

Universität Dortmund
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Unternehmensführung
Praxisseminar „Internationales Personalmanagement“
Prüfungszeitraum: WS 1999/2000

Seminararbeit:
Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
in multinationalen Unternehmen

Dozent: Dr. Jürgen Haritz
Dipl. Kffr. Nicola Berg
Vorgelegt von: Annett Unbescheidt
XXX
XXX
XXX
E-mail: XXX
7. Fachsemester
Fachrichtung: Betriebswirtschaftslehre

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
1 Einleitung	4
2 Arbeitsbeziehungen	5
2.1 Das System der Arbeitsbeziehungen	5
2.2 Einflussfaktoren	6
2.3 Grundmodelle und Ebenen der Interaktion	7
2.4 Mögliche Konflikte	8
3 Multinationale Organisationen	11
4 Das Beispiel Kühne & Nagel AG	15
5 Kritische Betrachtung	17
Literaturverzeichnis	18

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
AG-AN-Beziehungen	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
BIAC	Business and Industry Advisory Committee
EBR	Europäischer Betriebsrat
EBRG	Europäische Betriebsräte-Gesetz vom 28.10.1996
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund
IBFG	Internationaler Bund Freier Gewerkschaften
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung)
IBS	Internationales Berufssekretariat
ILO	International Labor Office (Internationale Arbeitsorganisation)
IOE	International Organization of Employers
IWF	Internationaler Währungsfonds (International Monetary Fund)
K&N	Kühne & Nagel Gruppe
MNU	Multinationales Unternehmen
OECD	Organization of Economic Co-operation and Development
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Konferenz der Vereinten Nationen über Handel und Entwicklung)
UNICE	Union des Industries de la Communauté
WGB	Weltgewerkschaftsbund
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
WVA	Weltverband der Arbeitnehmer

1 Einleitung

Multinationale Unternehmen (MNU) zeichnen sich durch eine hohe globale Aktivität aus. Wirtschaftliche und technisch-organisatorische Veränderungen stellen die Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen (vgl. Hetzler 1992). Diese Herausforderungen anzunehmen, heisst nicht nur qualitativ hochwertige Leistungen bringen und ein gutes Image aufbauen, sondern auch ein sehr gutes Arbeitgeber und Arbeitnehmer Verhältnis schaffen. Das Mitarbeiterpotential ist eines der Haupterfolgsgaranten im Globalisierungsprozess.

Die verschiedenen Nationalitäten und die organisatorische Komplexität eines MNU spiegelt sich auch in den AG-AN-Beziehungen wieder. Das geht einher mit wesentlichen Schwierigkeiten auf AG- und auf AN-Seite, die sich gegenseitig bedingen. Das bedeutet, dass meist Vorteile der AG, wie Produktionsverlagerungen und finanzielle Ressourcen, sich auf der AN-Seite in Nachteile umändern. Die multinationalen Probleme der AN haben sich im Vergleich des nationalen Kontext nicht wesentlich geändert.

Die Untersuchung der AG-AN-Beziehungen in Multinationalen Unternehmen ist Gegenstand dieser Seminararbeit. Folgende Ziele stehen im Mittelpunkt:

- Aufdeckung der Entstehung dieser Beziehungen im multinationalen Kontext
- Umgang mit diesen Beziehungen innerhalb eines MNU
- Auswirkungen und Bedeutung der AG-AN-Beziehungen in einem MNU.

Ausgehend von Dunlop's System der Arbeitsbeziehungen (1958 zitiert nach Wilpert 1985) mit Darstellung der Einflussfaktoren und möglicher Konflikte wird das System auf MNU reflektiert (vgl. Wilpert 1985). Daran anschliessend soll erforscht werden, ob ein Management und eine aktive Gestaltung der AG-AN-Beziehungen notwendig und sinnvoll ist. Die institutionelle Betrachtung zielt auf die Internationalen Organisationen, ihre Aufgaben, Vorteile und Nachteile ab. Es werden mögliche Instrumente dieser internationalen Organisationen und ihr Einsatz dargestellt. Als Abschluss der Seminararbeit wird das Beispiel der Kühne & Nagel Gruppe vorgestellt, welches in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen erstellt wurde.

2 Arbeitsbeziehungen

Arbeitsbeziehungen sind soziale Beziehungen im betrieblichen Arbeitsprozess. Die Definition der wirtschaftlichen Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt trifft ebenfalls zu. Durchaus werden sie auch als politische Beziehungen zwischen Interessenorganisationen, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gekennzeichnet (vgl. Scherm 1999, S. 307).

Unter AG-AN-Beziehungen versteht man die Beziehung zwischen AG-Verbänden und Gewerkschaften sowie zwischen der Unternehmensleitung, betrieblichen Mitbestimmungsorganen, Vertrauensleuten und allen Mitarbeitern. Innerhalb dieser AG-AN-Beziehungen verfolgen die Unternehmen das Ziel der Förderung ihrer Personalwirtschaft und Unternehmenspolitik. Das Ziel der AN ist die Übertragung der nationalen Gewerkschaftsziele auf den internationalen Bereich (Scherm 1999, S. 308). Ob und wie das gelingt, wird diese Arbeit referieren.

2.1 Das System der Arbeitsbeziehungen

Arbeitsbeziehungen finden auf zwei Ebenen statt: Zum einen auf der nationalen Ebene und zum anderen auf der internationalen Ebene. MNU versuchen, Lösungen für den Umgang mit länderspezifischen Unterschieden in Arbeitsbeziehungen zu finden (vgl. Weber/Festing u.a. 1998, S. 239). Der Begriff der Arbeitsbeziehungen hat in unterschiedlichen Kontexten oft eine andere Bedeutung. Allgemein wird in der Literatur die Auffassung vertreten, dass das System der internationalen Arbeitsbeziehungen nur in seinem historischen Ursprung zu verstehen ist.

Das System der Arbeitsbeziehungen besteht aus den vier Elementen Akteure, Regeln, Rahmenbedingungen und dem gemeinsamen Wertesystem (vgl. Dunlop 1958). Als Akteure treten der Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und der Staat, in dem das Unternehmen agiert, auf. Zwischen den einzelnen Akteuren besteht ständige Interaktion, die durch Regeln beeinflusst und gesteuert werden. Diese Abläufe werden exogen durch die Umwelt beeinflusst. Ideologien, Traditionen und Kultur bilden zusammen mit den Regeln und der Interaktion das gemeinsame Wertesystem der Akteure. Auf jeder nationalen Ebene befindet sich das System der Arbeitsbeziehungen in einem stabilen Zustand (vgl. Weber/Festing u.a. 1998). Sobald ein Akteur seine Lage in Unabhängigkeit von den anderen Akteuren ändern kann, wird das System instabil. Wird z.B. das Unternehmen international aktiv, was regelmässig der Fall ist, d.h. es agiert in einem oder mehreren anderen nationalen Systemen, dann tritt eine solche Situation auf. In diesem Moment werden internationale Arbeitsbeziehungen begründet und zu den drei vorher genannten Akteuren tritt ein vierter: Die Konzernleitung des MNU (vgl. Wilpert 1985, S. 30f.) (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Das System der multinationalen Arbeitsbeziehungen

2.2 Einflussfaktoren

Internationalisierung der Unternehmen hat zur Folge, dass auch die Arbeitsbeziehungen internationalisiert werden. Gleichzeitig muss das MNU die länderspezifischen Faktoren berücksichtigen, die diese Arbeitsbeziehungen beeinflussen. Allgemein werden die Einflussfaktoren in rechtliche Normen, politische Normen, soziale Bindungen und Beziehungen, kulturelle Werte und ökonomische Rahmenbindungen strukturiert. Zu den politischen und rechtlichen Normen zählt das gesamte Rechtssystem, von dem das Arbeitsrecht und das Unternehmensrecht in besonderem Masse interessiert. Weiterhin lässt das Rechtssystem auf die Machtverteilung innerhalb eines Landes schließen. Damit werden Rückschlüsse auf die Entscheidungsautonomie des MNU möglich, inwieweit es etwa an Auflagen und Richtlinien, z.B. Umwelt- und Arbeitsschutz, gebunden ist. Das Gesetz eines Landes fungiert als Eintrittsbarriere in den Markt.

Soziale Bindungen und kulturelle Werte prägen die Gesellschaft. Sie umfasst die Rolle eines jeden Individuums in der Gesellschaft, die gesellschaftlich geschaffenen Standards und Traditionen, die Bewusstseinsstrukturen und das Bildungssystem, die die Struktur und Ausrichtung der Arbeitnehmerinteressen eines Landes erklären. Arbeitsbezogene Interessen werden gekennzeichnet durch die Betriebsbezogenheit, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Qualifikation, Integrationseffekte der sozialen Betriebspolitik und durch persönliche Bindungen am Arbeitsplatz (vgl. Altvater/Mahnkopf 1997, Fürstenberg 1985).

Ökonomische Rahmenbedingungen sind Arbeitsmarktstrukturen, der Institutionalisierungsgrad der Wirtschaft, die Wirtschaftslage, Infrastruktur und Technologie. Die Arbeitsmarktstrukturen informieren den AG über den Anteil der Selbständigen, die Integration der weiblichen Bevölkerung in die Arbeitswelt

sowie die Spanne und Intensität des Erwerbslebens. Auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wirken direkt alle Umweltbedingungen ein: Konkret sind Formen der Arbeitsorganisation gemeint. Innerhalb Europas findet der Arbeitnehmer einen festen Arbeitsplatz vor im Gegensatz z.B. zu den USA, wo die Fluktuationsrate weit grösser ist. Der Arbeitszusammenhang ist in Afrika, Südamerika und in Teilen Asiens für den einzelnen transparenter, da die Aufgaben einfach sind und nur wenig Arbeitsteilung herrscht. Als Kontrast dazu stehen die modernen Fabriken der Industrieländer, in denen der Zusammenhang der Aktivitäten nur für den einzelnen Arbeitsplatz klar ist. Mit einer strengen Arbeitszeitregelung und einem schnellen Arbeitstempo sind die Arbeitnehmer der westlichen Welt konfrontiert. In den Entwicklungsländern steht hier der Lebensrhythmus der Bevölkerung gegenüber (vgl. Weber 1985). Durch Kenntnis der genannten Sachverhalte können die AG-AN-Beziehungen positiv vom MNU angeregt werden, so daß Konflikte vermieden werden. Auf welchen Ebenen Konfliktpotential entsteht und welcher Interaktionsprozess ausschlaggebend für die Art der Konflikte ist, soll im folgenden dargelegt werden.

2.3 Grundmodelle und Ebenen der Interaktion

Die Sozialstruktur eines MNU prägt entscheidend die Gestaltung der multinationalen AG-AN-Beziehungen. Der Annahme, dass der Grad der Entscheidungsautonomie direkt mit den Beziehungen zusammenhängt, liegen drei Modelle zugrunde (vgl. Fürstenberg 1985). Im Vertragsmodell verhalten sich AG und AN wie Marktpartner und verhandeln gleichberechtigt die Bedingungen des Zusammenwirkens auf eine bestimmte Zeit verbindlich aus. Konflikte werden friedlich beigelegt. Das Mitwirkungsmodell intensiviert die Beziehung gegenüber dem ersten Modell. Dem AN stehen zusätzlich Informations-, Mitberatungs- und Mitbestimmungsrechte zu. Auf diesem Weg können gemeinsam sanktionierte Lösungen gefunden werden. Einen autoritativen Rahmen setzt das Regelungsmodell. Der AN kann aufgrund von Normen und Gesetzen sein Recht erzwingen. Kontrollorgane greifen ordnend in Konflikte ein. Die Parteien in diesen drei Modellen können sowohl Individuen als auch institutionelle Vertreter sein.

Das wird deutlich, bei Betrachtung der Interaktionsebenen (vgl. Bauer 1985). Die höchst-intensivierte Ebene stellt der individuelle Arbeitsvertrag dar. Er begründet die Rechtsbeziehung und die AG-AN-Beziehung. Beide Vertragspartner sind jeweils frei in ihrer Entscheidung den Vertrag abzuschliessen und jeweils frei in ihrer Auswahl des Vertragspartners. Ein Arbeitsvertrag regelt die inhaltliche Gestaltung der Arbeit, das Direktionsrecht des AG sowie eventuell zeitlich festgelegte Veränderungen, zu dem auch das Ende des Arbeitsverhältnisses zählt. Berufliche Veränderungen werden bereits durch die Karriereplanung eines Mitarbeiters fixiert. Ein multinationales

Karriereportfolio kann wie folgt gestaltet sein: Auslandsentsendung aufgrund von Fort- und Weiterbildung, internationale Projektarbeit, Aufbau ausländischer Niederlassungen.

An dieser Position kommt die zweite und dritte Interaktionsebene zum tragen: Betriebsverfassung und Unternehmensleitung. In der Betriebsverfassung wird die Mitbestimmung des Betriebsrates bei sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten und Betriebsänderungen geregelt. Aufgrund der globalen Welt und der permanenten Erhöhung des Internationalisierungsgrades ist eine wohl überlegte Strategie notwendig. Der Betriebsrat (und -verfassung) nimmt gegenüber der Unternehmensleitung in dieser Angelegenheit eine beratende Funktion ein. Damit gelingt der Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen eines MNU.

Auf der vierten Ebene befindet sich die Tarifautonomie. Allerdings müssen auf internationalem Areal Einschränkungen gemacht werden. Tarifverträge und Arbeitskampf sind extrem abhängig vom kulturellen Wertesystem einer Gesellschaft und variiert damit stark innerhalb eines MNU. Auch die fünfte Ebene, der Staat, ist schwer einschätzbar. Im Gegensatz zum arabischen, afrikanischen und asiatischen Raum ist die Expansion eines MNU in Europa relativ einfach. Unternehmen haben mit Markteintrittsbarrieren, gesetzlichen Auflagen, Steuern, anderen Rechnungslegungsvorschriften, anderem Rechtsverständnis und diversen staatlichen Interventionen zu rechnen. Anhand der Interaktionsebenen treten die möglichen Problemfelder eines MNU also deutlich hervor.

2.4 Mögliche Konflikte

Gezielte Informationsbeschaffung, beispielsweise über die Einflussfaktoren auf Arbeitsbeziehungen, ermöglicht dem MNU eine gute Vorbereitung auf die ersten Kontakte (Beziehungen) um eventuelle Konflikte zu umgehen. Denn diese entstehen meist durch Unkenntnis des Landes und der dortigen Bevölkerung.

Werden Interessenkonflikte eines nationalen Unternehmens auf ein MNU reflektiert, so werden diese dadurch verkompliziert, dass sie nicht nur zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern der Muttergesellschaft bzw. der Tochtergesellschaft auf nationaler Ebene sondern zwischen allen Akteuren auf internationaler Ebene stattfinden können (vgl. Abbildung 2: Konfliktbeziehungen in einem MNU). Jedes freie Feld stellt dabei ein Konfliktbündel dar.

Abbildung 2: Konfliktbeziehungen in einem MNU

Alle Konfliktbündel haben unterschiedliche Ursachen und sind dadurch auch unterschiedlich brisant (vgl. Wilpert 1985). Häufig auftretende Konflikte zwischen den Akteuren in einem System multinationaler AG-AN-Beziehungen sollen abschliessend anhand der Abbildung 2 betrachtet werden:

- 1) Unterschiedliche Führungs- und Kommunikationsstile, andere Vorstellungen über die Art und Weise der Mitarbeiterbeförderung sowie der gesamten Personalentwicklung
- 2) Einstellung zu nationalen Gewerkschaften und AN-Vertretern, Allgemeine Fragen der Arbeitszeit-, Überstunden-, Pausenregelung, Lohnfindung, internationaler Lohnangleichung sowie Erörterung zur Unternehmensexistenz wie Produktumstellung, Betriebsschliessung, -verlagerung, Rationalisierungsmassnahmen, Unternehmensfusionen und -zusammenschlüssen
- 3) Dieser Punkt steht mit 2) in engem Zusammenhang: Ausschlaggebend ist die Rechtslage im Gastland. Die Regierung des Gastlandes kann in die Rolle des Vermittlers gedrängt werden, gerade bei Unternehmensfusionen, -zusammenschlüssen oder -schliessungen
- 4) Selten
- 5) Aufgrund der Interessenheterogenität zwischen den Mutter- und Tochter-Gewerkschaften und den Mutter- und Tochter-AN kommt es zu unterschiedlichen Strategievorstellungen der Gewerkschaften. Z.B. Investitionspolitik der Mutter: Mutter-AN sehen sich gegenüber Tochter-AN benachteiligt und fordern zum Streik auf, worauf Tochter-AN aus Eigennutz und Selbstinteresse nicht reagieren und den Streik boykottieren
- 6) bis 9) Relativ selten.

Mögliche Konfliktlösungsformen bestehen auf der Ebene des MNU durch eine aktive Umweltbeeinflussung. Eine imagefördernde Lobby in Politikerkreisen kann zu einer arbeitgeberfreundlichen Gesetzgebung für Arbeitsbeziehungen führen. AN und ihre Vertreter bemühen sich durch die Internationalisierung der Arbeitssolidarität in Form von gemeinschaftlichen Streiks, Waren- und Dienstleistungsboykotts. Aber auch die Aufstellung zwischenstaatlicher Regeln wie die Verhaltensstandards internationaler Organisationen sind ein weiterer Schritt zur Konfliktlösung. Die Bedeutung der Konfliktlösung soll nachfolgend erläutert werden.

6).5 Gründe für das Management der Beziehungen

Nationale Divergenzen, Sprachen, Traditionen sowie Informations- und Kommunikationswege decken Diskrepanzen auf und sind ursächlich für Konflikte. Es entsteht ein Ungleichgewicht zwischen den Akteuren. Hinzu kommen individuelle Mitarbeiterziele, Ziele vieler nationaler Arbeitsteams und Ziele zwischen den AG und AN. Eine Interessenabstimmung muss also konsolidiert werden, damit die strategische Ausrichtung des Unternehmens gewahrt bleibt. Scherm (1999) führt dazu aus, dass Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung durch aktives Mitbestimmungsmanagement und Konfliktlösungsmechanismen bestehen. Beeinflussende Faktoren wie Integrationsgrad, Autonomiegrad, Unternehmensergebnisse und finanzielle Engagements erlauben keine generellen Aussagen, sondern erfordern unternehmensspezifische Lösungen.

Ein erster Ansatzpunkt ist das Mitbestimmungsmanagement, das sich in drei Phasen gliedert. Da Merkmale von Mitbestimmungssystemen auf historischer Entwicklung, sozialen und wirtschaftlichen Modalitäten beruhen, werden in Phase eins die Rahmenbedingungen analysiert. Dazu gehören Akteure und ihre Umwelt, konstitutive Merkmale und Determinanten der nationalen AG-AN-Beziehungen, Ziele und Strategien der AN und des Staates. Die zweite Phase legt die Strategie des Mitbestimmungsmanagements fest. Das kann Mitbestimmungsverwaltung, -management oder Mitwirkungsmanagement sein. Das bedeutet, Art und Ebene der Entscheidungsautonomie werden definiert. Dadurch werden die Entscheidungsakzeptanz und interdependent die Qualität erhöht. Die dritte Phase stellt die Kontrolle der Strategieumsetzung auf nationaler und internationaler Ebene sicher. Gewonnene Erfahrungen werden an die MNU-Zentrale und an die Auslandsgesellschaften rückgekoppelt. Welche Entwicklungen auf multinationaler Ebene zur Konfliktbewältigung stattgefunden haben, wird in Kapitel drei behandelt.

3 Multinationale Organisationen

Anfang des Zwanzigsten Jahrhunderts und insbesondere nach 1945 haben sich die Akteure des Systems der multinationalen Arbeitsbeziehungen zu Organisationen zusammengeschlossen. In diesen multinationalen Organisationen finden Kommunikation, Koordination und Abstimmung der gemeinsamen Interessen sowie die Vertretung der Interessen gegenüber den anderen Organisationen statt. Zu unterscheiden sind multinationale AG-, multinationale AN- und zwischenstaatliche Organisationen. Nachfolgend werden die Ziele und die zur Zielerreichung notwendige Arbeit der multinationalen AG-Verbände und Gewerkschaften dargelegt. Anschliessend werden die wichtigsten zwischenstaatlichen Organisationen vorgestellt sowie die von ihnen vorgelegten Verhaltenskodizes für MNU. Der EBR wird abschliessend als eine funktionierende Kooperation auf Unternehmens-, AG-AN- und zwischenstaatlicher Ebene vorgestellt.

Die wichtigsten **multinationalen AG-Verbände** sind die UNICE, BIAC, IOE und International Chamber of Commerce. Sie verfolgen das Ziel, mögliche Einengungen des Entscheidungsspielraumes multinational tätiger Unternehmen zu verhindern und jegliche Anhebungen von Löhnen und Arbeitsbedingungen auf ein höheres Niveau, z.B. aufgrund weltweiter Tarifverträge, zu begegnen (vgl. Staehle 1985a). Staehle (1985a) sowie Northrup/Rowan (1979) und Liebhaber (1980) vertreten die Meinung, dass diese Organisationen den Internationalisierungsprozess der AG-AN-Beziehungen verhindern und nicht fördern. Als Grund führen die Autoren an, dass Vertragspartner der multinationalen Gewerkschaftsbünde nicht multinationale AG-Verbände sondern die MNU selbst sind.

Innerhalb des Globalisierungsprozesses haben die Aktivitäten der MNU einen hohen sozialen und wirtschaftlichen Stellenwert eingenommen (vgl. Wilpert 1985). Durch den Aufbau eines weltweiten Netzwerkes gewinnt der Akteur AG gegenüber den AN finanzielle und organisatorische Vorteile (vgl. Weber/Festing u.a. 1998). Die **multinationalen Gewerkschaftsbewegungen** sehen sich deshalb als Opposition zur Unternehmensmacht (vgl. Weber/Festing u.a. 1998). International tätig sind die IBFG, IBS, WGB und WVA. Infolge ihrer historischen Entstehung und länderspezifischen Unterschieden verfolgen die vier Verbände unterschiedliche Interessen, die oft konfliktär sind. Somit wird die Stärke der multinationalen Gewerkschaften gegenüber den MNU eingeschränkt (vgl. Staehle 1985). Die multinationalen Gewerkschaften machen von folgenden Reaktionsmöglichkeiten Gebrauch (vgl. Staehle 1985a , Weber/Festing u.a. 1998):

- Forderung nach konzernweiten Tarifverträgen, die sich aber aufgrund der extremen nationalen Unterschiede quantitativ nicht realisieren lassen. Deshalb wird auf die folgenden Punkte grosses Gewicht gelegt

- Beeinflussung des Gehaltsniveaus: MNU hat Kostennachteile, die zur Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit führen
- Begrenzung der willkürlichen Variation der Mitarbeiteranzahl eines MNU: Massenentlassungen können an Bedingungen, wie Nachweis der Notwendigkeit der Entlassungen, bzw. an bestimmte Zahlungen geknüpft werden; auch Beeinflussung von Regierungen und multinationalen Organisationen, die Gesetze und Regelungen bei Massenentlassungen einführen
- Erschweren der globalen Integration von Operationen: Sonst könnten beim höchsten effektiven Integrations- und Rationalisierungsgrad industrielle und politische Probleme entstehen.

Die oben aufgezeigten Massnahmen können im Einzelfall sicher greifen. Neben AG- und AN-Verbänden sind von grosser Bedeutung auch **allgemeine und auf multinationalem Gebiet verbindliche Vorschriften**. Einen ersten Schritt haben hier multinationale Organisationen getan, die Richtlinien und Verhaltenskodizes für MNU auf zwischenstaatlicher Ebene entwickelt haben. Die grösste multinationale Organisation stellen die UN dar. Ihre Sonderorganisation, die sich mit dem Thema der AG-AN-Beziehungen beschäftigt, ist die ILO (vgl. Welge/Holtbrügge 1998, S. 287). Sie sieht ihre Aufgabe in der Verbesserung der Situation der Arbeitnehmer, der Arbeitsbedingungen und der Förderung der sozialen Gerechtigkeit. 1977 wurde die „Dreigliedrige Grundsatzerklärung über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik“ entwickelt. Sie hat zum Ziel, die Freiheit und Grundwürde des arbeitenden Menschen zu schützen. Die Erklärung enthält Forderungen an MNU hinsichtlich der Bereiche:

- Beschäftigung: Z.B. Anpassung der eingesetzten Technologien an die Erfordernisse und Bedingungen des Gastlandes
- Ausbildung: Ausbildungsangebot für AN auf allen Hierarchien entsprechend Unternehmenserfordernissen und Entwicklungsmassnahmen des Landes
- Arbeits-, Lebensbedingungen: Keine niedrigeren Löhne, schlechteren Leistungen u. Arbeitsbedingungen bieten, als vergleichbare AG
- Arbeitsbeziehungen: AN sollen das Recht haben, eigene Organisationen zu bilden, die vom Unternehmen als Verhandlungspartner für Kollektivverhandlungen anerkannt werden.

Die „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ (OECD) stellt eine weitere bedeutende multinationale Organisation dar. Für den interessierenden Bereich der multinationalen AG-AN-Beziehungen sind das „Directorate for Social Affairs, Manpower and Education“ zuständig sowie die Fachausschüsse, das „Education Committee“ und das „Manpower and Social Affairs Committee“. Sie erörtern Fragen zur Arbeitsorganisation, -bedingungen, -qualität, -zeit, zur Mitbestimmung und Arbeitsplatzsicherheit. Das „Committee on International Investment and Multinational Enterprises“ entwickelte 1975 die

„Guidelines for Multinationale Enterprises and Labour Relations“. Diese Verhaltenskodizes enthalten Empfehlungen über Informationsveröffentlichung, Wettbewerb, Finanzierung, Besteuerung, Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, Wissenschaft und Technologie. Im Zusammenhang mit dem Thema der multinationalen AG-AN-Beziehungen werden folgende Aussagen getroffen. MNU sollten, innerhalb des Gesetzesrahmens, der Richtlinien, der Arbeitsbeziehungen und Beschäftigungspraktiken, in jedem Land, in dem sie operativ tätig sind (vgl. Blanpain 1999):

- Die Rechte ihrer AN respektieren
- Effektive Tarifverhandlungen fördern: Vorbereitung der AN-Vertreter mit Informationen z.B. über Beschäftigungsbedingungen; Verhandlungen über Tarifverträge und Arbeitsbeziehungen nur mit autorisiertem Managementpersonal sowie AN-Vertretern durchführen, so dass nutzenmaximierende Entscheidungen getroffen werden können
- AN-Vertreter über Gesetze und Marktpraktiken informieren, so dass sie ein Gesamtbild über das Unternehmen und den Markteintritt erhalten
- Ihre Personalpolitik ohne Diskriminierung implementieren: Personalentwicklung und -qualifizierung fördern, Beschäftigungsstandards nicht minder günstiger als im Stammland wählen
- Bei Betriebsveränderungen, die einen hohen Einfluss auf den Lebensstandard der AN haben werden, eng mit AN-Vertretern und Regierung zusammenarbeiten, damit mögliche negative Effekte gemildert werden
- In Verhandlungen mit AN-Vertretern und Regierungen nicht mit strukturellen Änderungen, z.B. Produktionsstättenverlagerungen, drohen

Diese Verhaltenskodizes der OECD sind nur Empfehlungen an die MNU und haben keine Gesetzeskraft. Sollen multinationale Richtlinien in MNU zur Anwendung kommen, müssen sie durch Staaten in nationale Gesetze ratifiziert werden. Somit ist es den Staaten möglich, in die multinationalen AG-AN-Beziehungen global einzugreifen (vgl. Beyme 1985). Das Konfliktgeschehen zwischen den multinationalen Tarifpartnern kann staatlich gesteuert werden. Regierungen steht als weitere Option offen, die AG durch Investitionspolitik zu motivieren, keine Arbeitsplätze zu exportieren. Gleichzeitig kann der Staat die multinationalen Gewerkschaften finanziell unterstützen, damit sie in die Lage versetzt werden, ausreichenden Druck auf internationale Organisationen auszuüben.

Den bisher grössten Erfolg in der Unterstützung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der nationalen AN und ihrer Vertreter konnten die Mitgliedsstaaten der EU verzeichnen. Eine der ersten länderübergreifenden Richtlinienratifizierungen auf dem Gebiet der AN-Vertretung erfolgte in der EU, wo die multinationale Zusammenarbeit der Staaten am weitesten vorangeschritten ist. 1994 wurde die Richtlinie zur Einsetzung eines

Europäischen Betriebsrates verfasst. Der EBR setzt sich aus maximal 30 AN des (der) gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen(-sgruppe) zusammen. Dabei wird aus jedem Mitgliedsstaat der EU ein AN in den EBR entsandt. Er hat das Recht auf grenzübergreifende Unterrichtung und Anhörung der AN. Dieses Recht erstreckt sich in einem Unternehmen auf alle in einem Mitgliedsstaat liegenden Betriebe, insofern nicht ein grösserer Geltungsbereich vereinbart wurde. Weiterhin darf der EBR Anspruch auf Auskunft über die durchschnittliche AN-Gesamtzahl, die Verteilung der Mitarbeiter auf die Mitgliedsstaaten, über die Unternehmen und Betriebe sowie deren Struktur erheben. Diesen Anspruch kann auch der Betriebsrat gegenüber der örtlichen Betriebs-/Unternehmensleitung geltend machen.

Die Zuständigkeit des EBR und seine Mitwirkungsrechte erstrecken sich auf Angelegenheiten, die mindestens zwei Betriebe/Unternehmen in verschiedenen Mitgliedsstaaten betreffen. Er hat das Recht, einmal kalenderjährlich über die Entwicklung der Geschäftslage, Perspektiven des Unternehmens und bei aussergewöhnlichen Umständen, die erhebliche Auswirkungen auf die AN-Interessen haben, unter rechtzeitiger Vorlage der erforderlichen Unterlagen unterrichtet zu werden und eine Anhörung von der MNU-Leitung zu verlangen. Dabei wird der folgende Katalog diskutiert:

- Unternehmensstruktur, wirtschaftliche und finanzielle Lage
- Voraussichtliche Entwicklung der Geschäfts-, Produktions-, Absatzlage
- Beschäftigungslage und deren Entwicklung
- Investitionen
- Grundlegende Änderung der Organisation
- Einführung neuer Arbeits- und Fertigungsverfahren
- Verlegung von Unternehmen, Betrieben, wesentlichen Betriebsteilen und Verlagerung der Produktion
- Zusammenschlüsse und Spaltungen von Unternehmen/Betrieben
- Einschränkung/Stillegung von Unternehmen, Betrieben, wesentlichen Betriebsteilen
- Massenentlassungen.

Die Zusammenarbeit zwischen EBR und MNU-Leitung erfolgt grundsätzlich vertrauensvoll. Eine Pflicht zur Zusammenarbeit besteht für die MNU-Leitung genau dann nicht, wenn Betriebs-/Unternehmensgeheimnisse gefährdet sind. Inwieweit der EBR in der Praxis realisiert wurde, soll das Unternehmensbeispiel in Kapitel 5 zeigen.

4 Das Beispiel Kühne & Nagel Gruppe

Die Kühne & Nagel Gruppe, mit ihrem Hauptsitz in Schindellegi/Schweiz, gehört zu den grössten Dienstleistungsanbietern weltweit. Sie ist mit 450 Büros in 82 Ländern vertreten. Die Company policy verpflichtet das Unternehmen, auf die kulturellen Unterschiede innerhalb des Konzerns einzugehen und sie in jedem Land individuell zu berücksichtigen.

Im System der multinationalen AG-AN-Beziehungen bei K&N agieren die AN eines jeden Landes, ihre Vertreter und die nationalen AG. Die gewerkschaftliche Organisation als AN-Vertretung ist stark landesabhängig. Nur in den traditionell hoch organisierten Ländern, wie z.B. die europäischen Staaten, Nordamerika und in Teilen Südostasiens, findet aktive Gewerkschaftsarbeit statt, die sich in Tarifverhandlungen äussert. In Unternehmensniederlassungen, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad schwach bis nicht ausgeprägt ist, werden sämtliche vertraglichen Verhandlungen zwischen den AN und dem AG direkt gelöst.

Aufgrund des dezentral organisierten Unternehmens kann K&N auf nationale Rahmenbedingungen, wie landesspezifische Gesetze, Konditionen und Umweltbedingungen, sofort reagieren. Das erklärt auch die direkte und intensive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Niederlassungen. Dabei besteht bei grenzüberschreitenden Transfers die Pflicht, die dort ansässige K&N-Niederlassung mit dem Vorortgeschäft zu betrauen. Sender, Ausfühler und Empfänger ist immer die Kühne & Nagel Gruppe. Die Multinationalität K&N zeichnet sich weiterhin durch den globalen Mitarbeiteraustausch aus. Jährlich werden bis zu 120 Mitarbeiter in andere Niederlassungen versetzt, unter der Bedingung, dass individuelle Qualifikationen und persönliche Präferenzen Beachtung finden.

Diese Betrachtung der Mitarbeiter als Individuen spiegelt das Wertesystem der Arbeitsbeziehungen wieder. Als grundlegendes Ziel werden Qualifikation, Motivation und Ausbildung der Mitarbeiter definiert. Die Erfüllung dieser Grundziele soll das oberste Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit, erreichen helfen.

Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen erfolgt nach keinen formellen Mitbestimmungsregeln. Auf oberster Unternehmensebene findet einmal jährlich ein Treffen zwischen den nationalen Managern statt. Zu diesem Termin werden verschiedene Themen diskutiert, wie die allgemeine Unternehmenslage, Investitions-, Beschäftigungs-, Produkt- und Servicepolitik. „Fachliche Meetings“, an denen die Leiter der Geschäftsbereiche teilnehmen, werden im Vierteljahrestakt durchgeführt. Hier werden jeweils aktuelle Thematiken des betreffenden Geschäftsbereichs erörtert. Ein aktiver Wissenstransfer wird durch zentrale sowie dezentrale (regionale und lokale) Ansprechpartner aus dem Geschäftsbereich garantiert. Damit hat jeder AN die Möglichkeit, Probleme,

Anregungen aber auch sein Wissen und Erfahrungen bis zur Unternehmensspitze weiterzugeben.

Neben dieser fachlichen AN-Vertretung existieren in vielen Niederlassungen Betriebsräte zur sozialen AN-Vertretung. Innerhalb Europas treffen sich die Betriebsräte zum Informationsaustausch. Dabei findet die Kommunikation untereinander sowie zwischen der Unternehmensleitung und den Betriebsräten statt. Bis auf Deutschland wird die Betriebsatmosphäre grundsätzlich als positiv eingestuft. Aufgrund der hohen Mitarbeiteranzahl von 4000 und der sehr hohen gewerkschaftlichen Organisation gibt es hauptberufliche Betriebsratsmitglieder in Deutschland. Das impliziert eine hohe Schlagkraft gegenüber dem Unternehmen, die mit einem überwiegend formalisierten Umgang verbunden ist.

K&N hat bis heute keinen EBR etabliert. Ausschlaggebend waren mehrere Gründe:

- Die Schweiz ist kein Mitglied der EU. Damit wurde die Richtlinie über die Errichtung des EBR nicht ratifiziert und findet deshalb keine Anwendung in der Schweiz
- Die Arbeitnehmervertretungen von K&N in den EU-Ländern, ausgenommen Deutschland, haben mitgeteilt, dass sie an einem EBR nicht interessiert sind. Sie führen das insbesondere auf einen Zeitmangel aufgrund ihres Tagesgeschäfts zurück und sind somit auf lokale Interessen fixiert

Infolge einer Gesetzeslücke kann für die Gründung eines EBR auch das Land mit den meisten AN Pate stehen, wenn das Stammland nicht der EU angehört. Deshalb fand in Deutschland die Initiativergreifung statt. Der deutsche Betriebsrat prüft zur Zeit rechtliche Schritte zur Etablierung eines EBR. Jedoch kann es nicht Sinn und Zweck eines „multinationalen“ Gesetzes sein, dass mehr als 70% aller Mitarbeiter eines MNU seine Verfolgung nicht befürworten.

Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe ist in der Dienstleistungsbranche die Situation der AN weltweit besser einzuschätzen. Sie verfügen meist über eine höhere Qualifikation, besonders auch in Entwicklungsländern. Die Standortgründung ist für Dienstleister günstiger, schneller und flexibler als für Produktionsunternehmen. Allerdings stellt sich der grosse Vorteil der AG, die einfachere Standortverschiebung bzw. -schließung als Nachteil für ihre AN heraus. Aber nur solange, wie diese immobil sind. Abschliessend lässt sich festhalten, dass die AN und ihre Vertreter mit gleich hoher Flexibilität wie die AG reagieren müssen, um im Globalisierungsprozess nicht die Verlierer zu sein.

5 Kritische Betrachtung

Trotz grossen Interesses an der Globalisierung ist auf dem Gebiet der **multinationalen** AG-AN-Beziehungen die grundlegende Literatur fragmentarisch, so dass eine umfassende Erkenntnisgewinnung nicht möglich ist. Damit wurden Forschungsergebnisse im nationalen Bereich auf den internationalen reflektiert. Mit Hilfe dieser Seminararbeit wurde ein Beitrag geleistet, um die bestehende Lücke in der Betrachtung der multinationalen AG-AN-Beziehungen partiell zu schliessen.

Strategie und multinationale Ausrichtung der Unternehmen implizieren den Anspruch an die Personalentwicklung des MNU, eine aktive Rolle in der Wertschöpfungskette zu spielen (vgl. Lenhard/Haas 1999). Mitarbeiter sind eines der grössten Potentiale und Ressourcen in einem MNU.

In den multinationalen AG-AN-Beziehungen wird es drei Entwicklungstendenzen geben (Hetzler 1992). Neben den quantitativ-monetären Forderungen nehmen insbesondere die **qualitativen Interessen** der AN zu, die neuer Gegenstand in kollektiven Auseinandersetzungen sein werden. Damit steigt die Bedeutung der betriebsspezifischen Regelungen. Die Vielfalt an **Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen** wird erhöht. Tendenziös führt die Gesamtentwicklung zu einer **Flexibilisierung** der multinationalen Arbeitsbeziehungen. Die Qualität der AG-AN-Beziehungen in einem MNU wird aber von AN und AG gemeinschaftlich geschaffenen Lösung dieser Probleme abhängen.

Das Beispiel der Kühne & Nagel Gruppe, Schindellegi/Schweiz, soll die theoretischen Grundlagen abrunden. K&N vermittelt einen Eindruck über die in der Dienstleistungsbranche (hier Transport und Spedition) praktizierten AG-AN-Beziehungen auf multinationaler Ebene.

Literaturverzeichnis

- Altwater, Elmar; Mahnkopf, Birgit: *Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. 3. Aufl., Münster: Westfälisches Dampfboot, 1997
- Bauer, Johann-Paul: *Zuständigkeit der Akteure*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz*, New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 145-167
- Bergmann, Joachim: *Gewerkschaften – Organisationsstruktur und Mitgliederinteressen*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz*, New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 89-108
- Beyme, Klaus von: *Staat*. . Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz*, New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 109-117
- Blanpain, Roger: *Review of the OECD Guidelines for multinational Enterprises*. Paris: OECD, 1999
- Dunlop, John T.: *Industrial Relations Systems*, New York, 1958
- Fürstenberg, Friedrich: *Kulturelle und traditionelle Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Sozialstruktur*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz*, New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 3-12
- Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang: *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992
- Hetzler, Hans W.: *Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. Aus: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang: *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992, S. 100-108
- Lenhard, Sandra; Haas, Armin: *Überlebt die Personalfunktion?* In: *io management*, 68. Jg., 1999, Heft 7/8, S. 44-49
- Liebhager, Bruno: *Industrial relations and multinational corporations in Europe*. Farnborough: Gower, 1980
- Northrup, Herbert Roof; Rowan, Richard L.: *Multinational Collective Bargaining Attempts. The record, the cases, and the prospects*. Philadelphia: Industrial Research Unit, 1979
- Scherm, Ewald: *Internationales Personalmanagement*. 2. Aufl., München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1999
- Staehle, Wolfgang H.: *Internationale Arbeitsbeziehungen*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard

- (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz. New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 201-212
- Weber, Wolfgang: *Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz. New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 13-27
- Weber, Wolfgang; Festing, Marion; Dowling, Peter J.; Schuler, Randall S.: *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 239-267
- Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk: *Internationales Management*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1998
- Wilpert, Bernhard: *Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Internationalisierung von Unternehmen*. Aus: Endruweit, Günter; Gaugler, Eduard; Staehle, Wolfgang H.; Wilpert, Bernhard (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz, New York, Berlin: de Gruyter, 1985, S. 29-37