

Umgang von Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland

Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig

Betriebsräte und Gewerkschaften betrachten Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in deutsche Unternehmen häufig kritisch. Zu der Angst um Arbeitsplätze kommt die Sorge darüber, wie sich Investoren aus dem BRIC-Staat gegenüber dem deutschen Modell der Mitbestimmung und speziell ihnen als Vertretern der Arbeitnehmerschaft verhalten (zur kontroversen Debatte um die Haltung ausländischer Investoren zum deutschen System der Arbeitsbeziehungen vgl. u. a. Vitols 2001; Pries 2006; Stettes 2007; Sick/Pütz 2011).

Die betriebliche Mitbestimmung im Sinne der deutschen Mitbestimmungspraxis ist in den BRIC-Staaten fast nicht existent. Zwar bestehen in den BRIC-Staaten gewerkschaftliche Systeme, deren Einfluss ist aber gering. In China wird die zentrale Gewerkschaft All China Federation of Trade Unions (ACFTU) von der Regierung beeinflusst und gesteuert, während politisch unabhängige Gewerkschaften nicht erlaubt sind bzw. unterdrückt werden (vgl. Liu 2010). In Indien sind mehr als 90 Prozent der Arbeitnehmer im informellen Sektor tätig.

Unternehmen mit mehr als hundert Mitarbeitern werden zwar gesetzlich reglementiert, bestehende Regelungen zum Schutz von Festangestellten werden aber durch den intensiven Einsatz von Werkverträgen unterwandert (vgl. Ahsan/Pagés 2007). Die Erfahrung von Unternehmen aus China und Indien mit den dortigen Gewerkschaften unterscheidet sich daher von der Rolle der Gewerkschaften und des Betriebsrates in Deutschland.

Dieser Unterschied zwischen dem Heimatmarkt und Deutschland gilt in ähnlicher Weise auch für Unternehmen aus Brasilien und Russland (vgl.

Almeida/Carneiro 2007, Muravyev 2010). Es ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass Investoren aus den BRIC-Staaten die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung bei Investitionen in Deutschland daher nicht richtig einschätzen können, entsprechende Untersuchungen existieren bisher aber nicht. Das vorliegende Kapitel will einen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke leisten.

In diesem Kontext geht es um die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, unter denen das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und dem Betriebsrat als Arbeitnehmervertretung in einem Unternehmen verstanden wird. Dabei setzen sich Arbeitsbeziehungen aus Teilaspekten zusammen, die unterschiedlich ausgeprägt sein können. Um die Qualität der Arbeitsbeziehungen einordnen zu können, werden in der vorliegenden Studie festgelegte Sachverhalte analysiert. Untersucht werden

- das Vorwissen des Investors über die deutsche Mitbestimmungspraxis,
- sein Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern und in diesem Zusammenhang auch seine (Un-)Kenntnis über die Mitbestimmungspraxis,
- die Akzeptanz von rechtlichen Rahmenbedingungen, hier insbesondere vom Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als Grundlage der Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung,
- die Haltung gegenüber Betriebs- und Tarifvereinbarungen bezogen auf die (Nicht-)Anerkennung bestehender Regelungen zwischen den Betriebsparteien und
- die Kommunikation zwischen Investor und Arbeitnehmervertretung, deren Intensität und inhaltliche Ausgestaltung wichtige Hinweise auf die geltenden Arbeitsbeziehungen – sowohl in negativer als auch in positiver Richtung – geben kann.

Unter Berücksichtigung dieses Ansatzes werden im Folgenden die Grundlagen der Mitbestimmung in Deutschland vorgestellt. Darauf aufbauend wird auf das Vorwissen der Investoren, ihr Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern, das Tagesgeschäft mit dem neuen Gesellschafter, die Bedeutung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Betriebsvereinbarungen und Tariftreue sowie die Kommunikation zwischen Investor und Arbeitnehmervertretern eingegangen.

Abschließend wird der Einfluss der Investoren auf die Arbeitsbeziehungen in einem Fazit zusammengefasst. Die Analyse baut auf 110 im Rah-

men des Projektes BRICINVEST durchgeführten qualitativen Interviews mit Managern, Betriebsräten, Gewerkschaftsvertretern sowie Länder- und Branchenexperten auf (für weitere Details zum methodischen Vorgehen siehe den Beitrag von Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band).

Grundlage: Betriebliche Mitbestimmungspraxis und Sozialpartnerschaft in Deutschland

Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung nehmen im Kontext der Arbeitsbeziehungen in Deutschland seit jeher einen hohen Stellenwert ein. Die Mitbestimmung ist ein wesentlicher Aspekt des in Deutschland vorherrschenden Kapitalismusverständnisses (vgl. Hall/Soskice 2001). Während in der Literatur (exemplarisch Whittall 2005, Eichhorst/Marx 2011) durchaus Probleme der deutschen Mitbestimmung benannt werden, ist zu konstatieren, dass das Modell nach wie vor überwiegend als Stärke der deutschen Wirtschaft gesehen wird. »Insgesamt sprechen vorliegende empirischen Untersuchungen deutlich dafür, dass Betriebsräte durchaus das Potenzial haben, die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern« (Jirjahn 2010, S. 49).

Eine funktionierende Sozialpartnerschaft – sowohl im Unternehmen im Sinne der betrieblichen Mitbestimmung als auch auf Verbandsebene zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite – unterstützt Mitarbeiter sowie Unternehmen in der Auseinandersetzung mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen. In diesem Zusammenhang hat sich auch das Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen verändert – gedacht wird heute in Wertschöpfungsketten und nicht mehr in Branchen.

Das Ergebnis sozialpartnerschaftlichen Verhaltens zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zeigte sich besonders in der globalen Wirtschafts- und Konjunkturkrise 2008/09. Reisenbichler und Morgan (2012) vertreten in diesem Zusammenhang die Ansicht, das politische und institutionelle System Deutschlands sei eine wichtige Voraussetzung für die Robustheit des deutschen Arbeitsmarktes gegenüber den Folgen der Krise gewesen. Noch wichtiger als dieser externe politische Rahmen seien aber jeweils die Betriebsräte und Manager/Eigentümer einzelner Unternehmen

gewesen, die kooperativ und individuell aufgrund der wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Unternehmens agiert hätten.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat als Gremium der gewählten Vertreter der Belegschaft und der Geschäftsführung findet nicht in einem rechtsfreien Raum statt, der nur durch grobe Rahmenbedingungen definiert ist, sondern fußt auf dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das als gesetzliche Grundlage Rechte und Pflichten der Betriebsparteien definiert. Somit ist eine (einklagbare) Rechtssicherheit gegeben, auf die sich die Arbeitnehmerseite bei Konfliktsituationen beziehen und diese auch arbeitsgerichtlich einklagen kann. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz mit seiner inhaltlichen Dichte von Regelungen der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmerseite geht deutlich über die Mitbestimmungsrechte in anderen europäischen Ländern hinaus.

Ausländische Investoren, die eine (mehrheitliche) Beteiligung an einem Unternehmen haben bzw. dessen Übernahme anstreben, sehen sich bei der Umsetzung der Investitionen deshalb Rahmenbedingungen der deutschen Mitbestimmungspraxis gegenüber, deren Auswirkungen auf die von ihnen geplanten Maßnahmen nach der Übernahme eines Unternehmens oftmals unterschätzt oder im Vorfeld aus Unkenntnis gar nicht berücksichtigt wurden.

Ist dies der Fall, kann das Verhalten des Investors in Mitbestimmungsfragen durch die Arbeitnehmerseite als problematisch angesehen werden und Konflikte herbeiführen. In einer empirischen Studie wird ein negativer Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates und dem Besitz durch einen Investor aus dem europäischen Ausland festgestellt, es fehlen aber Erklärungen, die diesen Zusammenhang begründen (vgl. Jirjahn/Müller 2009).

Vorwissen der Gesellschafter

Aufgrund der analysierten Fallbeispiele ist festzustellen, dass eine (umfassende) Beschäftigung mit der deutschen Mitbestimmungspraxis durch Investoren vor Erwerb von Gesellschafteranteilen bzw. der Übernahme nur in Ausnahmefällen festzustellen ist. Vielmehr wird in deutlich mehr als 50 Prozent der untersuchten Fälle ein völliges Fehlen bzw. nur eine geringe Kenntnis von Hintergrundinformationen über die deutschen Mitbestimmungsmodalitäten nach dem Betriebsverfassungsgesetz festgestellt:

»Die Chinesen hatten, bevor sie nach Deutschland kamen, keine Ahnung von Mitbestimmung, das heißt Gewerkschaften und Betriebsräte kennt man nicht in China. Das heißt, während der Verkaufsphase haben sie sicherlich schon etwas davon gehört, aber ich denke nicht, dass sie wussten, was da auf sie zukommt [...]« (Betriebsrat Interview 3).

Während in diesem Beispiel das Thema Mitbestimmung zumindest in den Verkaufsverhandlungen thematisiert wurde, war in dem folgenden Beispiel noch nicht einmal das der Fall:

»Mitbestimmung [...] kennen die überhaupt nicht. Das haben wir feststellen müssen, indem wir das erste Mal Kontakt zu denen hatten. [...] In den Verkaufsverhandlungen ist eigentlich in keinsten Weise die Mitbestimmungskultur in Deutschland oder irgendwas zu Gewerkschaften dem Investor überhaupt mitgeteilt worden, sodass die vor vollendete Tatsachen gestellt worden sind« (Betriebsrat Interview 4).

Diese beiden Beispiele beziehen sich auf chinesische Gesellschafter, aber auch die Mehrheit aller anderen untersuchten Fälle – unabhängig des Herkunftslandes des Investors – sind ähnlich gelagert. Sie dokumentieren die fehlende Vorbereitung der Investoren bei Übernahmen der Mehrheit von Gesellschafteranteilen oder beim Erwerb des Unternehmens. So etwa im Fall eines indischen Investors:

»Also das war in erster Phase komplett fremd. Er kommt ja aus einem ganz anderen Kreis; in indischen Unternehmen ist Mitbestimmung der Belegschaft ein Fremdwort. Dort herrscht der Patriarch, ich sag mal der Maharadscha, und so benehmen die sich dann auch und dann wird knallhart durchgezogen« (Unternehmen Interview 3).

Einige Fallbeispiele dokumentieren demgegenüber eine zumindest rudimentäre Annäherung an die Mitbestimmungspraxis. Vielfach ist festzustellen, dass der Investor in der Anbahnungs- und ersten Verhandlungsphase mit dem Voreigentümer der Investition versucht hat, Informationen über die deutschen Rahmenbedingungen zu erhalten.

Dies trifft insbesondere in denjenigen Beispielen zu, in denen der Investor schon Erfahrungen im Rahmen von anderen Investitionen in Deutschland bzw. dem europäischen Ausland sammeln konnte. Darüber hinaus gaben in weiteren Fällen an dem Investitionsprozess beteiligte (deutsche)

Beratungsunternehmen oder Führungskräfte der betroffenen Unternehmen Informationen weiter:

»Also ich würde sagen, bei unseren Chinesen, bei unserem Besitzer war das Neuland. Der hat sich vorher erkundigt, ich kann mich nochmal erinnern, dass wir mit dem Personalchef darüber gesprochen hatten, und der musste quasi sämtliche Unterlagen nach China schicken: Wie viele Betriebsräte, was die hier machen und, und, und« (Betriebsrat Interview 8).

Ein Beispiel zeigt, dass durch die gezielte Einstellung von erfahrenem Personal seitens des Investors das entsprechende Wissen in sein Unternehmen geholt wurde:

»Wir haben Kontakt mit unserem obersten Chef, der auch für uns zuständig ist, [...] und der hat jemanden eingestellt, der schon in Deutschland gearbeitet hat und der Erfahrung hat im Betriebsverfassungsgesetz [...]. Also sie wissen, dass es wesentlich komplexer ist als bei ihnen zuhause. Ja und derjenige, der das macht, der hat schon in Deutschland gearbeitet« (Betriebsrat Interview 5).

Nur in wenigen Beispielen hat sich die Investorenseite dafür entschieden, einen direkten Kontakt mit dem Betriebsrat aufzubauen, um mehr über die Mitbestimmungspraxis und ihre gesetzliche Legitimation zu erfahren, diese zu diskutieren und somit einordnen zu können:

»Richtig informiert waren sie nicht. Die haben uns ja ganz direkt eingeladen und haben sich offensichtlich schon darüber informiert, wie das in Deutschland funktioniert, und sind aus meiner Sicht recht clever damit umgegangen. Sie haben gefragt nach den Informationen. Ich kann nicht direkt sagen, was denen vorher vermittelt worden ist, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Ausführlichkeit« (Betriebsrat Interview 30).

Ein weiteres Beispiel legt nahe, dass sich die neuen Eigentümer relativ schnell nach der Investition der Bedeutung des Betriebsrates bewusst wurden und dann auch den Kontakt gesucht haben. Unter diesen Gesichtspunkten ist in diesem Unternehmen ein Lerneffekt zu konstatieren, der in zahlreichen weiteren Interviews ebenfalls bestätigt wurde:

»Nach dem Entlassen der alten Geschäftsführung haben die auch von sich aus das Gespräch mit uns als Betriebsrat gesucht und auch im Vier-Augen-Gespräch mit uns gehabt über die Situation und über die neue Geschäftsführung. [...] Ansonsten haben sie überhaupt gar keine Einflussnahme auf Gesetze oder den Betriebs-

rat genommen oder [irgendetwas; Anm. d. Verf.] eingeschränkt, das rechtens wäre. [...] Der Investor [bemüht sich; Anm. d. Verf.] jetzt wirklich auch um den Betriebsrat [...], nachdem er bemerkt hat, was der Betriebsrat wirklich für eine Rolle in Deutschland spielt« (Betriebsrat Interview 19).

Ein entgegengesetztes Verhalten ließ sich im Falle zweier brasilianischer Investoren beobachten. Im ersten Fall kommt der persönliche Kontakt mit den Vertretern der Mitbestimmung aufgrund der intern definierten Unternehmenskommunikation nicht zustande:

»Nein, er wusste nicht, auf was er sich einlässt. Ist auch nicht sein Verständnis, er hat hier Manager, die das für ihn regeln, und die haben die Aufgabe und die müssen das machen, also ganz eindeutig zugeordnet gekriegt, wer hier mit dem Betriebsrat zu reden hat« (Betriebsrat Interview 21).

Im zweiten Fall offenbart sich ein völliges Unverständnis über die in Deutschland gängige Mitbestimmungspraxis:

»Das ist eine andere Welt, wirklich andere Welt. [...] Hier sagen die Brasilianer, es ist zu reguliert und das ist schwierig für die Brasilianer zu verstehen. Sie können nicht einfach jemanden kündigen, das ist nicht so leicht« (Experte Interview 9).

Bei der Betrachtung der Aussagen von zwei Interviewpartnern über russische Investoren wird eine sehr pragmatische Sichtweise über die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung deutlich.

»Man muss bei denen immer, das ist bei denen auch eine Kultur, dass Russen immer kommen: Da gibt's ein Gesetz, da gibt's ein Recht, da gibt's eine Rechtsprechung [...] in Deutschland« (Betriebsrat Interview 22).

Besondere Relevanz haben nach dieser Aussage die bestehenden gesetzlichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, die vom Investor als bindend anerkannt und nicht infrage gestellt werden. Das zweite Beispiel basiert auf Erfahrungen des russischen Investors im Rahmen seiner Arbeitsbeziehungen in Russland:

»Den Russen sind diese ganzen Themen eigentlich sehr vertraut. Die haben auch ständig Auseinandersetzungen wegen Arbeitsrecht und solchen Fragen. [...] Was in Russland überhaupt nicht etabliert ist, obwohl es Gewerkschaften gibt, ist Tarifautonomie. Die gibt es in der Form, wie hier, ja nicht. Und das musste man erst erklären« (Unternehmen Interview 7).

Hier wird deutlich, dass bei russischen Investoren durchaus Erfahrungen mit arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen bestehen, die eine Grundlage für ihr Vorgehen in Deutschland sein können. Aufgrund der abweichenden Rahmenbedingungen in Russland beziehen sich diese Erfahrungen aber nur auf bestimmte Aspekte der industriellen Beziehungen. Das Wissen über die gesetzlichen Vorgaben in Deutschland wurde in diesem Fall erst durch Vertreter des übernommenen Unternehmens vermittelt.

Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern

Bei dem Verhalten der Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber den Mitbestimmungsträgern liegt die Sichtweise nahe, dass – auch geringe oder diffuse – Vorkenntnisse über die deutsche Mitbestimmungspraxis ihr Verhalten gegenüber der Arbeitnehmerseite positiv beeinflussen können. Diese Annahme wird indirekt durch analysierte Fallbeispiele unterstützt. In einigen der untersuchten Fälle war festzustellen, dass sich Investoren aus den BRIC-Staaten nach der Übernahme des Unternehmens an die Arbeitnehmerseite im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit angenähert haben.

Es ist davon auszugehen, dass dies nicht in erster Linie auf persönlichen Einstellungen des jeweiligen Investors beruht, sondern in seiner Kenntnis über die Rolle und die rechtlichen Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung in deutschen Unternehmen. Ein Beispiel zeigt folgendes Zitat aus einem Interview mit einem Betriebsrat (Interview 8):

»2012 da haben sie mich auch schon gekannt und auch ganz nett begrüßt, [...] ich war ja stellvertretender Vorsitzender damals und also die haben auch Respekt vor uns [den Betriebsräten; Anm. d. Verf.]. [...] Aber ich denke mal, das hängt mit der Aufgabe [des Betriebsrates ; Anm. d. Verf.] zusammen. Die wissen, was wir machen und was wir hier für eine Mitbestimmung haben.«

Diese Erfahrung eines respektvollen Umgangs der Investoren mit den Betriebsräten ist kein Einzelfall, wie folgendes Zitat zeigt:

»Die [Investoren; Anm. d. Verf.] haben einen gewissen Respekt vor uns, vor der gewerkschaftlichen Arbeit, vor dieser Arbeitnehmervertretung, sie wissen auch nicht, wie stark die eigentlich ist« (Betriebsrat Interview 2).

Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die unter diesen Gesichtspunkten aufgeführten Fallbeispiele als Ausnahmen anzusehen sind. Demgegenüber wurde in der Mehrheit der Interviews bestätigt, dass die Investoren die Betriebsräte nicht als Partner mit einbezogen haben.

Tagesgeschäft mit dem neuen Gesellschafter

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die neuen Gesellschafter keine oder nur wenige Kenntnisse über die Mitbestimmungspraxis in deutschen Unternehmen haben. Entsprechende Informationen erhalten sie meist erst während oder nach Abschluss der Investition. Hier stellt sich die Frage, wie die Investoren mit diesen Informationen umgehen bzw. ob und wie sie sich gegenüber der Mitbestimmungspraxis positionieren. Diesbezüglich gibt es zwei Alternativen:

- Der Investor versucht, die nach der Investition gewonnenen Erkenntnisse über die Mitbestimmung zu ignorieren und die bestehende Praxis der Mitbestimmung zu umgehen oder gar außer Kraft zu setzen.
- Der Investor akzeptiert die gesetzlichen und unternehmensspezifischen Rahmenrichtlinien.

Die Analyse der Leitfadeninterviews ergibt, dass die negative Alternative 1 in den bestehenden Arbeitsbeziehungen nur in äußerst wenigen Fällen auftritt. Vielmehr scheint es so zu sein, dass die Investoren das Betriebsverfassungsgesetz als Grundlage der betrieblichen Mitbestimmung anerkennen und die gesetzliche Basis der Unternehmensmitbestimmung mehrheitlich akzeptieren, wie folgendes Zitat nahelegt:

»Also, da wurde nie irgendwie ein Signal gesendet ›Scheiß Tarifvertrag, Scheiß Gewerkschaft, brauchen wir nicht« (Gewerkschaft Interview 13).

Ähnliche Äußerungen gab es zum Thema Unternehmensmitbestimmung. So berichtete ein Betriebsrat im Interview (22) über die Reaktion des Investors über die bestehende Unternehmensmitbestimmung:

»Okay. Wenn es denn so ist dann müssen wir das auch akzeptieren.«

Diese Stellungnahme spiegelt die relativ neutrale Einstellung des Großteils der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten zur Mitbestimmung wider. Es fällt auf, dass sie nur in sehr wenigen Fällen bei den bestehenden Regeln auf Konfliktkurs gehen. Vielmehr ist in einigen Fällen sogar eine Verbesserung der Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem ausländischen Mutterkonzern im Vergleich zu dem Alteigentümer zu verzeichnen, mit positiven Auswirkungen auf die betriebsinterne Zusammenarbeit.

»Aber da muss man sagen, dass wir in unserem familiengeführten Unternehmen weniger erfahren haben als Betriebsrat als wie der Stand heute ist. Also heute sind wir da ganz anders eingebunden. Und es war hier im Unternehmen von der Familienführung her, die die Mitbestimmung nicht gelebt haben, sondern es waren gesetzliche Vorschriften und nur das, was gesetzlich war, und das musste man sich noch erstreiten. Klar, also das war vorher nicht besser, das war vorher eher schlechter« (Betriebsrat Interview 23).

Derartige Berichte über eine positive Entwicklung der Mitbestimmungspraxis nach der Investition des neuen Eigentümers waren nicht nur von Betriebsräten zu hören, auch deutsche Geschäftsführungen bestätigten eine positive Entwicklung im unternehmerischen Binnenverhältnis:

»Also man war sehr offen, man war sehr positiv eingestellt. Man hat von vornherein gesagt, es wird nichts passieren, was einen Mitarbeiter schlechter stellt. Wir gucken, was können wir noch weiterentwickeln« (Unternehmen Interview 2).

Einige Interviewpartner führten die positive Einstellung der Investoren gegenüber den Mitbestimmungsrechten zum Teil darauf zurück, dass diese Ärger mit der Belegschaft vermeiden wollten:

»Die [neuen Eigentümer; Anm. d. Verf.] haben sehr viel Verständnis gezeigt für die Kompensationspläne, die wir da geschmiedet haben mit dem Betriebsrat, und haben das finanziell auch unterstützt. Das heißt [...] ich denke, wir haben da immer wieder pragmatische Lösungen finden können, weil unsere Shareholder das finanziell unterstützt haben und da nicht unbedingt Ärger haben wollten. Sondern die haben dafür gesorgt, dass die Sozialpläne vernünftig abgebildet wurden« (Unternehmen Interview 12).

In einem Fall hat sich nach Übernahme durch einen indischen Investor die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und dem Betriebsrat in

besondere Weise verbessert. Der befragte Betriebsrat äußerte sich zur Entwicklung nach der Übernahme folgendermaßen:

»Wir haben ein Feindbild verloren. Da hat er dann auch die Betriebsräte eingeladen und vorgestellt und [...] bezeichnet einen Betriebsratsvorsitzenden als Freund. [...] Er hat auch bei vielen Personaldingen schon auf uns gehört und seine Personalauswahl danach gerichtet. [...] Für uns ist das ein kompletter Paradigmenwechsel um 180 Grad. Vom klassischen Feindbildmanager von Firma [...] hin zum Miteinander, dass da vernünftige Arbeitsverhältnisse sind, dass Arbeit irgendwo Spaß macht, das Ganze irgendwie wie eine Familie wird und ja, dann hast du als Betriebsrat andere Aufgaben« (Betriebsrat Interview 32).

Exemplarisch beschrieb dieser Betriebsrat, wie dem Investor bei einem Verhandlungsgespräch ein Schriftstück mit den Forderungen der Arbeitnehmervertretung präsentiert wurde:

»Ja, dann haben wir [...], wie es üblich war bei [dem Vorbesitzer; Anm. d. Verf.], [...] alles schön zu Papier gebracht. Und dann war die Vorstellung und dann guckt der [Investor; Anm. d. Verf.] sich den Zettel an und sagte ›Ja, mach ich‹. Ne, man glaubt es nicht« (Betriebsrat Interview 32).

Dieses Fallbeispiel birgt sogar Potenzial, das deutsche Mitbestimmungssystem in das Heimatland des Investors zu transferieren:

»Also er [der Investor; Anm. d. Verf.] versucht gerade in Indien seinen Verbänden beizubringen, dass so eine Einheitsgewerkschaft mit so Fachverbänden eigentlich auch ein richtiges System für Indien wäre. Weil er seine Erfahrungen, die er hier mit Betriebsräten und Gewerkschaften gemacht hat, eigentlich auch aus seiner Sicht ein Quantensprung in Indien wäre, weil die indische Mentalität dieses Nicken ist und nicht Widersprechen. Und genau da geht seiner Meinung nach sehr viel Innovation verloren. Also der geht aktiv da durch die Gegend und wirbt für ein Gewerkschaftssystem für Indien, in seinen Verbänden« (Betriebsrat Interview 32).

Hier wird ersichtlich, dass dieser Investor aufgrund seiner inhaltlichen Beschäftigung mit der deutschen Sonderform der betrieblichen Mitbestimmung die Vorteile einer beteiligungsorientierten und konsensualen Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite für sich erkannte. Vor allem die darin implizierte Intention der »vertrauensvollen Zusammenarbeit« als strategische Ausrichtung hin zur Bestandssicherung und unterneh-

merischer Zukunftsfähigkeit könnte zu dieser Erkenntnis beigetragen haben.

Der befragte Betriebsrat betonte auch das positive Verhältnis des Investors zum Konstrukt der Einzelgewerkschaft als betreuendes Element von Unternehmen sowie als Teil der Sozialpartnerschaft. In diesem Kontext verwies er auf die damalige Stellung des Investors in der politischen Szene Indiens: Als Mitglied des Beraterstabes des früheren indischen Ministerpräsidenten nutzte er seine Erfahrung mit dem deutschen Modell der Sozialpartnerschaften, um für dieses in Unternehmen und auf Verbandsebene in Indien zu werben.

Dieses ungewöhnliche Beispiel für eine positive Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen zwischen Investor und Arbeitnehmerseite verdeutlicht, dass beide Seiten in der unternehmerischen Realität die Chance nutzen können, durch konstruktives und faires Verhalten eine Win-win-Situation für Eigentümer und Belegschaft herbeizuführen und anhand werteorientierten Vorgehens Gemeinsamkeiten zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass eine funktionierende Kommunikation zwischen beiden Seiten eine gemeinsame strategische Vorgehensweise zur Unternehmenssicherung und positiven zukünftigen Entwicklung erst möglich macht.

Steht das beschriebene Beispiel für das Nonplusultra funktionierender Arbeitsbeziehungen zwischen Investor und Betriebsrat, beschreibt das folgende Statement genau das Gegenteil:

»Das war für ihn ein rotes Tuch. Weil der sagt: »Mein Gott, ich bin Investor, ich entscheide: Wenn mir einer nicht passt, dann will ich, dass der geht. Schluss aus, wieso entscheiden da andere mit? Es ist doch mein Laden, ich bezahle hier, ich bringe das Geld rein und andere verfügen über mein Geld« (Unternehmen Interview 3).

Solche Aussagen zu Reaktionen von Investoren gehören aber eher zu den Ausnahmen. Vielmehr bestätigen die bisherigen Ergebnisse, dass es – einigen Negativbeispielen zum Trotz – möglich ist, eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zwischen Käuferunternehmen und Mitarbeitervertretung zu finden. Dabei stellt sich die Frage, ob diese positive Kooperation in der positiven Einstellung des Investors begründet ist oder ob andere Aspekte dafür verantwortlich sind.

Bedeutung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Ausgehend von der oben gestellten Frage legen die untersuchten Fallbeispiele die Vermutung nahe, dass eine Verständigung zwischen Investor und betrieblicher Mitbestimmung deutlich mit den in Deutschland zugrunde liegenden gesetzlichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes zusammenhängt. Denn durch die gesetzlichen Regelungen sind Spielregeln vorgegeben, innerhalb derer sich die Betriebsparteien bewegen. Verletzung dieser Spielregeln durch den Investor können Betriebsrat und die zuständige Gewerkschaft aufgreifen und die Einhaltung der Arbeitnehmerrechte im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – bis hin zu Streikmaßnahmen – einfordern.

In Bezug auf die oben genannten positiven Beispiele gelungener Kooperation zwischen Investoren und Betriebsräten kann nur gemutmaßt werden, ob und in welchem Maße diese freiwillig erfolgte – ohne Zwang durch rechtliche Reglementierungen oder Androhung von Maßnahmen durch den Betriebsrat. Auch wenn diese Frage nicht pauschal beantworten lässt, geht aus den Interviews hervor, dass bei den Investoren häufig erst nach der ersten Kenntnisnahme der gesetzlichen Mitbestimmungsregeln ein Lern- und darauf aufbauend ein Kommunikationsprozess mit den Betriebsräten einsetzt:

»Es hat da oftmals Auseinandersetzungen gegeben oder wo er [der indische Investor; Anm. d. Verf.] sich sehr schockiert gezeigt hat und sagt: »Das verstehe ich nicht, ihr Deutschen vergrault ja die Investoren«. Also hundert Prozent dahinter [...] steht er nicht, er lehnt das weiterhin ab, aber er akzeptiert es, weil eben die Verhältnisse so sind und unterm Strich funktioniert es ja auch und damit hat er im Grunde genommen auch einen Haken dran gemacht und hat sich mehr oder weniger darauf eingelassen« (Unternehmen Interview 3).

Derartige Reaktionen der Investoren lassen auf einen Zusammenhang zwischen rechtlichen Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes und dem Verhalten der Investoren schließen.

Betriebsvereinbarungen und Tariftreue

Wurde bis zu dieser Stelle die Reaktion der Investoren auf die deutsche Mitbestimmungspraxis im Allgemeinen untersucht, richtet sich im Folgenden der Fokus auf eine detailliertere Untersuchung der Bereiche Betriebsvereinbarungen und Tariftreue. Beide Bereiche haben im Unternehmensalltag für den Investor und den Betriebsrat einen hohen Stellenwert und sind deshalb je nach Stand der Umsetzung und den damit ggf. einhergehenden Konflikten ein Gradmesser für die Einordnung der mitbestimmungsspezifischen Auswirkungen nach der Übernahme durch den Investor.

Zum Thema Betriebsvereinbarungen äußern sich die meisten Interviewpartner positiv. So erläuterte ein Betriebsrat:

»Der Investor unterstützt die betriebliche Mitbestimmung. Also es sind Betriebsvereinbarungen dazugekommen, aber weil es im Vorfeld keine gab, wie Arbeitszeitkonto, Pausenregelung etc.« (Betriebsrat Interview 15).

Auch ein Unternehmensvertreter äußert sich ähnlich positiv:

»Wir haben so viele Betriebsvereinbarungen für Unterstützungen der Mitarbeiter, wenn sie sich eine Brille kaufen oder Zähne, neue Zähne sich machen lassen. Also wirklich sehr, sehr auskömmlich für die Mitarbeiter, sehr gut« (Unternehmen Interview 11).

Festzuhalten sei jedoch auch, dass es in einigen Fällen zu Neuverhandlungen über geltende Betriebsvereinbarungen gekommen ist, in denen die Arbeitnehmerseite Eingeständnisse machen musste:

»Mit Kündigung der bestehenden Betriebsvereinbarungen haben wir nun eine neue Arbeitszeitregelung. Die großen Veränderungen darin sind, dass es keine generelle Nachtschicht mehr gibt. [...] Einhergehend damit haben wir Pausenzeiten verändert, also wir haben mehr Pausen wie früher. [...] Wir haben Bereiche, die früher im Gleitzeitbereich waren: Service, der also weltweit zur Verfügung stehen muss zu unterschiedlichsten Zeiten, die haben wir aus der Gleitzeit rausnehmen müssen und in einen Zweischichtbetrieb überführen müssen. [...] Also das ist eine erhebliche Arbeitszeitveränderung, man hat vorgeschoben, wenn man jetzt nur noch 35 Stunden arbeitet, müssen wir uns über die Verteilung der Arbeitszeit neu unterhalten und eine Änderung, die viele Leute auch, viele Mitarbeiter auch als sehr negativ empfinden« (Betriebsrat Interview 31).

Die Aussagen zum Thema »Tariftreue« sind in ihren weitgehend positiven Beurteilungen mit den Einschätzungen zur »Anerkennung von Betriebsvereinbarungen« vergleichbar:

»Wir haben hier komplett einen Flächenvertrag. Die Standortsicherung ist Ende 2011 ausgelaufen und wir sind seit 2012 wieder komplett im Tarif« (Betriebsrat Interview 3).

Oder in einem anderen Fallbeispiel:

»Entgelt-Rahmentarifvertrag, weil wir jetzt seit 2009 tarifgebunden waren. Vollumfänglich nach Tarif eingeführt. Da gab es vom zweiten Arbeitgeber keinerlei Einwände [...] in die Richtung. [...] Auch bisher hält man sich an die ganzen Tarifverträge und auch jetzt, da wo wir denken, dass es eventuell einen Verstoß gibt, ist man auch wieder von Arbeitgeberseite zunächst einmal gesprächsbereit, muss man mal sehen, was rauskommt« (Betriebsrat Interview 2).

Ein anderes Verhaltensmuster – das allerdings eine Ausnahme darstellt – wird durch das folgende Statement belegt. Hier erfüllt der Investor nur gesetzliche Vorgaben, darüber hinaus gehende Vereinbarungen lehnt er ab:

»Wir hatten jetzt eine Diskussion, Gehaltserhöhung. Wir haben ohne diesen starken russischen Einfluss immer gesagt, dass wir uns tarifnah anlehnen und die Gehaltserhöhungen der Tarifparteien dann an die betrieblichen Mitarbeiter weitergeben. Und davon haben wir dann auch immer abgeleitet, wie die Gehaltserhöhungen für die nicht tariflichen Mitarbeiter ausfallen [...]. Das ist jetzt komplett nicht mehr der Fall. [...] Es ist kein Tarifvertrag, also nicht Gesetz, machen wir nicht. Ja und dieses Ausloten in Richtung Personalpolitik bei den Mitarbeitern, immer gerade das wirklich nur zu machen, was gerade noch so notwendig ist« (Unternehmen Interview 11).

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass nicht nur die persönliche Einstellung des Investors zur deutschen Mitbestimmungspraxis seinen Umgang mit dem Tochterunternehmen beeinflussen kann, sondern präsumtiv auch sein Wissensstand über das gesetzlich Machbare seine Konfliktbereitschaft beeinflussen kann. An dieser Stelle sei betont, dass die in den genannten Beispielen in großer Mehrheit festzustellende konsensuale Auslegung und Anerkennung der Tarifvereinbarungen sich vor allem auf Tarifvereinbarungen beziehen, die schon bei Übernahme durch den Investor Gültigkeit hatten.

Eine andere, eher konfliktorientierte Haltung bei den Investoren ist in deutlich abgeschwächter Form feststellbar, wenn es darum geht, Manteltarif- oder Haustarifverträge neu auszuhandeln. Hier reicht die Konfliktbereitschaft der Investoren von einer widerwilligen Anerkennung bis hin zu dem Entschluss, auch einen Arbeitskampf zu riskieren:

»Auf jeden Fall haben wir das Ding [die Tarifaueinandersetzung; Anm. d. Verf.] hier richtig hochgezogen und standen kurz vor der Urabstimmung« (Gewerkschaft Interview 13).

Ein anderer Unternehmensvertreter weiß von einem derartigen Konflikt zu berichten:

»Ja, wir hatten einen strengen Arbeitskampf letztes Jahr erst im Sommer, wo ein Manteltarifvertrag mit unserem Unternehmen wieder neu ausgehandelt werden musste für die nächsten fünf Jahre, wo es zu einmonatigen Streiks kam« (Unternehmen Interview 1).

Bei der Beurteilung, inwieweit der Investor bestehende Arbeitsbeziehungen akzeptiert bzw. unterstützt, ist zu berücksichtigen, ob und inwieweit dieser (als Person) die Tarifaueinandersetzung überhaupt wahrnimmt oder ob in erster Linie nur die vor Ort arbeitende Geschäftsführung in die Auseinandersetzung eingebunden ist und das Mutterunternehmen nur im Rahmen des jeweiligen Berichtswesens in Kenntnis setzt. Dies gilt auch für von Gewerkschaften getroffene Tarifabschlüsse, die von der deutschen Geschäftsführung des Unternehmens anerkannt werden:

»Ja klar gab es Widerwillen gegen den Tarifabschluss. Aber das Management – was der [Investor; Anm. d. Verf.] davon hält, weiß ich nicht« (Gewerkschaft Interview 15).

Ähnlich zu bewerten ist die folgende Aussage, die aber zusätzlich auf den bei Tarifverhandlungen geltenden »Automatismus« steigender Lohn- und Gehaltskosten hinweist und deswegen eine eventuell zu erwartende negative Reaktion des Investors relativiert:

»Weiß ich jetzt nicht, wie er auf Tarifabschlüsse reagiert. Man wird ihm dadrüber mitteilen, dass die Personalkosten bei uns um, ich sage mal jetzt, 2,2 Prozent steigen werden, das werden die schon machen. Aber inwieweit er dann darauf reagiert, das ist ja so die Unternehmensplanung, die bei uns ja auch abgegeben

wird, beinhaltet ja schon einen bestimmten Ansatz für Personalkostensteigerung« (Betriebsrat Interview 25).

Es liegt die Vermutung nahe, dass Investoren (in persona), die nicht vor Ort in den deutschen Unternehmen agieren, sondern diese von ihrem Hauptsitz in dem jeweiligen BRIC-Staat steuern (lassen), eher nicht in innerbetriebliche Konfliktsituationen eingreifen, diese auch nicht selbst initiieren und forcieren. Stattdessen überlassen sie in erster Linie dem Management vor Ort das Tagesgeschäft im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung – und damit auch die Austragung von Konflikten.

Beim Blick auf den Umgang mit der Mitbestimmung wird in den Interviews insgesamt deutlich, dass die BRIC-Investoren bzw. die für sie tätigen Geschäftsführungen in den deutschen Unternehmen in den meisten Fällen die Tarifvereinbarungen nicht infrage stellen und geltende Betriebsvereinbarungen anerkennen. Die Interviews dokumentieren damit eine hohe Bereitschaft seitens der Investoren, gültige Regelungen zu akzeptieren und sogar teilweise darüber hinausgehend positiv zu erweitern.

Kommunikation

Eine weitere zentrale Fragestellung, die eng mit der Einflussnahme der Investoren in die deutschen Unternehmen und den damit einhergehenden Reaktionen der Arbeitnehmervertretung verzahnt ist, bezieht sich auf die Kommunikations- bzw. Kooperationsmöglichkeiten mit den Investoren vor Ort, darüber hinaus aber auch mit den Entscheidern in den BRIC-Staaten selbst.

Dies betrifft nicht nur den Bereich der Auseinandersetzung mit Konflikten und deren Lösung, sondern auch Versuche, mögliche Missstände sowie strategische Vorschläge zu Unternehmenssicherung und Arbeitsplatzerhalt direkt mit den zuständigen Akteuren der Mutterkonzerne zu kommunizieren.

Vorab kann hier bereits festgestellt werden, dass sich aus den Leitfadeninterviews keine eindeutigen Ergebnisse über Erfolg, Misserfolg oder geeignete Kommunikationswege für die Kontaktaufnahme mit dem Mutterkonzern ableiten lassen. Vielmehr scheint es von den Akteuren beider Seiten abzuhängen, inwieweit und in welchem Umfang diese einen Informationsaustausch anstreben und praktizieren.

Während, wie bereits festgestellt, manche Investoren sich bereits im Vorfeld der Investition mit der deutschen Mitbestimmungspraxis vertraut gemacht haben und sich daraus resultierend eine positive Zusammenarbeit zwischen Investor und Betriebsrat entwickelte, scheint in einigen Fällen die Kommunikation zwischen beiden Parteien dem Tagesgeschäft geschuldet zu leiden. So erklärt ein Betriebsrat:

»Beginnend war es sehr positiv. Der Inder kam mit dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des Öfteren auf den Betriebsrat zu. Im Nachhinein hat er sich wesentlich mehr zurückgehalten. Ist weniger geworden, warum auch immer« (Interview 24).

Ähnliches gilt, wenn im Vorfeld keine oder nur geringe Kontakte zwischen dem Mutterkonzern und dem Betriebsrat im deutschen Unternehmen bestanden:

»Der war schon mal hier, aber das haben wir auch bemängelt, Kontakt hatten wir selber [...] ganz am Anfang, als das in den Verhandlungen mal war, aber auch nur ganz kurz. Der war zwar schon einige Male [hier; Anm. d. Verf.], aber wir als Interessenvertretung sind da nicht berücksichtigt worden. Haben auch keinen Bedarf gehabt« (Betriebsrat Interview 14).

Ist hier seitens des Investors zumindest ein vages Interesse an einer Kooperation mit dem Betriebsrat zu verzeichnen, gab es auch Stimmen, wonach von Arbeitnehmerseite eine Kontaktaufnahme mit dem Investor nicht gewünscht bzw. eine Vertiefung der Beziehungen zum Investor nicht in Betracht gezogen wird:

»Wir haben keinen Kontakt. Gar nicht. Null. Wir wollen auch keinen Kontakt aufnehmen« (Betriebsrat Interview 25).

Die in dieser Aussage enthaltene Zurückhaltung konnte in der späteren Analyse des Interviews nicht sachlich begründet werden. Eine Erklärung für ein solches Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und dem Investor könnte sein, das der Betriebsrat nur dem Kontakt zur Geschäftsführung Bedeutung beimisst:

»Wenn der mal zu Besuch da ist und man läuft sich über den Weg, dann spricht man mal ganz kurz, aber eigentlich nur Belangloses, nicht über die Probleme im Unternehmen. Also hauptsächlich Ansprechpartner sind für uns unsere Geschäftsführer hier. Und der Investor ist eigentlich im Hintergrund, der

mischt sich da eigentlich wenig ein – also was wir so mitkriegen« (Betriebsrat Interview 15).

Zusammenfassend lassen die Fallbeispiele den Schluss zu, dass ein direkter Kontakt bzw. eine Zusammenarbeit der Betriebsratsgremien der deutschen Unternehmen mit dem Mutterkonzern die Ausnahme ist:

»Die Kommunikation mit dem Investor läuft nur über unseren Geschäftsführer« (Betriebsrat Interview 22).

Bei den häufig geäußerten sehr gering ausgeprägten Kontakten zwischen Betriebsräten und Investoren sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es sich bei den Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten häufig um große Konzerne handelt. So zeigt, dass die Vertreter der Eigentümer sich in der Regel nur kurz in Deutschland aufhalten. Dies lässt den Schluss zu, dass der Gesellschafter Arbeitnehmerangelegenheiten dem Tagesgeschäft zuordnet, das (fast immer) dem deutschen Management überlassen wird. Die deutschen Manager können – so zeigen die Leitfadeninterviews – auch bei der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens und bei deren operativer Umsetzung relativ unabhängig agieren.

Vor diesem Hintergrund wäre eine intensive direkte Kommunikation zwischen dem Management des Mutterkonzerns und dem deutschen Betriebsrat durchaus überraschend. Ungeachtet dessen lassen die Interviews den Schluss zu, dass die Arbeitnehmervertreter in den meisten Fällen durchaus Interesse an einer direkten Zusammenarbeit mit dem Investor haben. So haben manche Betriebsräte nach der Investition Versuche unternommen, Kontakt mit ihren Mutterkonzernen aufzunehmen. Hier könnten – in der bisherigen Darstellung noch nicht berücksichtigt – sprachliche Barrieren diesen Bemühungen im Wege gestanden haben.

»Aber er war vom Umgang [...] gegenüber uns als Betriebsrat sehr höflich und auch es war eine relativ gute Zusammenarbeit, wo man immer ganz klar sagen muss, diese sprachlichen Barrieren, die da sind. [...] Letztendlich lebt Betriebsrat viel von der Sprache. Und wenn man halt viel Englisch [sprechen; Anm. d. Verf.] sollte, geht da halt leider auch viel verloren [...], wo man halt dann im Prinzip unter Umständen auch aneinander vorbeiredet« (Betriebsrat Interview 6).

Sprachliche Probleme können dazu führen, dass beide Parteien ihren Austausch nicht intensiv weiterverfolgen oder sogar einstellen. Es ist auch denk-

bar, dass deutsche Betriebsräte aufgrund der Sprachbarrieren die Kontaktlosigkeit zum Mutterkonzern als gegeben akzeptieren oder erst gar nicht versuchen, Kontakt zu diesem aufzunehmen. Die Kommunikation mit dem Investor findet dann häufig nur über Dritte statt. So stellte ein Betriebsrat (Interview 24) fest, dass er den Investor zwar getroffen,

»[...] aber auch nur ganz schlecht kennengelernt [habe; Anm. d. Verf.], da ich erst mal kein Englisch spreche, kein Indisch rede und wenn, dann war er mit seinem gebrochenen Deutsch, also wir haben mehr oder weniger nur über zwei oder drei Ecken kommuniziert, also nicht direkt persönlich«.

Zumindest für indische Gesellschafter ist es in der Regel kein Problem, fließend auf Englisch zu kommunizieren. Bei Managern aus den anderen BRIC-Ländern besteht hier häufig noch Nachholbedarf, auch wenn hier – ähnlich wie in Deutschland seit den 1960er Jahren – die Englischkenntnisse bei den nachrückenden Führungskräften zunehmen.

»Die Sprache ist ein Problem und auch ein Thema im Aufsichtsrat, dass die Chinesen fast kein Englisch können. Das heißt, es läuft alles über einen Dolmetscher komplett, da wir natürlich auch stark darauf Wert legen, dass alles in deutscher Sprache abgehalten wird« (Gewerkschaft Interview 2).

In einem Fall wurde durch eine sehr einfache Maßnahme der Sprachbarriere entgegengewirkt:

»Wir haben eine junge Dame eingestellt, eine Chinesin, die hier in Europa groß geworden ist. Die dient als Korrespondentin zwischen uns, aber in der Regel versuchen wir natürlich auch englischsprachig miteinander zu kommunizieren. Mein Englisch hapert noch ein bisschen, ich hole mir natürlich immer einen Unabhängigen« (Betriebsrat Interview 4).

Es ist überraschend, dass diese Maßnahme nicht häufiger ergriffen wird. Dass es sich hierbei um eine Ausnahme handelt, bestätigt, dass im Allgemeinen Betriebsräten und internationales Management in keinem direkten Kontakt stehen. Dabei scheint die Sprachbarriere eher ein verstärkender Faktor für diese Zurückhaltung und nicht der Auslöser zu sein. Unter diesem Gesichtspunkt ist der geographische Aufenthaltsort der Vertreter des Mutterkonzerns unerheblich – sprachliche Barrieren behindern die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Management des Investors sowohl an dessen Standort als auch in Deutschland.

Exkurs 5: Distanzierte Akzeptanz statt partnerschaftliche Aktivität – Mitbestimmungspraxis unter einem russischen Eigentümer (Sophie Golinski)

Langjährige Geschäftsbeziehungen und Erfahrungen im Russlandgeschäft gaben der deutschen Geschäftsführung und Belegschaft bei der Übernahme ihres Unternehmens durch einen russischen Investor kaum Anlass zu Unsicherheit und Besorgnis – im Gegenteil: Der Kauf des Unternehmens durch einen großen russischen Staatskonzern stellte einen starken Partner im internationalen Wettbewerb und die Erschließung neuer Märkte in Aussicht. Von Beginn an wurde der Betriebsrat über die Verhandlungen mit dem potenziellen neuen Eigentümer informiert und im Rahmen der Mitbestimmungspraxis einbezogen, heißt es aus Betriebsratskreisen.

In stetem Kontakt zur deutschen Geschäftsführung wurden beispielsweise Teile des Übernahmevertrages, insbesondere die Absätze zu den Besitzständen der Arbeitnehmer, dem Betriebsrat vorgelegt und von diesem bewertet. Die Mitglieder des Betriebsrates konnten während des Übernahmeprozesses über die Einbeziehung externen Sachverständigen hinaus auf die Erfahrungen einer früheren Unternehmensübernahme und die damalige gewerkschaftliche Zusammenarbeit zurückgreifen.

Während die Beziehung der Arbeitnehmervertreter zur deutschen Geschäftsführung durch offene Gespräche und eine Informationsbereitschaft gekennzeichnet waren, fand mit dem Investor zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. im unmittelbaren Anschluss daran kein Austausch statt. Experten sehen einen Grund dafür in der mangelnden Kenntnis beim Investor über die Institution Betriebsrat und das allgemein in Deutschland geltende Mitbestimmungsrecht in Form des Betriebsverfassungsgesetzes.

Unternehmensinterne Stimmen bescheinigen dem Investor allerdings auch kein Interesse an der Funktion und den Verantwortlichkeiten der Arbeitnehmervertretung. Vielmehr wird von einer *Akzeptanz* vonseiten des Investors gegenüber dem Betriebsrat gesprochen, die größtenteils auf der Tatsache unumgänglicher Gesetze als auf Verständnis bzw. Wohlwollen gegenüber der deutschen Mitbestimmung beruht. Hierzu fasst ein Unternehmensvertreter die Einstellung des Investors folgendermaßen zusammen:

»Er akzeptiert das und schaut, was ist das Minimum, was ich machen muss« (Unternehmen Interview 11).

Kommunikation findet zwischen dem russischen Investor bzw. den russischen Geschäftsführern am deutschen Standort statt, Vertreter der Belegschaft bleiben dabei nach wie vor ausgenommen: Angelegenheiten, die die Arbeitnehmerschaft betreffen, werden im täglichen Geschäft zwischen der russischen und der deutschen Geschäftsführung ausgehandelt und anschließend über den Betriebsrat an die Beschäftigten kommuniziert.

Damit bleiben die russischen Gesellschafter in starren Hierarchiestrukturen, die für den Aufbau vieler russischer Großkonzerne kennzeichnend sind. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass sich die Ergebnisse dieser Unternehmenspolitik über die Kommunikationskultur hinaus inzwischen auch auf den Bereich Personal, darunter eine in den vergangenen Jahren zunehmende Mitarbeiterfluktuation oder Verzögerungen bei der Einstellung neuen Personals, auswirken.

Vielfach mussten sich die Mitarbeiter auch von ehemals gewährten Zusatzleistungen bzw. einer Anlehnung ihrer Gehälter an den Tarifvertrag trennen. Wenngleich mit vielfältigen Initiativen zum gegenseitigen Verständnis, z. B. Kulturseminaren, Akademien zur Sprachausbildung bzw. eines Mitarbeiteraustauschs zwischen dem russischen und deutschen Unternehmen, die alltägliche operative Zusammenarbeit befördert wurde, besteht nach wie vor eine Diskrepanz im Verständnis einer nachhaltigen Unternehmenskultur, die sich u. a. in der mangelnden Bereitschaft des russischen Gesellschafters zur Diskussion von Arbeitnehmerrechten oder seiner Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung ausdrückt.

Zur Reduktion dieser Distanz wünscht sich die deutsche Unternehmensführung eine stärkere Fokussierung und Sensibilität für *Softthemen*, wie die Bedürfnisse der Arbeitnehmer oder eine offenere Kommunikationskultur. Beides würde zur zukünftigen Stärkung der Arbeitnehmerzufriedenheit und Mitarbeitermotivation beitragen.

In der Summe zeigt dieses Fallbeispiel, dass der russische Investor die Mitbestimmungspraxis im deutschen Unternehmen im Rahmen der Gesetzgebung hierzulande akzeptiert. Seine Kommunikation beschränkt sich allerdings auf die deutsche Geschäftsführung und schließt keinen

direkten Austausch mit den Vertretern der Belegschaft bzw. den Mitarbeitern ein. Darüber hinaus werden Maßnahmen der betrieblichen Mitbestimmung bzw. geltendes Arbeitnehmerrecht ausschließlich nach Minimalvorgaben umgesetzt. In diesem Fall gilt es, die positiven Impulse, die sich durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an dem Übernahmeprozess offenkundig gezeigt haben, zu verstetigen.

Empfehlenswert ist, den Investor über strategische Verbesserungen, die aus einem Dialog mit der Arbeitnehmervertretung resultieren, zu informieren und die Bedeutung einer betrieblichen Mitbestimmung für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele nachdrücklich zu betonen.

Fazit

Durch die Analysen der Interviews wird deutlich, dass die Herkunft eines Investors keine Rückschlüsse auf sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitervertretern und seine Anerkennung oder Nichtanerkennung der Rahmenbedingungen der deutschen Arbeitsbeziehungen auf Grundlage der betrieblichen Mitbestimmungspraxis zulässt. Hier können nur Mutmaßungen über die verschiedenen kulturellen

Hintergründe der Investoren angestellt werden, eindeutige Unterschiede von Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber Gesellschaftern aus anderen Ländern oder innerhalb der Gruppe der BRIC-Staaten können indes nicht identifiziert werden. Ein Schwarz-Weiß-Denken bei der Beurteilung von Verhaltensmustern der Investoren aus den BRIC-Staaten ist daher nicht zielführend und aussagekräftig.

In Bezug auf die Investoren aus den BRIC-Staaten konnte festgestellt werden, dass sie meist eine beteiligungsorientierte und auf Konsens ausgerichtete Unternehmenspolitik präferieren. Ein konfliktorientierter Umgang mit der geltenden Mitbestimmungspraxis und den Arbeitnehmervertretern war bei der Befragung hingegen eher die Ausnahme.

Welches Vorgehen sie präferieren ist mutmaßlich durch individuelle Faktoren begründet, die zwar durchaus mit ihrer gesellschaftlichen Einbettung verbunden sein können, die aber auch Faktoren wie ihre jeweilige Ausbildung, berufliche und familiäre Sozialisation beinhalten.

Wie in der vorliegenden Untersuchung gezeigt wurde, sind die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen der deutschen Mitbestimmung – insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz – von besonderer Bedeutung für das Verhalten der Investoren. Investoren aus den BRIC-Staaten sind (ebenso wie aus anderen Ländern und Deutschland) an die rechtlichen Grundlagen gebunden und somit in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt – gerade und insbesondere bei Personalentscheidungen, Betriebsvereinbarungen und Tarifsituation.

Trotz gleicher rechtlicher Voraussetzungen für alle Investoren ergeben sich nach Analyse der Fallbeispiele aufgrund der angenommenen kulturellen Distanz der BRIC-Investoren gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern zwei zentrale Handlungsoptionen für Betriebsräte und Gewerkschaften:

1. Kontaktaufnahme und Kommunikation mit dem Investor

Betriebsräte sollten sich so früh wie möglich um eine persönliche Kontaktaufnahme mit dem Investor bemühen, um sich sowohl als »politische Kraft« erkennen zu geben als auch schon im Vorfeld eine Zusammenarbeit im Sinne von Beteiligung an Entscheidungen und Konsensfindung vorzuschlagen.

2. Hilfestellungsmaßnahmen durch die betreuenden Einzelgewerkschaften

Betriebsräte sollten nach Bekanntwerden des Investors prüfen, welche Möglichkeiten es gibt, spezifische interkulturelle Schulungen und Workshops zu den kulturellen Hintergründen, der Geschichte, dem politischen System, der in dem jeweiligen Land bestehenden Mitbestimmungspraxis, der Rolle der Gewerkschaften etc. anzubieten. Exemplarisch sei hier auf Workshops der IG Metall Bayern hingewiesen, die solche Themenstellungen aufgreifen und vertiefen.

Nach Aussagen von Seminarteilnehmern können solche Veranstaltungen dazu beitragen, durch die kulturelle Distanz entstehende Ängste und Missverständnisse auf Arbeitnehmerseite zu vermeiden und gleichzeitig dazu beitragen, dem Investor auf Augenhöhe gegenüberzutreten.

Literatur

- Ahsan, Ahmad/Pagés, Carmen (2007): Are all Labor Regulations Equal? Assessing the Effects of Job Security, Labor Dispute and Contract Labor Laws in India. In: SP Discussion Paper No. 0713, <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Labor-Market-DP/0713.pdf> (Abruf am 7.6.2015)
- Almeida, Rita K./Carneiro, Pedro M. (2007): Inequality and Employment in a Dual Economy: Enforcement of Labor Regulation in Brazil. In: IZA Discussion Paper No. 3094.
- Eichhorst, Werner/Marx, Paul (2011): Reforming German labour market institutions: A dual path to flexibility. In: *Journal of European Social Policy* 21, H. 1, S. 73–87.
- Hall, Peter A./Soskice, David (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jirjahn, Uwe/Müller Steffen (2009): *Nonunion Worker Representation, Foreign Owners and the Performance of Establishments in Germany*, Arbeitspapier, Universität Trier.
- Jirjahn, Uwe (2010): *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update*. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Arbeitspapier 186. Düsseldorf.
- Liu, Mingwei (2010): Union Organizing in China: Still a monolithic labor movement? In: *ILR Review* 64, H. 1, S. 30–52.
- Muravyev, Alexander (2010): Evolution of Employment Protection Legislation in the USSR, CIS and Baltic States, 1985–2009. In: IZA Discussion Paper No. 5365.
- Pries, Ludger (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? In: *Vortragspapier IAW*. o.O.
- Reisenbichler, Alexander/Morgan, Kimberly J. (2012): From »Sick Man« to »Miracle«: Explaining the Robustness of the German Labor Market During and After the Financial Crisis 2008–09. In: *Politics & Society* 40, H. 4, S. 549–579.
- Sick, Sebastian/Pütz, Lasse (2011): Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. In: *WSI Mitteilungen*, H. 1, S. 34–40.

- Stettes, Oliver (2007): Unternehmensmitbestimmung in Deutschland: Vorteil oder Ballast im Standortwettbewerb. In: Institute for Law and Finance Working-Papers No. 64, 07/2007. Frankfurt am Main.
- Vitols, Sigurt (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. o. O.
- Whittall, Michael (2005): Modell Deutschland under Pressure: The Growing Tensions between Works Councils and Trade Unions. In: *Economic and Industrial Democracy* 26, H. 4, S. 569–592.