

Symposium:

Betriebsräte in deutschen Unternehmen: Geschichte, Gegenwart und Zukunft

Ort: Bochum, Haus der Geschichte

Datum: 02.12.2022



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

Mitbestimmung seit der Wiedervereinigung

INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION, UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Prof. Dr. Thomas Haipeter

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB/IGM, RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

Prof. Dr. Manfred Wannöffel

Sozialer Dialog bei transnationalen Unternehmenszusammenführungen

DEPARTMENT OF SOCIOLOGY, UNIVERSITY OF OVIEDO, SPAIN

Prof. Dr. Holm-Detlev Köhler

Carolina Dantas Madureira (Bochum)

Agenda

The logo for IAQ (International Association of Quality) features the letters 'IAQ' in a bold, blue, sans-serif font. Below the letters is a horizontal bar with a color gradient from red to green to blue.

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

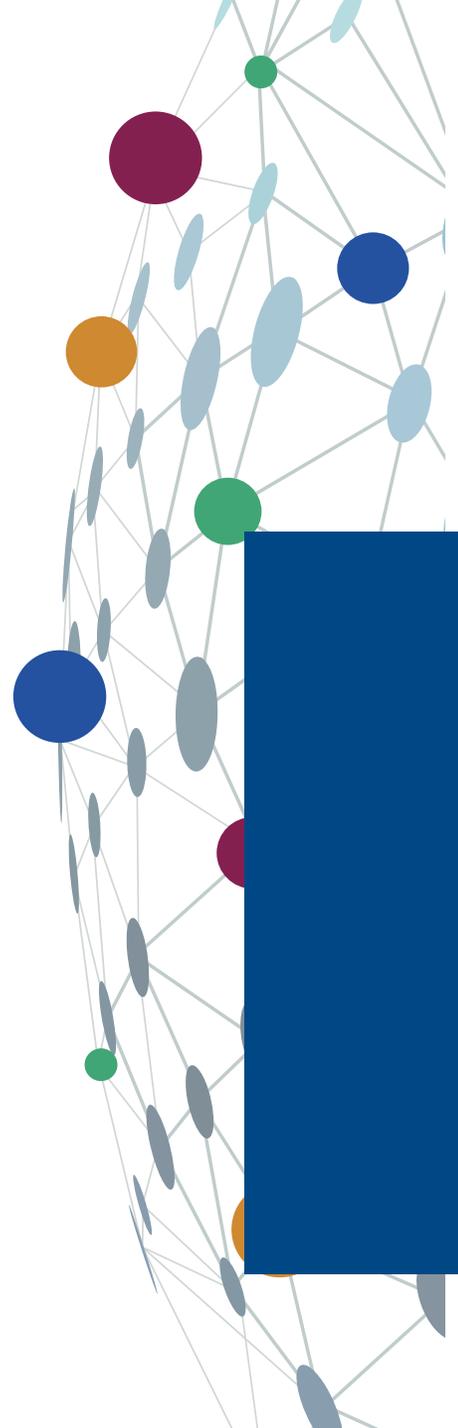
The logo for RUB IGM consists of the letters 'RUB' in white on a dark blue background, followed by 'IGM' in dark blue on a white background, all enclosed in a dark blue rectangular border.

Herausforderungen in der Betriebsrätequalifizierung



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

**Sozialer Dialog bei transnationalen
Unternehmenstransaktionen**

A decorative graphic on the left side of the slide consists of a network of interconnected nodes and lines. The nodes are represented by circles and ovals in various colors including blue, green, orange, and red, set against a light grey background.

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

Prof. Dr. Thomas Haipeter

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

Externe und interne Herausforderungen seit den 1990er Jahren

Lean Production und Produktionssysteme

Restrukturierung und Outsourcing

Demografischer Wandel

Technologischer Wandel (Digitalisierung)

Erosion der Tarifbindung
Tarifsystem



Globalisierung/Standortkonkurrenz

Niedriglohnsektor/atyp. Besch.

Strukturwandel der Beschäftigung

Ökologische Transformation

Verbetrieblichung/Dezentralisierung

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

Sieben Entwicklungslinien der Mitbestimmung:

1. Betriebsräte als Co-Manager

- Offensive Erweiterung der Mitbestimmungsansprüche
- Defensives Standort- und Beschäftigungssicherung

2. Tarifabweichungen: Betriebsräte als Tarifakteure

- Legitimationsprobleme der Co-Managements
- Neue Beteiligungsformen und Legitimationsgewinne

3. Aktivierung durch gewerkschaftliche Kampagnen

- Erweiterung der Handlungskompetenzen und -ansprüche
- Alternativkonzepte zum Management
- Mitbestimmte Gestaltung der Digitalisierung
- Neue Verzahnung Betriebsräte und Gewerkschaften

4. Neue Formen der Beteiligung von Beschäftigten

- Kritik am Stellvertretermodell – Erweiterung der BetrVG (§28.a, §80)
- Beteiligung im Lean Management
- Beteiligung in Aktivierungsprojekten
- Beteiligung in gewerkschaftlichen Erschließungsprojekten
- Beteiligung höherqualifizierter Angestellter – Projektarbeit und agile Arbeit

5. Verschiebungen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung

- Wachsender Koordinations- und Strategiebedarf
- Bedeutungszunahme überbetrieblicher Gremien (GBR/KBR)
- Aufsichtsratsmitbestimmung als zusätzliche Handlungsressource
- Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

6. Transnationalisierung der Mitbestimmung

- Europäische Betriebsräte
- Transnationale Gewerkschaftliche Netzwerke
- Globale Rahmenvereinbarungen

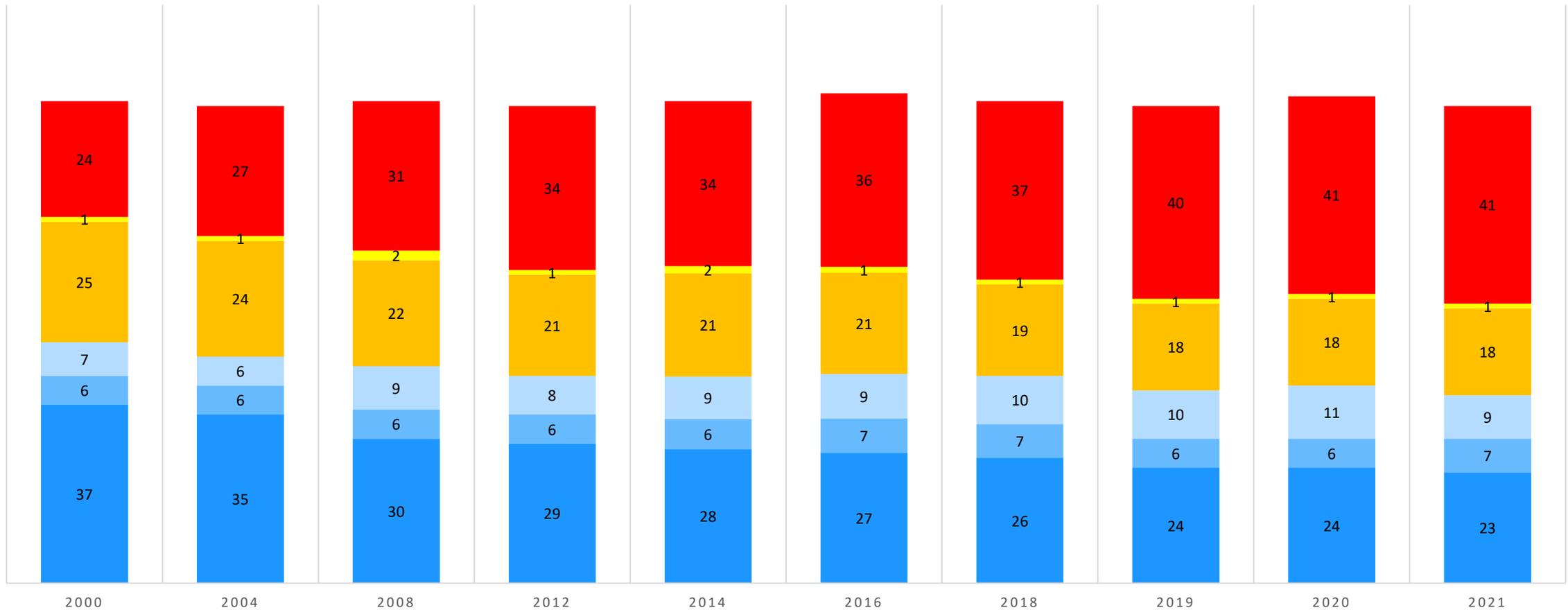
7. Erosion der Mitbestimmung

- Rückgang Verbreitung Mitbestimmung
- Dualisierung: Mitbestimmung als Großbetriebsphänomen
- Anpassungen gesetzlicher Rahmen (Wahlverfahren) – geringe Effekte
- Gewerkschaftliche Erschließungsprojekte
- Ressourcenprobleme

Entwicklungslinien der Mitbestimmung

VERBREITUNG BETRIEBSRÄTE UND TARIFVERTRÄGE

BR und BTV BR und HTV BR und kein Tarif BTV und kein BR HTV und kein BR Kein Tarif und kein BR



Zusammenfassung:

- Zahlreiche neue Handlungsfelder und Anforderungen der Mitbestimmung
- Neue Artikulationsformen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung (Zentralisierung)
- Engere Verzahnung der Zusammenarbeit Gewerkschaften – Betriebsräte (Aktivierung und Organisation)
- Professionalisierung und Erweiterung der Handlungskompetenzen
- Legitimations- und Handlungsressource Beteiligung
- Dualisierung und mitbestimmungsfreie Zonen



Gleichzeitigkeit von Revitalisierung und Erosion der Mitbestimmung



RUB

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB/IGM

Prof. Dr. Manfred Wannöffel



Herausforderungen in der Betriebsrätequalifizierung

HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MITBESTIMMUNG: DOPPELTE TRANSFORMATION

Mitbestimmung in der doppelten Transformation

Gestaltung von Lösungen im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung

Erschließung neuer Gestaltungsfelder und Erweiterung der Mitbestimmung, Betriebsrätemodernisierungsgesetz (Juli 2021)

These:

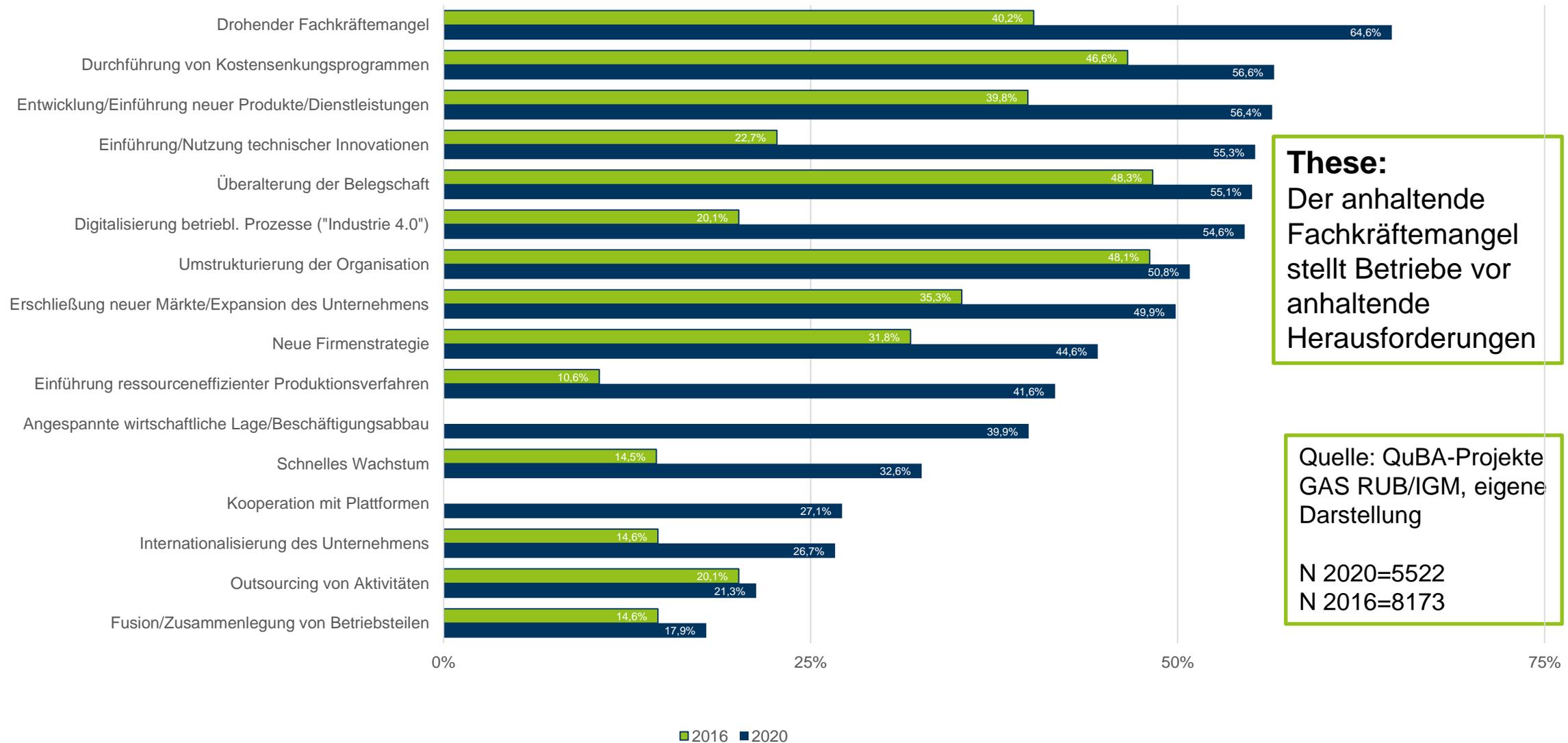


Betriebsratsgremien stehen vor der Herausforderung der „doppelten Transformation“

Entwicklung der eigenen Gremien-Organisation

- Reflektion des Selbstverständnisses
- Entwicklung neuer Rollen und Funktionen
- Anwendung neuer Arbeitsmethoden, Medien & Kommunikationsformen, Remote-Arbeit
- Vereinbarungen und Regelwerke

HERAUSFORDERUNGEN IM BETRIEB 2016 - 2020

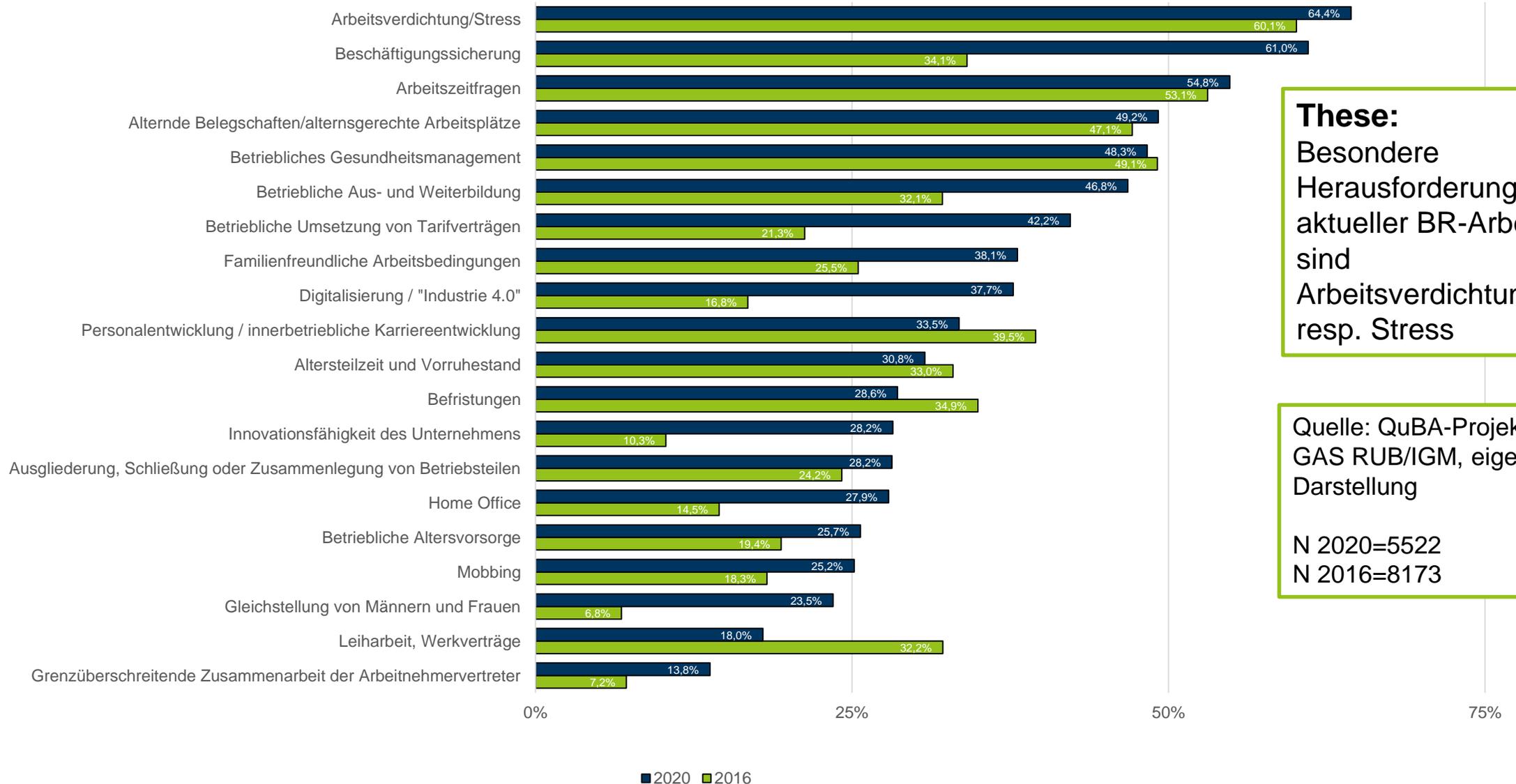


These:
 Der anhaltende
 Fachkräftemangel
 stellt Betriebe vor
 anhaltende
 Herausforderungen

Quelle: QuBA-Projekte
 GAS RUB/IGM, eigene
 Darstellung

N 2020=5522
 N 2016=8173

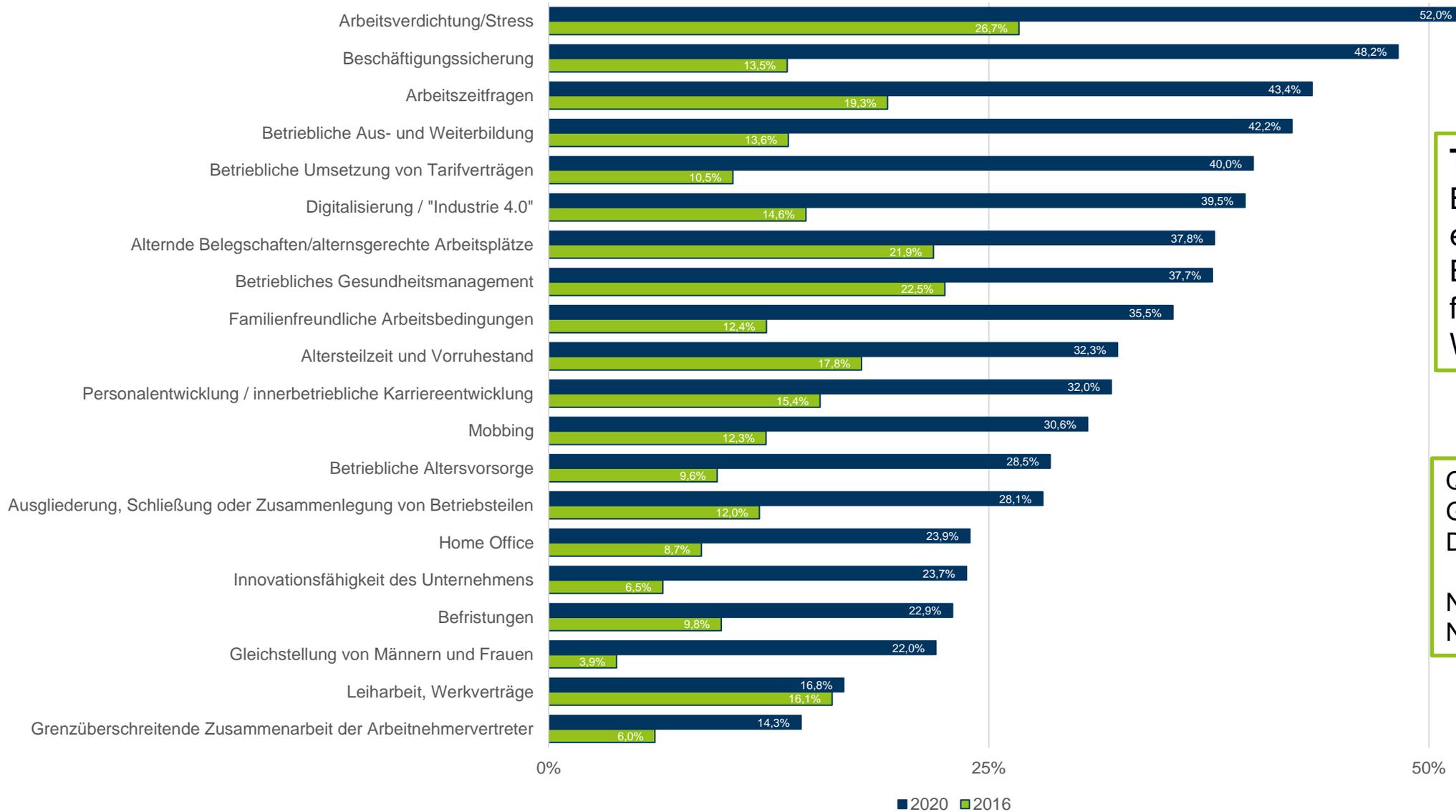
UND IN DER BR-ARBEIT 2016 - 2020



These:
 Besondere Herausforderung aktueller BR-Arbeit sind Arbeitsverdichtung resp. Stress

Quelle: QuBA-Projekte GAS RUB/IGM, eigene Darstellung
 N 2020=5522
 N 2016=8173

WEITERBILDUNGSBEDARFE VON BR 2016 - 2020

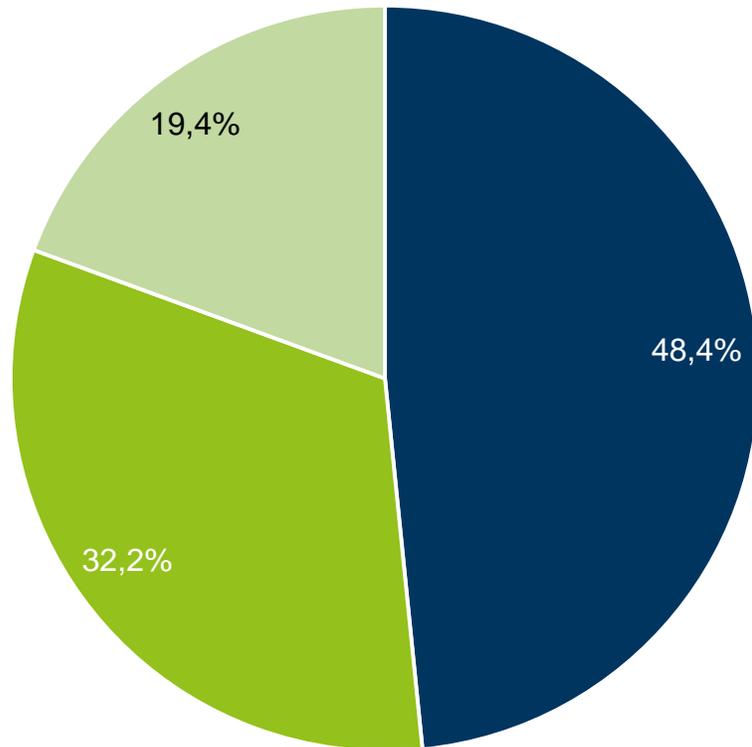


These:
Betriebsräte haben einen besonderen Bedarf an fachgerechten Weiterbildungen

Quelle: QuBA-Projekte GAS RUB/IGM, eigene Darstellung
N 2020=5522
N 2016=8173

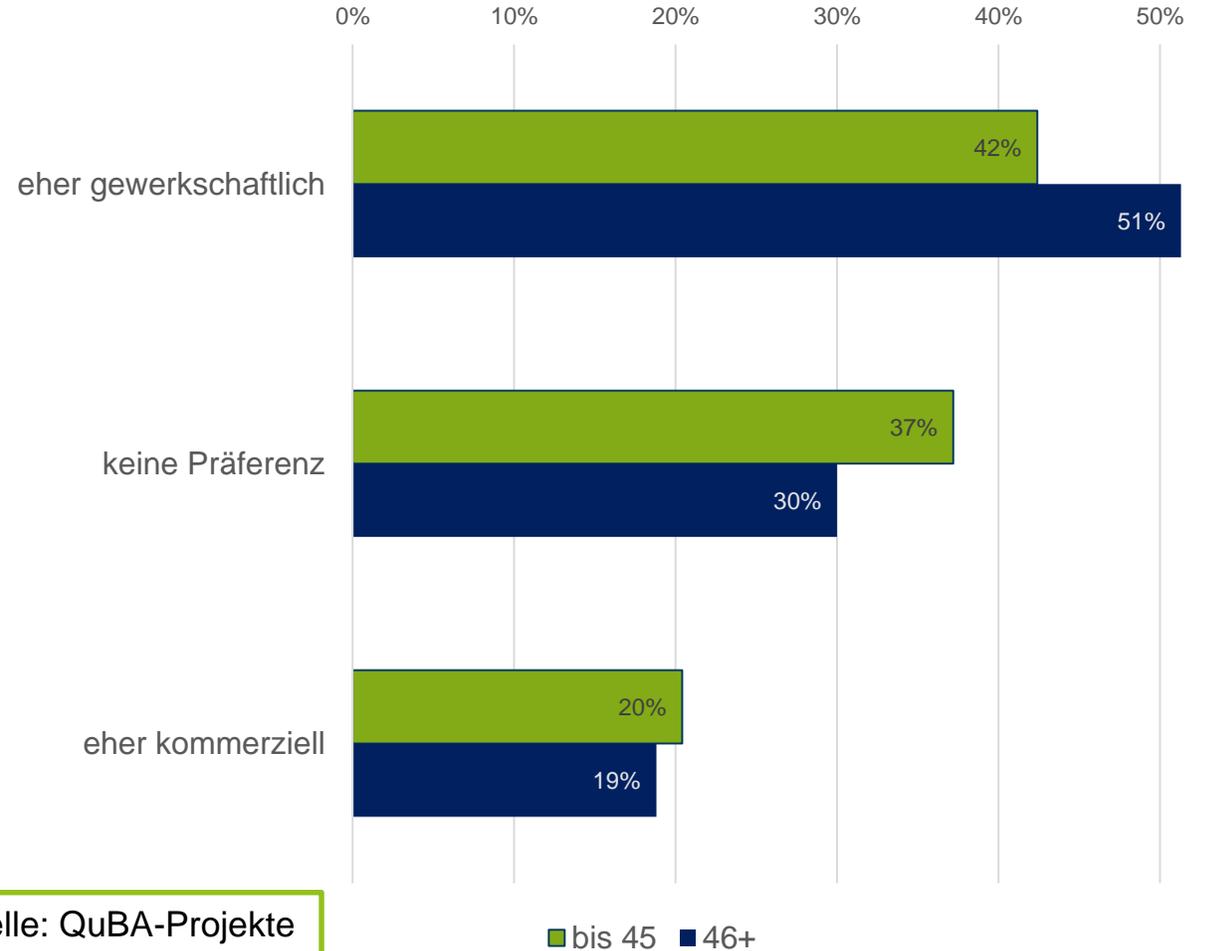
WEITERBILDUNGEN VON BR: GEWERKSCHAFT VS. PRIVAT 2020

präferierter Veranstalter



■ eher gewerkschaftlich ■ keine Präferenz ■ eher kommerziell

präferierter Veranstalter nach Alter



Quelle: QuBA-Projekte
GAS RUB/IGM, eigene
Darstellung

ANBIETERWAHL 2016 - 2020

- **Veranstalter des letzten Seminars:**

Gewerkschaftlicher Anbieter:

2020: 59,6%

2016: 64,2%

- **Inhouse Seminar**

Veranstalter des letzten Inhouse Seminars -

Anteil gewerkschaftlicher Anbieter:

2016: 56,6%

2020: 58,3%

N: 2020=5522

N: 2016=8173

These:

Es gibt eine deutliche
Tendenz hin zu
Weiterbildungen bei
privaten Anbietern

TYPENBILDUNG 2020

„Ältere“

„Jüngere“

Typ A (25,9%)	Typ B (23,2%)	Typ C (8,2%)
Gewerkschaftlicher Vorsitz	Alte Hasen	Kommerzielle Nachfrager
Ältere, männliche Amtsinhaber mit stark gewerkschaftlicher Präferenz und voller Konzentration auf die BR-Tätigkeit	Ältere Personen mit stark gewerkschaftlicher Präferenz und geringerer Weiterbildungsaktivität	Ältere Amtsinhaber mit stark kommerzieller Präferenz, aber geringer gewerkschaftlicher Mitgliedschaft
Typ D (24,5%)	Typ E (7,2%)	Typ F (11,1%)
Junge Gewerkschafter*innen	Digital Natives	Die Unentschlossenen
BR-Anfänger mit eher gewerkschaftlicher Präferenz und hohen Weiterbildungsambitionen	Junge Personen mit hoher Schulbildung (FH und höher), eher gew. Präferenz und Offenheit für digitale Lernformate	Eher junge Unorganisierte, überwiegend ohne Anbieterpräferenz und leichter Neigung zu Kommerziellen

KOMPETENZPROFILE VON BETRIEBSRÄT:INNEN 2022

Thesen:

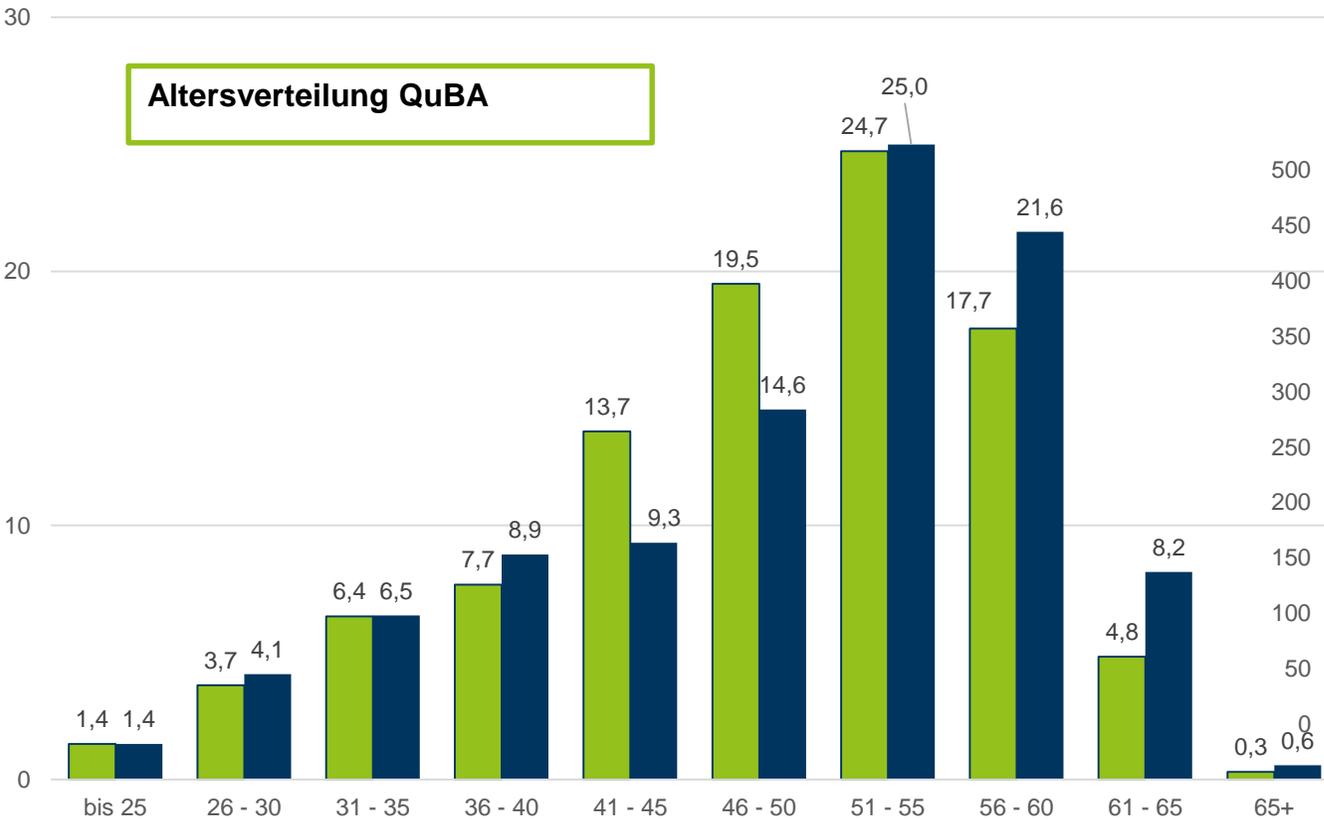
- Professionalisierung von BR-Weiterbildung im Rahmen formaler Strukturen (BA- und MA-Studiengänge für BR)
- Betriebsratskompetenzen im Rahmen des DQR (6)



Aus: Krause/Meyer et al. (2022): „Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Betriebsratsgremien als Träger*innen betrieblicher Transformationsprozesse“, S. 16

DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG 2016 - 2020

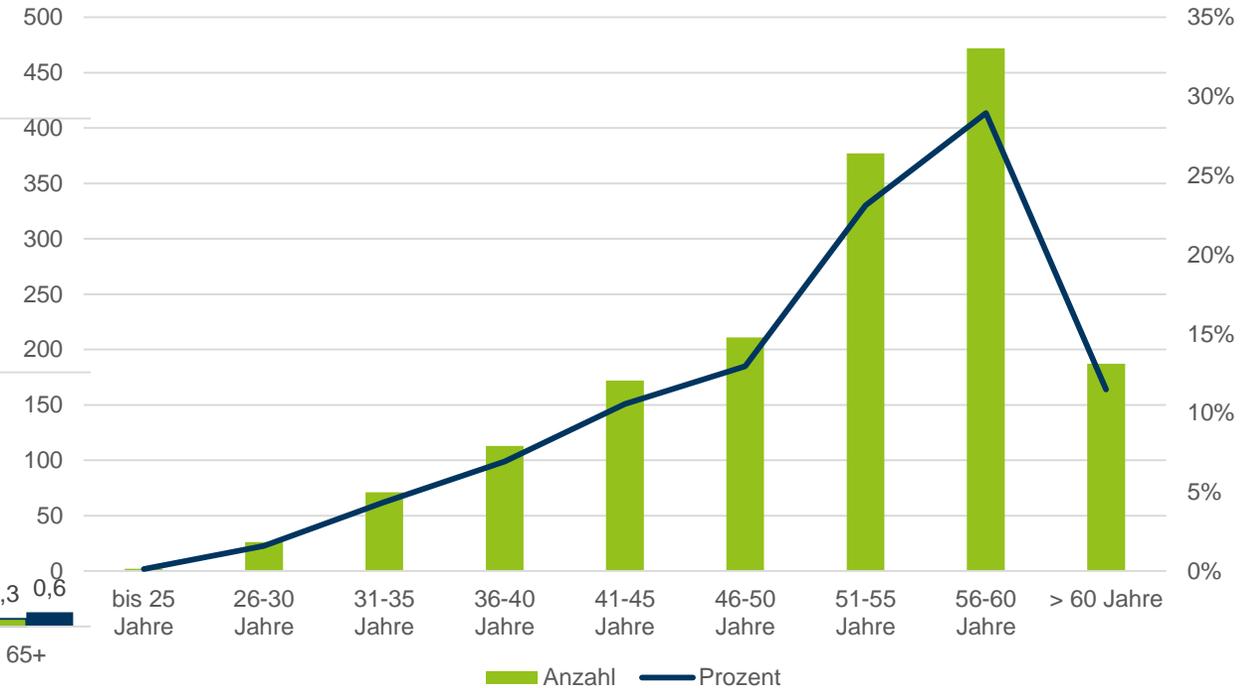
Altersverteilung QuBA



N 2020=5522
N 2016=8173

■ 2016 ■ 2020

Altersverteilung BR-Remote, alle Gewerkschaften, n=1631



These:

Betriebsratsgremien droht eine Überalterung – es existiert ein Problem bei der Nachwuchsgewinnung

Zusammenfassung (Teil II)

- Betriebsrätinnen und Betriebsräte stehen vor den Herausforderungen einer multiplen Transformation von Technik (Digitalisierung/KI) – Arbeit (hybride Konzepte) – Organisation (Mitbestimmungsmanagement).
- Diese multiple Transformation führt zu einer deutlichen Erhöhung von Arbeitsverdichtung und Stress in der Betriebsratsarbeit und entsprechenden (methodischen) Qualifizierungsbedarfen.
- Die Berufspädagogik diskutiert die zukünftige Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Betriebsratsgremien im Rahmen der Konzepte von Beruflichkeit und Profession.
- Aktuellste Forschungsergebnisse zu den Qualifikationserfordernissen spiegeln jedoch vornehmlich die Sicht der älteren Betriebsratsgeneration wieder!



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo



Sozialer Dialog bei transnationalen Unternehmenstransaktionen

Prof. Dr. Holm-Detlev Köhler

Carolina Dantas Madureira M.A.

Department of Sociology, University of Oviedo, Spain

Betriebsräte in deutschen Unternehmen, 1-2 Dezember 2022, Bochum

Social Dialogue in the Transforming Economy, 2019-2022



The
University
Of
Sheffield.



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo



SOCIAL DIALOGUE IN THE TRANSFORMING ECONOMY

Școala Națională de Studii Politice și Administrative



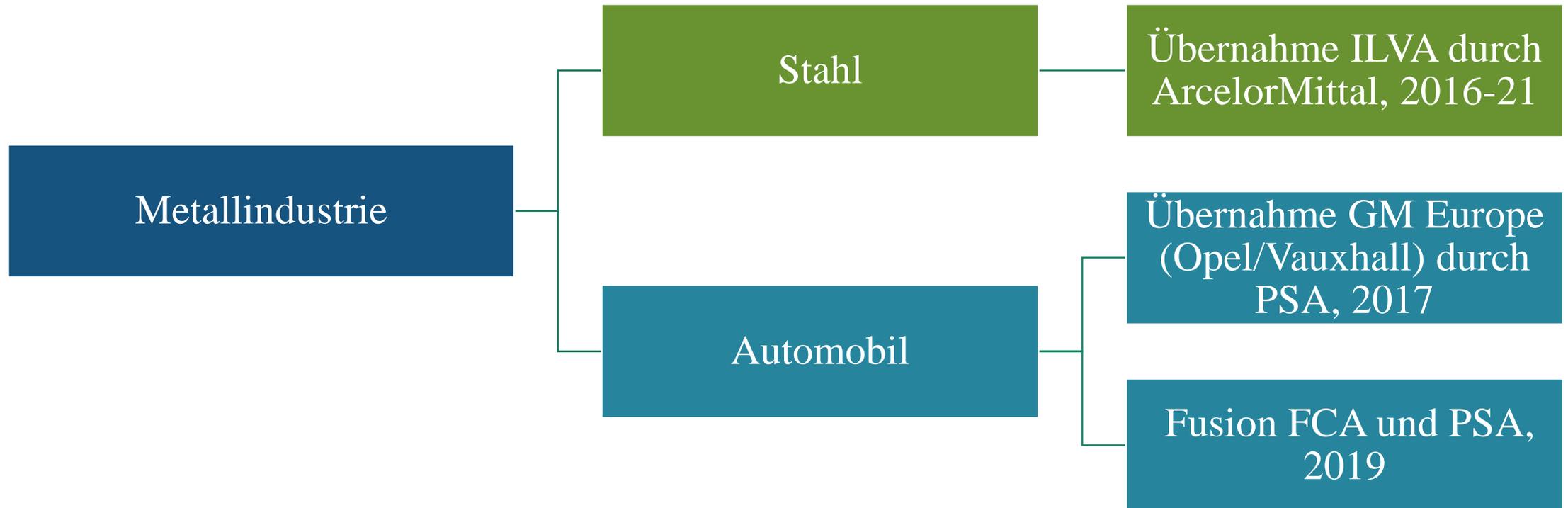
Beteiligungsprobleme bei transnationalen Unternehmenstransaktionen

- Finanzmarktgetriebene Globalisierung: zunehmende Bedeutung von Übernahmen, Fusionen, Verlagerungen, Verkäufen (asset management)
- Geheime Vorverhandlungen, zentralisierte Managemententscheidungen
- EBRe spät und unvollständig informiert
- EBR Struktur und Arbeitsweise unangemessen
- Interne Konflikte zwischen Standorten und lokalen Interessenvertretungen
- Erfolgreiches management whipsawing

Theoretische Grundannahmen

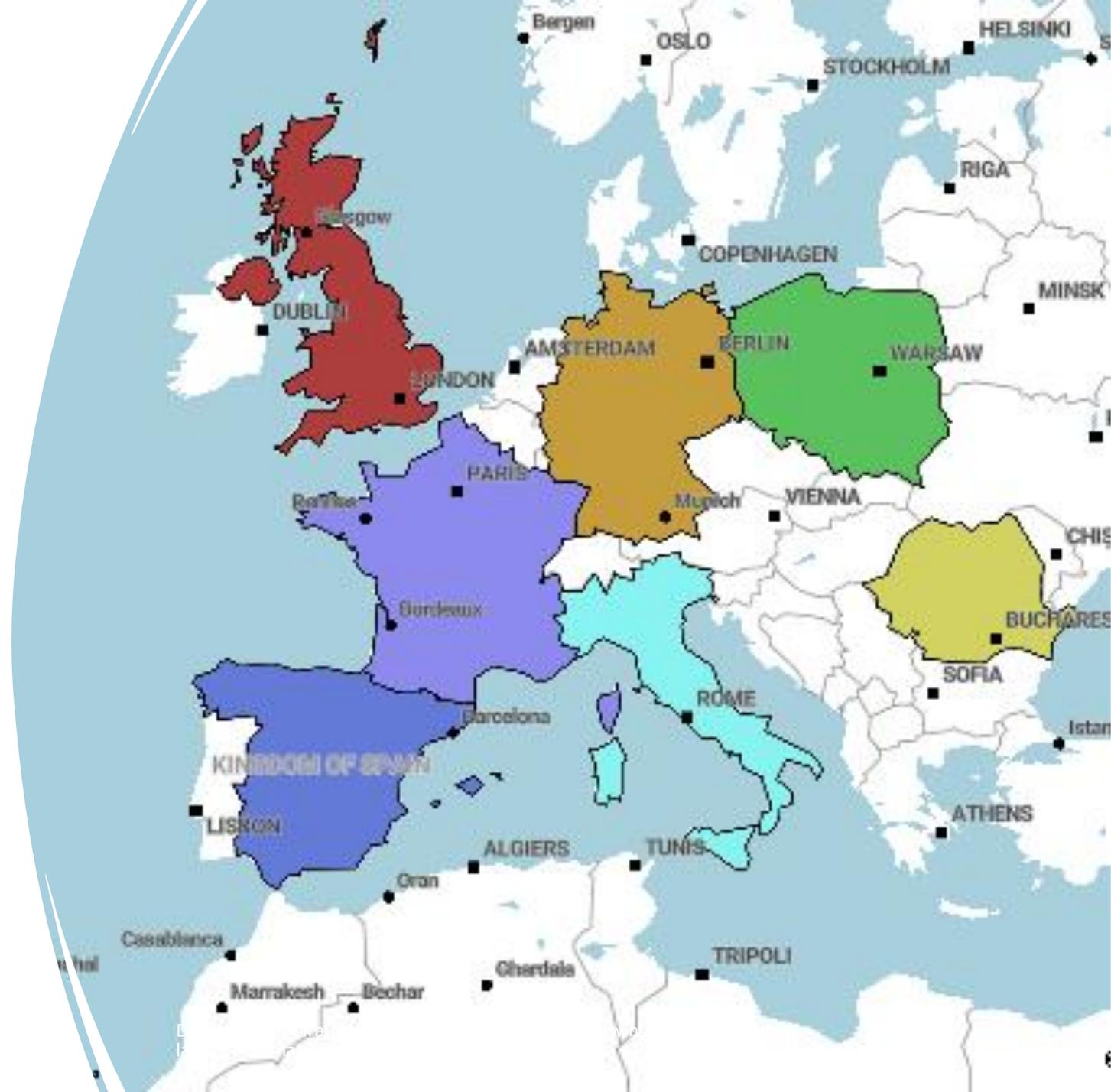
- Transnationale Unternehmen sind politische Interessen- und Machtkomplexe
- Transnationale Arbeitsbeziehungen durch strukturelle Machtasymmetrien gekennzeichnet
- Management whipsawing bei transnationalen Transaktionen: Auspielen von Standortkonkurrenzen und Interessenkonflikten zwischen Beschäftigtengruppen, Gewerkschaften und lokalen Akteuren

2 Fallstudien



Sample interviews

Country	N	Organization
Spain	4	CCOO, UGT
France	11	CGT, CGC, CFDT
Italy	10	CGIL, CISL
Germany	9	IG METALL
Romania	1	METAROM
Poland	1	SOLIDARNOSC
United Kingdom	2	UNITE
Europe	2	IndustriALL Europe
TOTAL	40	-



EBRe im Moment der Übernahme

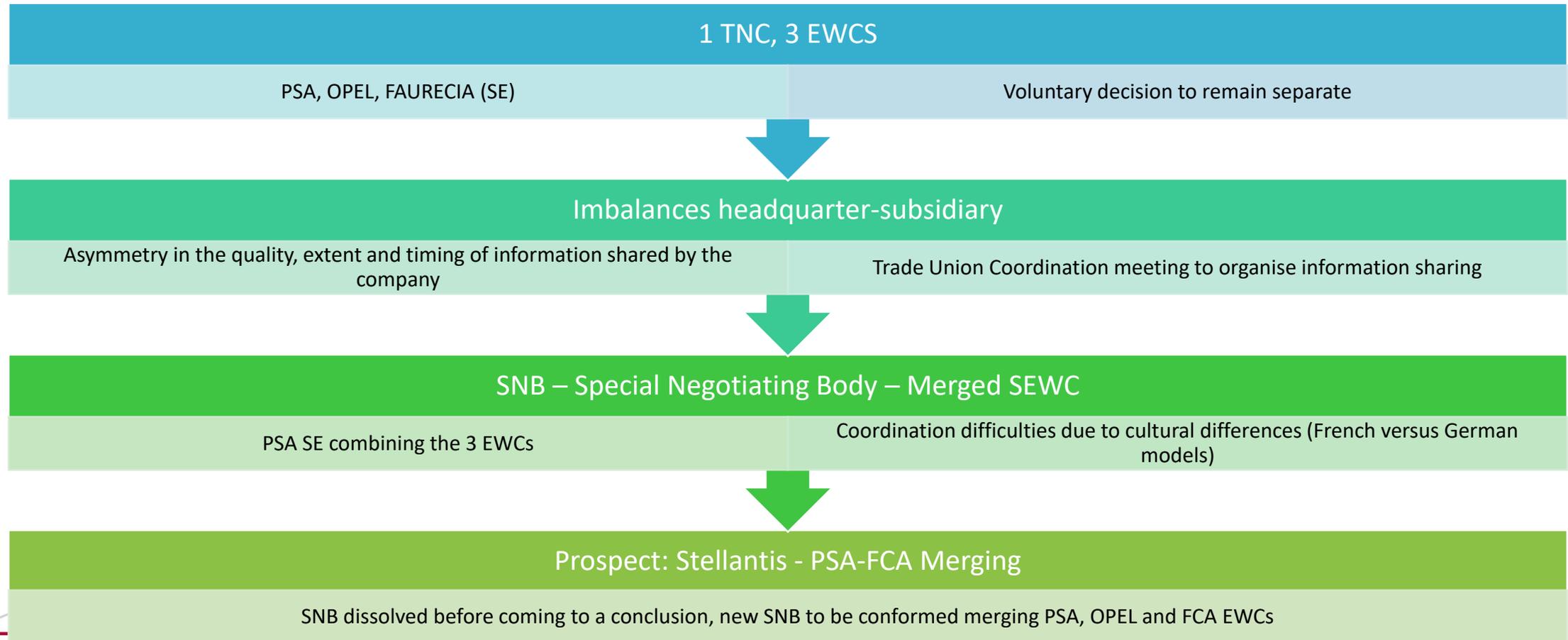
PSA- > OPEL-VAUXHALL		ARCELORMITTAL -> ILVA	
PSA	GM Europe	ARCELORMITTAL	ILVA
<p>Symbolischer EBR¹. “zentralisiert, schwach koordiniert, französisch dominiert” (Hertwig et al. 2011: 220).</p>	<p>Partizipativer EBR. EEF Beispiel für erfolgreichen EBR mit zahlreichen ausgehandelten Restrukturierungsvereinbarungen. (Greer and Hauptmeier, 2007; Haipeter, 2006; Herber and Schäfer-Klug, 2002; Kotthoff, 2005; Hertwig, Pries, & Rampeltshammer, 2011).</p>	<p>Partizipativer EBR. Informationsplattform und Dienstleister (Rüb et al., 2013; Köhler, 2019).</p>	<p>Aufgelöst nach dem RIVA Kollaps 2015.</p>

Typology: Lecher et al. 2001; Platzer and Rüb 1999.

STELLANTIS



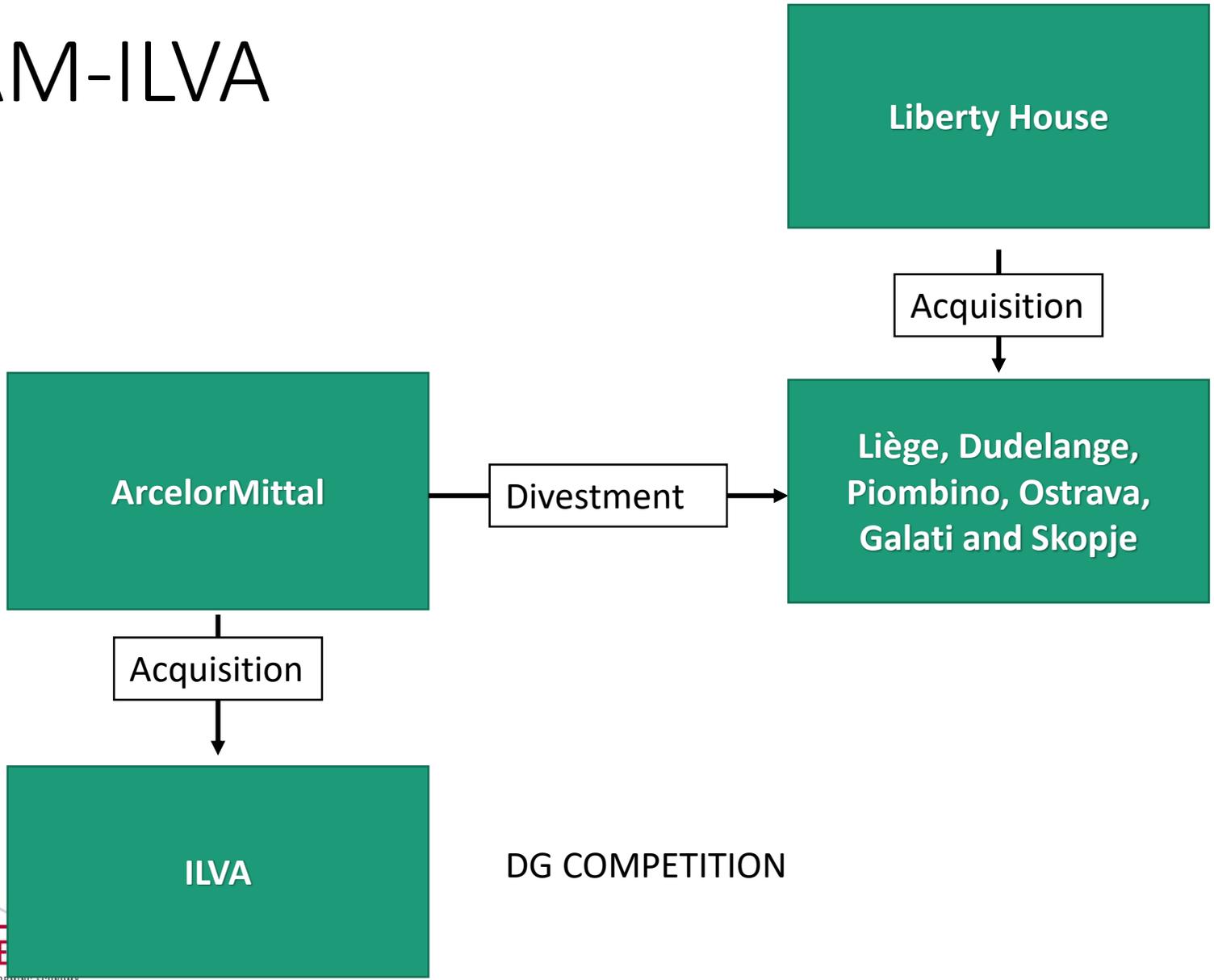
OPEL-VAUXHALL Übernahme



Hegemonic management whipsawing

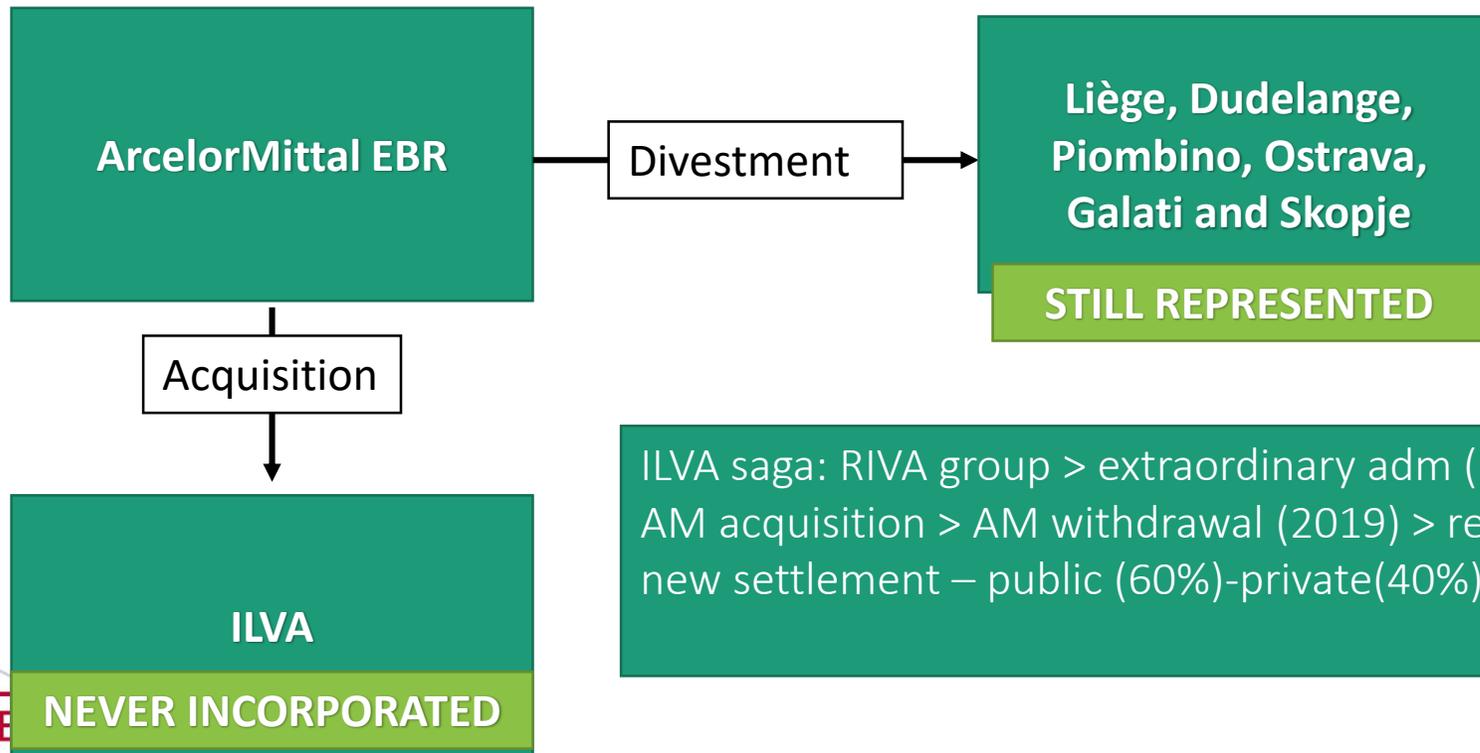
- Management übt Druck auf Arbeitnehmervertreter aus, dass benchmarking und Standortwettbewerb unerlässlich für die Wettbewerbsfähigkeit sind. Die Arbeitnehmerseite akzeptiert dies implizit und beteiligt sich oft aktiv am Standortwettbewerb um Investitionen und Modelle
- “Opel ist alleine nicht überlebensfähig”
- Benchmarking und Concession Bargening als Ausgleich für Beschäftigungsgarantien und Investitionszusagen, besonders sichtbar bei Schwesterwerken Gliwice/Polen - Ellesmere Port/GB, Eisenach/Deutschland – Saragossa/Spanien.
- Im März 2017 stimmt der PSA EBR der Übernahme GM Europe zu; im Dezember 2019 stimmt er der Gründung von Stellantis zu in der Überzeugung, dass die erwarteten Rationalisierungen und Arbeitsplatzverluste vor allem Opel und Vauxhall treffen würden.
- Seither arbeiten die französischen Werke im 3 oder 4 Schichtbetrieb, während die deutschen und britischen Werke unterausgelastet sind.
- Stellenstreichungen: Vauxhall (400 Oct/2017, 250 Jan/2018); Opel (2100 Dec/2017, 3700 May/2018).

AM-ILVA



DG COMPETITION

AM-ILVA EBR



ILVA saga: RIVA group > extraordinary adm (2015) > tender process (2016) > AM acquisition > AM withdrawal (2019) > return to extraordinary adm > new settlement – public (60%)-private(40%) partnership. UNCERTAINTY.

ILVA-AM – EBR blockiert

Information und Anhörung:

1. Dez/2016 – Übernahme von ILVA

- May/2018 – EBR gibt keine Stellungnahme ab und klagt mehr und präzisere Information ein.
- Vermittler von IndustriALL auf Antrag des Managements eingeschaltet
- Jun/2018 – EBR lehnt erneut Stellungnahme ab.

2. May/2018 – Verkauf von 6 Werken

- DG competition – dominante Position im europ. Markt
- Betroffene Werke: Liège, Dudelange, Piombino, Ostrava, Galati and Skopje.
- EBR lehnt erneut Stellungnahme ab.

AM-Liberty House – Verkaufte Werke

DG competition: AM dominante Stellung in EU Stahlmarkt

Werke: Liège, Dudelange, Piombino, Ostrava, Galati and Skopje – 14,000 Beschäftigte.

IndustriALL Europe angehört bei Auswahl des Käufers.

Nov/2018 – European Framework Agreement EFA – Festlegung von Arbeitsplätzen, Investitionen, Produktionsvolumen – überholt durch neue Käufe

Mar/2021 – Greensill capital bankrott, Liberty Steel betroffen – Unsicherheit über Zukunft der Werke und Arbeitsplätze

Neuverhandlung AM EBR

- July 2019 läuft altes Abkommen aus
- Bis heute kein erneuerter EBR.
- Verkaufte Werke haben noch Sitze, ILVA noch nicht vertreten (obwohl zu Sitzungen eingeladen).
- Streit um Sitzverteilung: AM management gibt keine verbindlichen Arbeitsplatzzahlen für ILVA (zwischen 14000 und 8000).

Auswirkungen der Übernahme auf den AM EBR

- Ilva Übernahme sprengt EBR:
 - Thematische Monopolisierung – 70% aller Sitzungsinhalte seit 2016;
 - Hohe Anzahl ausserordentlicher Sitzungen, zusätzlich zu den 5 regulären Sitzungen;
 - Schwindende Teilnahme;
 - Spaltung und interne Konflikte – Konsens unmöglich.
- Gründe für die Blockade
 1. Mangelhafte Information, Zentralisierung der Entscheidungen, feindliches Management (Franz. Deleg.);
 2. Fehlende Beteiligung und Verhandlungsbereitschaft (Deutsche Deleg.);
 3. Grösse und Sitzungshäufigkeit (Management).

Vergleich

AM

- Management nutzt EU Auflagen, um sich einiger wenig profitabler Werke zu entledigen und Verhandlungsmacht der Arbeitnehmervvertretungen zu schwächen.
- Information spät und unvollständig.

PSA

- Abbau von Überkapazitäten
- Restrukturierung der Produktion (Umstellung auf Elektromodelle)
- Benchmarking
- Asymmetrische Informationspolitik gegenüber den EBREN
- Stellantis EBR Zukunft offen

Schlussfolgerungen

- Zentralisierung strategischer Managemententscheidungen, Bedeutungsverlust lokaler Akteure
- Mismatch transnationales Management – schwerfällige EBR Strukturen
- Management whipsawing und interne Standortkonkurrenzen blockieren effektive Beteiligung auf transnationaler Ebene
- Stärkere Koordinierungsrolle von IndustriAll und Stärkung der transnationalen Beteiligungsrechte notwendig

Kontakte



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION, UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Prof. Dr. Thomas Haipeter

thomas.haipeter@uni-due.de

Tel.: +49 203 37 91812

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB/IGM, RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

Prof. Dr. Manfred Wannöffel

manfred.wannoeffel@rub.de

Tel.: +49 234 32 22929

DEPARTMENT OF SOCIOLOGY, UNIVERSITY OF OVIEDO, SPAIN

Prof. Dr. Holm-Detlev Köhler

hkohler@uniovi.es

Carolina Dantas Madureira, M.A. (Bochum)

carolina.dantasmadureira@rub.de