docherty, Peter (2005): *Between Global and Local: Eight European Works Councils in Retrospect and Prospect*. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 26, H. 4, S. 541–568.
- Hyman, Richard (1999): *National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: An Essay in Review*. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 5, H. 1, S. 89–110.
- Jagodziński, Romuald (2007): *Involving European Works Councils in Transnational Negotiations – a Positive Functional Advance in their Operation or Trespassing?* In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 14, H. 4, S. 316–333.
- Jaich, Roman (2001): *Der Europäische Betriebsrat an der Schnittstelle zwischen gesetzlicher und vertraglich vereinbarter Mitbestimmung*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 2, H. 1, S. 70–86.
- Joas, Hans (1987): *Symbolic Interactionism*. In: Giddens, Anthony; Turner, Jonathan H. (Hg.): *Social Theory Today*. Stanford, Calif.: Stanford Univ. Press, S. 82–115.
- Jürgens, Ulrich (2005): *Restructuring the Automobile Industry and its Workforce: A Worldwide Perspective*. In: Garibaldo, Francesco (Hg.): *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector. A Worldwide Perspective*. Frankfurt am Main: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 31–56.
- Keller, Berndt (1995): *European Integration, Workers' Participation and Collective Bargaining: a Euro-Pessimistic View*. In: Unger, Brigitte; van Waarden, Frans (Hg.): *Convergence or Divergence? Internationalisation and Economic Policy Responses*. Aldershot: Avebury, S. 252–278.
- Keller, Berndt (2001): *Europäische Arbeits- und Sozialpolitik*. 2., völlig überarb. und stark erw. Auflage. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Keller, Berndt; Platzer, Hans-Wolfgang (2003): *The Europeanisation of Industrial Relations*. In: Keller, Berndt; Platzer, Hans-Wolfgang (Hg.): *Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects*. Aldershot: Ashgate, S. 1–10.
- Kerckhofs, Peter (2006): *Europäische Betriebsräte – Fakten und Zahlen 2006*. ETUI-REHS.
- Kerckhofs, Peter; Triangle, Luc (2002): *EWC Developments in 2002*. In: *European Trade Union Yearbook*.
- Klebe, Thomas; Roth, Siegfried (2000): *Die Gewerkschaften auf dem Weg zu einer internationalen Strategie? Am Beispiel der Automobilindustrie*. In: *Arbeitsrecht im Betrieb, Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder*, Jg. 21, H. 12, S. 749–759.

- Knudsen, Herman (2004): European Works Councils – Potentials and Obstacles on the Road to Employee Influence in Multinational Companies. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 11, H. 3, S. 203–220.
- Knudsen, Herman; Bruun, Niklas (1998): European Works Councils in the Nordic Countries: An Opportunity and a Challenge for Trade Unionism European. In: *The Journal of Industrial Relations*, Jg. 4, H. 2, S. 131–155.
- Knutsen, Paul (1997): Corporatist Tendencies in the Euro-Polity: The EU Directive of 22 September 1994, on European Works Councils. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 18, H. 2, S. 289–323.
- Kochan, Thomas A.; Katz, Harry C.; McKersie, Robert B. (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Kollewe, Kathleen (2005): Europäische Betriebsräte in transnationalen Unternehmen. Die Syndex Studie belegt: Defizite bei der Information und Kommunikation. Bericht zu den Ergebnissen einer Studie über „Die Rolle der Europäischen Betriebsräte bei ökonomischen, finanziellen und sozialen Veränderungen in transnationalen Unternehmen“. In: *Arbeitsrecht im Betrieb, Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder*, Jg. 26, H. 10, S. 577–579.
- König, Susanne (2005): *Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive*. 1. Aufl. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann (2006): *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 71).
- Kotthoff, Hermann (2007): European Works Councils and the Feeling of Interdependence. In: Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (Hg.): *Towards a European Labour Identity: the Case of the European Works Council*. London: Routledge, S. 169–181.
- Krieger, Hubert; Bonneton, Pascale (1995): Analysis of Existing Voluntary Agreements on Information and Consultation in European Multinationals. In: *Transfer. European Review of Labour and Research*, Jg. 1, H. 2, S. 188–205.
- Kromrey, Helmut (2006): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 11., überarb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lecher, Wolfgang (1998): Ressourcen des Europäischen Betriebsrats. In: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 51, H. 10, S. 691–698.
- Lecher, Wolfgang (1999): Resources of the European Works Council – Empirical Knowledge and Prospects. In: *Transfer. European Review of Labour and Research*, Jg. 5, H. 3, S. 278–301.

- Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang (1998): Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte – vom Informationsforum zum Akteur? Eine Vergleichende Studie von acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Baden-Baden: Nomos.
- Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter (1999): Europäischer Betriebsräte – Perspektiven Ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden: Nomos.
- Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter (2001): European Works Councils. Developments, Types and Networking: Aldershot.
- Lecher, Wolfgang; Rüb, Stefan (1999): The Constitution of European Works Councils: From Information Forum to Social Actor? In: European Journal of Industrial Relations, Jg. 5, H. 7, S. 7–25.
- Maines, David R. (1977): Social Organization and Social Structure in Symbolic Interactionist Thought. In: Annual Review of Sociology, Jg. 3, S. 235–259.
- Mandl, Irene; Storrie, Donald; Bober, Magdalena (2009): Recent Restructuring Trends and Policies in the Automotive Sector. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (EF/09/41/EN). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0941.htm>, zuletzt geprüft am 25.11.2009.
- Marginson, Paul (1994): Freiwillig vereinbarte Europäische Betriebsräte: Voraussetzungen und Probleme. In: Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang (Hg.): Europäische Union – Europäische Arbeitsbeziehungen? Nationale Voraussetzungen und internationaler Rahmen. Köln: Bund Verlag, S. 242–254.
- Marginson, Paul (1998): Arbeitsbeziehungen und Europäische Betriebsräte in Großbritannien. In: WSI-Mitteilungen, H. 4, S. 256–277.
- Marginson, Paul; Gilman, Mark; Jacobi, Otto; Krieger, Hubert (1998): Negotiating European Works Councils: an Analysis of Agreements under Article 13. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities.
- Marginson, Paul; Hall, Mark; Hoffmann, Aline; Müller, Torsten (2004): The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Multinationals. In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 42, H. 2, S. 209–233.
- Marginson, Paul; Sisson, Keith (Hg.) (2006): European Integration and Industrial Relations. Multi-Level Governance in the Making. 1. publ. in paperback. Basingstoke u.a.: Palgrave Macmillan.
- Marginson, Paul; Sisson, Keith; Carley, Mark (2001): EWCs Taking on a Bargaining Role? In: European Industrial Relations Review, H. 332, S. 24–27.

- Martínez Lucio, Miguel; Weston, Syd (1997): Trade Unions, Management and European Works Councils: Opening Pandora's Box? In: *International Journal of Human Resource Management*, Jg. 8, H. 6, S. 764–779.
- Martínez Lucio, Miguel; Weston, Syd (2000): European Works Councils and „Flexible Regulation“: The Politics of Intervention. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 6, H. 2, S. 203–216.
- Martínez Lucio, Miguel; Weston, Syd (2004): European Works Councils: Structures and Strategies in the New Europe. In: Fitzgerald, Ian; Stirling, John D. (Hg.): *European Works Council. Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London: Routledge, S. 34–48.
- Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 10., neu ausgestattete Aufl., Druck nach Typoskript. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (June 2000): Qualitative Content Analysis. In: *FQS (Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research)*, Jg. 1, H. 2, Art. 20.
- McKersie, Robert B.; Walton, Richard E. (1992): A Retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations. In: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 38, H. 13, S. 277–285.
- Meltz, Noah M. (1991): Dunlop's Industrial Relations Systems after Three Decades. In: Adams, Roy J. (Hg.): *Comparative Industrial Relations. Contemporary Research and Theory*. London: HarperCollins, S. 10–20.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang (2003): European Works Councils. A New Mode of EU Regulation and the Emergence of a European Multi-level Structure of Workplace Industrial Relations. In: Keller, Berndt; Platzer, Hans-Wolfgang (Hg.): *Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects*. Aldershot: Ashgate, S. 58–84.
- Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (2004): *Grenzübergreifende Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen. Wege und Instrumente transnationaler Interessenvertretung*. Hans Böckler Stiftung. (Arbeitspapier 98).
- Müller, Torsten; Rüb, Stefan (2007): Coming of Age: The Development of Collective Identity in European Works Councils. In: Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (Hg.): *Towards a European Labour*

- Identity: the Case of the European Works Council. London: Routledge, S. 198–213.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): Theorien industrieller Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. 1. Aufl. 2008. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 239–283.
- Nakano, Satoshi (1999): Management Views of European Works Councils: A Preliminary Survey of Japanese Multinationals. In: European Journal of Industrial Relations, Jg. 5, H. 3, S. 307–326.
- Niederhoff, Horst-Udo (1996): Der Europäische Betriebsrat aus Arbeitgebersicht. In: WSI-Mitteilungen, H. 8, S. 489–493.
- Niedenzu, Heinz-Jürgen (2001): Konflikttheorie: Ralf Dahrendorf. In: Morel, Julius; Bauer, Eva; Meleghy, Tamás; Niedenzu, Heinz-Jürgen; Preglau, Max; Staubmann, Helmut (Hg.): Soziologische Theorie. Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter. 7., bearb. und erw. Aufl. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, S. 171–189.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdt. Verlag
- Patriarka, Marina; Welz, Christian (2008): European Works Councils in Practice: Key Research Findings. Background Paper. Herausgegeben von Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (EIRO). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2008/28/en/1/ef0828en.pdf>, zuletzt geprüft am 24.09.2009.
- Pedersini, Roberto (2004): Industrial Relations in the Automotive Sector. European Industrial Relations Observatory Online (EIRO). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/12/study/tn0312101s.htm>, zuletzt geprüft am 20.11.2009.
- Pichot, Evelyne (2006): Transnational Texts Negotiated at Corporate Level: Facts and Figures. Working Document, May 17. Study Seminar “Transnational Agreements”. Unter Mitarbeit von Claire Vogt. European Commission (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities). Online verfügbar unter <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2896&langId=en>, zuletzt geprüft am 16.10.2009.
- Platzer, Hans-Wolfgang (2002): Europäisierung und Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen in der EU. In: Internationale Politik und Gesellschaft, Jg. 2, S. 103–121.

- Platzer, Hans-Wolfgang; Weiner, Klaus-Peter (1998): Europäische Betriebsräte – Eine Konstitutionsanalyse. Zur Genese und Dynamik Transnationaler Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, H. 4, S. 388–412.
- Pries, Ludger (2008): Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Pries, Ludger (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pugh, Derek S.; Hickson, David J.; Hinings, Christopher R.; Turner, Christopher (1969): The Context of Organization Structures. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 14, H. 1, S. 85–90.
- Pulignano, Valeria (2006): Still „Regime Competition“? Trade Unions and Multinational Restructuring in Europe. In: Relations Industrielles/Industrial Relations, Jg. 61, H. 4, S. 615–638.
- Rehfeldt, Udo (1998): Arbeitsbeziehungen und Europäische Betriebsräte in Frankreich. In: Lecher, Wolfgang (Hg.): Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen – zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung (Graue Reihe, 128), S. 27–60.
- Rehfeldt, Udo (2004): European Works Councils and International Restructuring: A Perspective for European Collective Bargaining? In: Charron, Elsie; Stewart, Paul (Hg.): Work and Employment Relations in the Automobile Industry. Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan, S. 183–194.
- Rehfeldt, Udo (2005): European Works Councils and International Restructuring: A Perspective for European Collective Bargaining? International Workshop „Europeanisation and Organised Labour: An Unsolved Dilemma?“, Warwick University, 18-19 November. Warwick. Online verfügbar unter www.ucd.ie/indrel/Warwick_Workshop_Papers/Rehfeldt05.doc, zuletzt geprüft am 15.10.2009.
- Rivest, Chantal (1996): Voluntary European Works Councils. In: European Journal of Industrial Relations, Jg. 2, H. 2, S. 235–253.
- Roberts, Ivor (1993): Where are European Works Councils? An Update. In: Industrial Relations Journal, Jg. 24, H. 3, S. 178–181.
- Rogowski, Ralf (2000): Industrial Relations as a Social System. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 7, H. 1, S. 97–125.
- Roth, Siegfried; Kuckelkorn, Wilfried (2000): Vereinbarung des Ford-EBR mit der Ford-Konzernspitze zur Verselbständigung der Ford Visteon-Organisation. IG Metall Internet: Manuskript (Februar 2000), zuletzt geprüft am 15.07.2008.

- Scheele, Alexandra (2000): Ford EWC and Management Sign Pioneering Agreement on Visteon Employees. European Industrial Relations Observatory Online (EIRO). Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/04/inbrief/de0004254n.htm>, zuletzt geprüft am 27.11.2009.
- Schienstock, Gerd (1982): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Eine Vergleichende Analyse Theoretischer Konzepte in der industrial Relations-Forschung. Opladen: Leske & Budrich (Forschungstexte Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, 9).
- Schmitt, Mélanie (2008): Restructuring and Anticipation Dimension of Existing Transnational Agreements. Analysis and Overview Table. May, 2008. In: European Commission (General Directorate – Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) (Hg.): Anticipation and Management of Change. The Role of Transnational Texts Adopted at the Company Level. Meeting of the Restructuring Forum Devoted to Transnational Agreements at Company Level. Brussels, S. 89–110.
- Schulten, Thorsten (1997): Europäische Modernisierungskoalitionen? Der Beitrag Europäischer Betriebsräte zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. In: Flecker, Jörg (Hg.): Jenseits der Sachzwanglogik: Arbeitspolitik zwischen Anpassungsdruck und Gestaltungschancen. Berlin: Edition Sigma, S. 71–102.
- Shalev, Michael (1981): Theoretical Dilemmas and Value Analysis in Comparative Industrial Relations. In: Dlugos, Günter; Weiermair, Klaus; Dorow, Wolfgang (Hg.): Management under differing value systems. Political, social and economical perspectives in a changing world [proceedings of an international conference, Toronto, October 1980]. Berlin; New York: de Gruyter, S. 241–264.
- Singh, Ravi K. (1976): Systems Theory in the Study of Industrial Relations: Time for Reappraisal? In: Industrial Relations Journal, Jg. 7, H. 3, S. 59–71.
- Strauss, Anselm L. (1978a): Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strauss, Anselm L. (1978b): A Social World Perspective. In: Denzin, Norman K. (Hg.): Studies in Symbolic Interaction. Greenwich, Conn. (1), S. 119–128.
- Strauss, Anselm L. (1982): Interorganizational Negotiation. In: Urban Life (Journal of Contemporary Ethnography), Jg. 11, H. 3, S. 350–367.
- Strauss, Anselm L. (1993): Continual Permutations of Action. New York; Hawthorn: Aldine de Gruyter.

- Strauss, Anselm L. (1994): An Interactionist Theory of Action. In: Sprondel, Walter M. (Hg.): Die Objektivität der Ordnungen und ihre kommunikative Konstruktion. Festschrift für Thomas Luckmann. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft; Suhrkamp, S. 73–94.
- Strauss, Anselm L.; Fagerhaugh, Shizuko; Suczek, Barbara; Wiener, Carolyn (1985): *The Social Organization of Medical Work*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Strauss, Anselm L.; Fagerhaugh, Shizuko; Wiener, Carolyn (1997): *Social organization of medical work*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Streeck, Wolfgang (1997): Neither European nor Works Councils. A Reply to Paul Knudsen. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 18, H. 2, S. 325–337.
- Streeck, Wolfgang (1999): Europas etwas andere Architektur. In: *Die Mitbestimmung*, Jg. 45, S. 12–24.
- Streeck, Wolfgang; Vitols, Sigurt (1996): The European Community: Between mandatory consultation and voluntary information. In: Rogers, Joel; Streeck, Wolfgang (Hg.): *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press, S. 243–281.
- Telljohann, Volker (1998): Arbeitsbeziehungen und Europäische Betriebsräte in Italien. In: Lecher, Wolfgang (Hg.): *Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen – zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung (Graue Reihe, 128), S. 61–92.
- Telljohann, Volker (2009): European Works Councils: Emergence of a European Collective Identity or still National Bound Actors? In: Hertwig, Markus; Pries, Ludger; Rampeltshammer, Luitpold (Hg.): *European Works Councils in Complementary Perspectives*. Brussels, S. 71–97.
- Telljohann, Volker; Da Costa, Isabel; Müller, Torsten; Rehfeldt, Udo; Zimmer, Reingard (2009): *European and International Framework Agreements: Practical Experiences and Strategic Approaches*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/102/en/2/EF08102EN.pdf>, zuletzt geprüft am 16.10.2009.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Timming, Andrew R. (2006): The Problem of Identity and Trust in European Works Councils. In: *Employee Relations*, Jg. 28, H. 1, S. 9–25.

- Timming, Andrew R. (2007): European Works Councils and the Dark Side of Managing Worker Voice. In: *Human Resource Management Journal*, Jg. 17, H. 3, S. 248–264.
- Turner, Lowell (1996): The Europeanization of Labour: Structure before Action. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 2, H. 3, S. 325–344.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2009): World Investment Report. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. Online verfügbar unter www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, zuletzt geprüft am 20.11.2009.
- Unveröffentlichte Präsentation des Sekretärs von EFB Georg Leutert (21.03.2006): “Negotiation of Restructuring Processes at European Level and the Role of European Works Councils: The case of the Ford European Works Council”.
- Veersma, Ulke (1999): Last Best. Experiences of Dutch European Works Councils. In: *Transfer. European Review of Labour and Research*, Jg. 5, H. 3, S. 302–319.
- Veersma, Ulke (2002): The European Works Council: A Management Tool or a Carrier of Workers’ Interests? In: *Employment Relations Record*, Jg. 2, H. 2, S. 1–16.
- Vitols, Sigurt (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Vitols, Sigurt (2003a): Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft? Ergebnisse einer Studie zum Verhältnis Management und Eurobetriebsräte („Managementkulturen und Führungsstile in Europa: Europäische Betriebsräte und Human Resource Management in multinationalen Konzernen“). In: *Die Mitbestimmung (international edition)*. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/92462_29348.html, zuletzt geprüft am 24.09.2009.
- Vitols, Sigurt (2003b): Management Cultures in Europe: European Works Councils and Human Resource Management in Multinational Enterprises. Final Report of a Study Commissioned by the Forum Mitbestimmung und Unternehmen, (Forum Co-determination and Enterprises), a Joint Initiative of the Bertelsmann Foundation and the Hans Böckler Foundation. Herausgegeben von Social Science Center Berlin (WZB). Berlin.
- Vitols, Sigurt (2006): Innovative Corporate Cultures and European Works Councils. Final report for the project “Transfer of Innovative Corporate Cultures”.
- Vitols, Sigurt (2009): European Works Councils: an Assessment of their Social Welfare Impact. European Trade Union Institute (ETUI). (Working Paper 2009.04). Online verfügbar unter <http://www.etui.org/index.php/research/>

- content/download/6736/32628/file/WP%202009.04%20Web%20version.pdf, zuletzt aktualisiert am 25.09.2009.
- Voss, Eckhard; Wilke, Maack and Partner (2007): ETUC Overview of Restructuring in Europe. Consolidating Worker Involvement in Restructuring Operations. European Trade Union Confederation (ETUC). Online verfügbar unter http://www.etuc.org/IMG/pdf_pdf_CES-Restructuring-EN_def-2.pdf, zuletzt geprüft am 16.10.2009.
- Waddington, Jeremy (2003): What do Representatives Think of the Practices of European Works Councils? Views from Six Countries. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 9, H. 3, S. 303–325.
- Waddington, Jeremy (2006a): Contesting the Development of European Works Councils in the Chemicals Sector. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 12, H. 3, S. 329–352.
- Waddington, Jeremy (2006b): Einschätzungen von Vertretern Europäischer Betriebsräte. Datenmaterial für die 7. Internationale Konferenz der Otto-Brenner-Stiftung “Mitbestimmung in einem modernen Europa”, Bratislava, Slowakei, 30. Mai – 1. Juni 2006. Online verfügbar unter www.eurobetriebsrat.de/pdf/waddingtonde.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2009.
- Waddington, Jeremy (2006c): The Performance of EWCs 12 Years after the Directive. In: *European Works Councils Bulletin*, H. 65, S. 7–11.
- Walton, Richard E.; McKersie, Robert B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, Richard E.; McKersie, Robert B. (1966): Behavioral Dilemmas in Mixed-Motive Decision Making. In: *Behavioral Science*, Jg. 11, H. 5, S. 370–384.
- Weber, Max; mit einem Vorwort von Alexander Ulfig (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie; Zwei Teile in einem Band*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Weiss, Manfred (2005): Arbeitnehmermitwirkung. Kernelement des Europäischen Sozialmodells. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 13, H. 1, S. 5–20.
- Whittall, Michael (2000): The BMW European Works Councils: a Case for European Industrial Relations Optimism? In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 6, H. 1, S. 61–83.
- Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (2009): European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 15, H. 2, S. 167–185.
- Whittall, Michael; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (2008): Understanding the European Works Council Deficit in German Multinationals. In: *Trasfer*.

- European Review of Labour and Research. Quarterly of the ETUI-REHS Research Department, Jg. 14, H. 3, S. 453–468.
- Wiersema, Margarethe F.; Bantel, Karen A. (1992): Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 35, H. 1, S. 91–121.
- Wills, Jane (1998): Making the Best of it? Managerial Attitudes towards, and Experience of, European Works Councils in UK-owned Multinational Firms. Working Paper No. 3. University of Southampton: Department of Geography. Southampton, UK.
- Wirth, Carsten (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wirth, Carsten (2000): Industrielle Beziehungen als „Negotiated Order“. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 7, H. 1, S. 43–68.
- Wood, Stephen J.; Wagner, A.; Armstrong, E. G. A.; Goodman, J. F. B.; Davis, J. E. (1975): The „Industrial Relations Systems“ Concept as a Basis for Theory in Industrial Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 13, H. 3, S. 291–308.
- Zartman, I. William (1983): The Analysis of Negotiation. In: Zartman, I. William (Hg.): *The 50% Solution*. New Haven: Yale University Press, S. 2–41.
- Zimmer, Reingard (2003): Europäische Solidarität. Beispiele positiver Arbeit Europäischer Betriebsräte. In: *Arbeitsrecht im Betrieb, Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder*, Jg. 24, H. 10, S. 620–625.
- Zwickel, Klaus (1997): Europäische Betriebsräte als Chance für ein demokratisches und soziales Europa. In: Deppe, Joachim; Hoffmann, Reiner; Stützel, Wieland (Hg.): *Europäische Betriebsräte. Wege in ein soziales Europa*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag, S. 31–43.

8.2 Internetquellen

8.2.1 Veröffentlichungen des Unternehmens: Berichte und Pressemitteilungen

- “One Ford“-Philosophy,
http://www.ford.com/doc/one_ford.pdf (29.06.2009)
- Ford Automotive Operations – Europe (United Kingdom),
http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=10470 (06.03.2009)
- Ford Automotive Operations – Ford Otosan Kocaeli Plant (Turkey),
http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=66 (29.06.2009)

- Ford Automotive Operations – Genk Assembly (Belgium),
http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=48 (29.06.2009)
- Ford Automotive Operations – St. Petersburg Assembly (Russian Federation),
http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=151 (29.06.2009)
- Ford Automotive Operations – Valencia Assembly (Spain),
http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=122 (29.06.2009)
- Ford Automotive Operations – Valencia Engine Plant (Spain),
http://media.ford.com/plant_display.cfm?plant_id=137 (29.06.2009)
- Ford Business Plan to the Senate Banking Committee (02.12.2008),
http://media.ford.com/images/10031/Ford_Motor_Company_Business_Plan.pdf (05.03.2009)
- Ford in Britain,
<http://www.ford.co.uk/AboutFord/CompanyInformation/FordinBritain>
 (29.06.2009)
- Ford in Britain: Manufacturing,
<http://www.ford.co.uk/AboutFord/CompanyInformation/FordinBritain>
 (29.06.2009)
- Ford Motor Company – Annual Report 2005
- Ford Motor Company – Annual Report 2007
- Ford Motor Company – Annual Report 2008
- Ford Motor Company Ford Press Release (02.02.2009): “Ford Confirms its Intention to Sell its Bordeaux Automatic Transmission Plant”,
<http://media.ford.com/news/fordconfirmsitsintentiontosellitsbordeauxautomatictransmissionplant.rtf> (28.03.2009)
- Ford Motor Company, Third Quarter Financial Results 2009,
http://www.ford.com/doc/ir_20091102a_3q09_financial_results.pdf
 (10.12.2009)
- Ford Press Release (23.01.2006): “Ford Fights Back”,
http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=22382 (05.03.2009)
- Ford Press Release (26.09.2007): “Ford Otosan Gebze Engineering Facility Opens”,
http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=26907 (17.12.2009)
- Ford Press Release (27.09.2010): „Ford-Werke GmbH: Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsführung“,
<http://media.ford.com/news/fordwerkegmbhpersonelleveraenderungenimaufsichtsratundindegeschaeftsfuehrung.htm> (11.11.2010)
- Ford Press Release: Biography of Stephen T. Odell,
http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=21983 (11.11.2010)
- Über Ford (Deutschland),
<http://www.ford.de/UeberFord> (29.06.2009)

Visteon Company Profile, <http://www.visteon.com/company/profile.html>
(26.09.2009)

8.2.2 Veröffentlichungen anderer Organisationen

ACEA: The Automobile Industry in Europe – an Industry with Strength and Breadth, http://www.acea.be/index.php/collection/industry_and_economy_industry_report/ (20.11.2009)

Bundesministerium der Justiz: Betriebsverfassungsgesetz, <http://bundesrecht.juris.de/betrvg/index.html> (07.01.2010)

EBR-Datenbank: Aktuelle Statistiken über EBRs (Juli 2009), <http://www.ewcdb.eu/documents/wwwewcdbestat.pdf> (06.11.2009)

European Commission (Employment, Social Affairs and Equal Opportunities – Social Dialogue), <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>
(21.12.2009)

Fortune 500: “Annual Ranking of America’s Largest Corporations” (04.05.2009), <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/industries/19/index.html> (29.06.2009)

Meldung des Auswärtigen Amtes der BRD: „Europa wird größer – Erweiterungspolitik dient strategischen Interessen der EU“ (06.01.2010), <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Europa/Erweiterung/Erw-Uebersicht.html#t6> (07.01.2010)

Meldung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie: Wirtschaftsraum Europa (04.03.2009), <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/wirtschaftsraum-europa,did=118988.html> (07.01.2010)

Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles (OICA): World Motor Vehicle Production, World Ranking of Manufacturers (2008), <http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf> (29.06.2009)

The Henry Ford Museum, <http://www.hfmgv.org/exhibits/fmc/chrono.asp>
(29.06.2009)

8.2.3 Medienquellen

Chew, Edmund (25.10.1999): “In Europe, Visteon Aims to Be Player”, in: Automotive News, Vol. 74, Issue 5845, p. 52.

Ewing, Jack (11.10.1999): “Europe: Where Ford Needs to Step on the Gas”, BusinessWeek Cover Story, http://www.businessweek.com/1999/99_41/b3650010.htm (26.12.2009)

McCracken, Jeffrey (26.07.1999): “Spin-off of Visteon is ‘Worst-Kept Secret’”, in: Crain’s Detroit Business, Vol. 15, Issue 30, p. 1.

- Müller, Mario/Girndt, Cornelia (2009): „Allein würden wir keine zwei Jahre überstehen“ (Interview), in: Mitbestimmung, 03/2009, http://www.boeckler.de/107_94429.html (30.03.2009)
- Nachrichtensmeldung: “Ford Europe Shifts HQ to Germany” (23.08.1999), <http://www.independent.co.uk/news/business/ford-europe-shifts-hq-to-germany-1114573.html> (26.12.2009)
- Nachrichtensmeldung: “Major Restructuring for Ford in Europe” (12.05.2000), http://www.presseportal.de/pm/6955/138210/ford_werke_gmbh/ (29.12.2009)
- Nachrichtensmeldung: „Ford trennt sich von Tochterfirma. Chinesen kaufen Volvo“ (23.12.2009), <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/volvo102.html> (26.12.2009)
- Nachrichtensmeldung: „US-Autokonzern spart Personal ein. 41.000 Ford-Mitarbeiter sollen gehen“ (22.12.2009), <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/ford132.html> (26.12.2009)
- Poulakos, Andreas (22.01.2008): „Werk in Rumänien ohne Jobabbau in Deutschland. Auch Ford auf Osteuropa-Kurs“ (Nachrichtensmeldung), <http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/wirtschaftsbranche/ford/080122.jhtml?rubrikenstyle=wirtschaft> (29.06.2009)
- Sherefkin, Robert (18.10.1999): “Visteon Prepares for Life on its Own”, in: Automotive News, Vol. 74, Issue 5843, p. 6.

Eine steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors ist seit Jahrzehnten das charakterisierende Merkmal des Strukturwandels in Deutschland wie auch im Saarland. Häufig wird die These vertreten, dass eine unterdurchschnittliche Arbeitsmarktpformance auch Ausdruck eines unzureichend vorangekommenen Strukturwandels sei. Der vorliegende Beitrag untersucht anhand empirischer Daten, ob diese These für das Saarland Gültigkeit beanspruchen kann. Dabei zeigt sich, dass eine strukturelle Schwäche allenfalls im Bereich der – allerdings für die zukünftige Beschäftigungsentwicklung bedeutsamen – unternehmensorientierten Dienste festgestellt werden kann. Dafür können eine Reihe Faktoren verantwortlich gemacht werden, zum Beispiel ein Mangel an Unternehmenszentralen im Lande oder eine vergleichsweise schlechte Wanderungsbilanz. Die Handlungsmöglichkeiten auf Landesebene sind begrenzt. Der am meisten Erfolg versprechende Ansatz kann jedoch von der Landesregierung maßgeblich beeinflusst werden. Er besteht in der Schaffung eines umfangreichen Angebots hochqualifizierter Arbeitskräfte, insbesondere im technisch-wissenschaftlichen Bereich. Dazu sind eine Reihe hochschulpolitischer Reformen und Weichenstellungen erforderlich, die den Schwerpunkt dieser Untersuchung bilden.