

Von Otto Jacobi.
Dr. Jacobi ist Sozialwissenschaftler in Frankfurt am Main.

Materialien für die Arbeit in Euro-Betriebsräten

In mehr als 400 transnationalen Konzernen gibt es Europäische Betriebsräte (EBR). Die Zahl der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter in EBRs beläuft sich gegenwärtig auf schätzungsweise 8 000. Zu etwa 50 Prozent sind Multis mit deutschen Standorten beteiligt.

Bisher sind nur in einem Viertel aller von der Richtlinie der EU erfaßten Unternehmen EBRs eingerichtet worden, so daß in den nächsten beiden Jahren mit einer großen Zahl weiterer Vereinbarungen zu rechnen ist. Man kalkuliert, daß bis zum Jahr 2 000 rund 30 000 Interessenvertreter in EBRs tätig sein werden. Die EU-Richtlinie hat alle Chancen, sich zu einem Erfolgsmodell zu entwickeln und die Grundlage für eine europäische Beteiligungskultur zu legen.

Allen betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern, die bereits in EBRs tätig sind oder dies in absehbarer Zeit sein werden, können die beiden nachfolgend besprochenen Bücher nachdrücklich empfohlen werden. Sie liefern eine Menge nützlicher Informationen für die Einrichtung von und die Arbeit in EBRs.

Der von Deppe, Hoffmann und Stützel herausgegebene Sammelband enthält in dreifacher Hinsicht

reichhaltiges Material, weil

- a) Vertreter von Arbeitgebern und Gewerkschaften eine Bewertung der EBR-Richtlinie vornehmen,
- b) Manager und Arbeitnehmer aus der Praxis von EBRs berichten und
- c) wichtige Dokumente abgedruckt sind.

Daß die Richtlinie über EBRs gegen den Willen der Arbeitgeber verabschiedet wurde, klingt in den Artikeln nach, die sie zu diesem Band beigesteuert haben. So spricht Renate Hornung-Draus (BDA) von einem „verfehlten Ansatz der Richtlinie“ und Horst-Udo Niedenhoff vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) davon, daß ein EBR wenig zur „sachlichen Beratung“ und zum „sachgerechten Interessenausgleich mit dem Arbeitgeber“ beitragen könne.

Anders die Bewertung durch die Gewerkschaften. Für Klaus Zwickel, ist die Richtlinie „der erste größere Erfolg der Gewerkschaften im Hinblick auf die Gestaltung eines sozialen Europas“. Nicht nur bei Zwickel, sondern auch den anderen gewerkschaftlichen Autoren wird die größte Bedeutung der EBRs darin gesehen, daß sie helfen, gegenseitiges Vertrauen zwischen den beteiligten Arbeitnehmervertretern aufzubauen. Dies wird als eine unabdingbare Voraussetzung für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften betrachtet.

Erfahrungen und Bewertungen durch Arbeitnehmervertreter finden sich in den Berichten über BASF, Benckiser, Deutsche Bank, Hewlett-Packard, Nestlé, Triumph und VW. Beeindruckend die Schilderungen über Lernprozesse, die beim Aufbau einer grenzüberschreitenden Kooperation gemacht werden. Man kann viel lernen, wie Vertrauensbildung in der Praxis stattfindet. Ohne gegenseitiges Vertrauen und regelmäßigen Meinungs austausch wird ein EBR schwierigen Situationen, wie sie bei unterschiedlichen Standortinteressen auftauchen, nicht standhalten. Die Arbeitnehmervertreter in EBRs müssen das Management von sozialen Interessendivergenzen lernen. Noch besser ist es, wie etwa in dem Bericht über VW zu lesen ist, daß der EBR sich zu einer strategisch denkenden Interesseninstanz mit dem Ziel ent-

wickelt, Zukunftsperspektiven für den Gesamtkonzern und für einen solidarischen Interessenausgleich zwischen den Standorten zu erarbeiten.

Im Dokumentationsteil sind sowohl die EU-Richtlinie als auch das deutsche Umsetzungsgesetz (EBRG) abgedruckt. Ferner finden sich im Wortlaut die Abkommen über EBRs bei BASF, Bayer, Benckiser, Bertelsmann, der Deutschen Bank, Nestlé und Schering.

Für alle betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter, die in einem Arbeitszusammenhang mit ausländischen Kollegen stehen, liefert der von Wolfgang Lecher (WSI in der Hans-Böckler-Stiftung) herausgegebene Band über Arbeitsbeziehungen in Großbritannien, Frankreich und Italien wertvolle Informationen. Renommierte Autoren (Lionel Fulton für Großbritannien, Udo Rehfeldt für Frankreich und Volker Telljohann für Italien) beschreiben die Gewerkschafts-, Mitbestimmungs- und Tarifverhandlungssysteme in diesen Ländern.

Gute Kenntnisse über die Arbeitsbeziehungen in anderen Ländern erleichtern das Verständnis für die Bedingungen, unter denen ausländische Kollegen Gewerkschaftspolitik betreiben, und führen auch zu einer Relativierung der weitverbreiteten Annahme, daß in Deutschland alles besser sei. ■

Joachim Deppe/Rainer Hoffmann/
Wieland Stützel, Hrsg.:

Europäische Betriebsräte. Wege in ein soziales Europa.

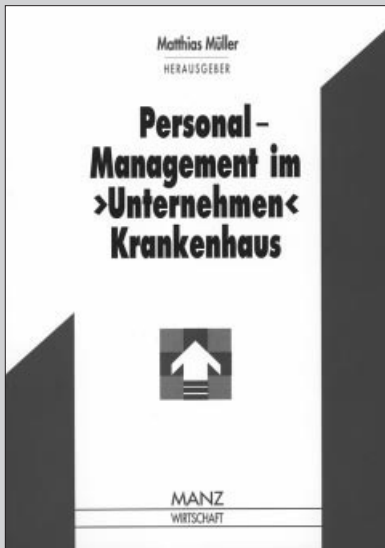
Frankfurt/New York, Campus Verlag 1997. ISBN 3-593-35839-5, 360 S., 49,80 DM.

Wolfgang Lecher, Hrsg.:

Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen. Zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien.

(Graue Reihe: N.F.; 128)

Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung 1998. Best.-Nr. 12128, 105 S., 12,90 DM.



Patient Krankenhaus

Das Krankenhaus steht heute unter einem erheblichen Legitimationsdruck, die Kosten für seine Leistungen gesellschaftlich zu rechtfertigen. Kostenbegrenzung ist angesichts des dominierenden Kostenblocks „Personal“ im Krankenhaus durch Einsparungen bei den Beschäftigten kurzfristig am leichtesten zu erreichen. Ob in der entsprechend knapp ausgelegten Personalbemessung auch eine mittel- und langfristig tragfähige Einsparungsstrategie zu erkennen ist, wird von den Autoren des Bandes „Personalmanagement im ‚Unternehmen‘ Krankenhaus“ mit guten Argumenten bezweifelt. Hohe Fluktuationsraten im Pflegebereich, Fehlzeiten, hohe Zusatzkosten für sich in kurzen Zyklen wiederholende Einarbeitungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Mobbing, Burn out und innere Kündigung sind nur einige der Stichworte, die hier umfassend und praxisorientiert behandelt werden.

Der historische Ursprung des Krankenhauses, der immer noch durch Begriffe wie Anstalt und Krankenschwester angedeutet wird, ist eng verknüpft mit den christlichen Werten der Nächstenliebe und der Mildtätigkeit. Nicht zuletzt aus diesem Grund hoffen heute noch einige Führungskräfte in Krankenhäusern, mit Appellen an die Aufopferungsbereitschaft und an altruistische Motive die hohe Belastung der Beschäftigten insbesondere im Pflegebereich rechtfertigen zu können. Aus diesem historischen Bezug ist jedoch keine Hilfestellung für die Bewältigung der aktuellen Probleme im Personalmanagement zu gewinnen.

Im Gegenteil: Die modernen Personal-sorgen der Krankenhäuser mit hoher Fluktuation und vielen Fehlzeiten sind unter anderem über eine größere Arbeitszufriedenheit zu bewältigen. Darüber hinaus ist die ausgeprägte Arbeitsteilung im Krankenhaus wesentlich für Motivationsprobleme. Die hohe gesellschaftliche Anerkennung der Ärzt/innen steht im krassen Gegensatz zu der mangelnden Anerkennung der Pfleger/innen. Dies sind schwierige Voraussetzungen für die Organisation des Krankenhauses als leistungsfähiges Dienstleistungsunternehmen, das allgemein durch eine sehr flache Hierarchie charakterisiert ist.

Verschiedene Beiträge im vorliegenden Werk zeigen jedoch Wege, wie Arbeitsgestaltung und -unterstützung insbesondere im Pflegebereich verbessert werden können. Die Umsetzung dieser Ziele wird zu Recht auch als ein Beitrag zur besseren Versorgung der Patient/innen gewertet. Gleichwohl wird in verschiedenen Beiträgen auf die Vielzahl der Interessengegensätze und der teilweise daraus resultierenden Kommunikationsprobleme verwiesen.

Das Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus wird heute an seiner Kompetenz, die ihm übertragenen Aufgaben bedarfsgerecht und kostengünstig zu erfüllen, gemessen. Hierzu bedarf es in einer so komplexen Organisation einer Auseinandersetzung mit den Management- und Partizipationsmodellen der aktuellen Diskussion. Gutes Personalmanagement im Krankenhaus erfordert eine kritische Bestandsaufnahme der vorhandenen Organisationsstrukturen und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Patienten- und Kundenorientierung, multiprofessionelle Behandlungsteams, Qualitätssicherung und partizipativer Führungsstil sind nur einige Begriffe, die für die Führung von Krankenhäusern eine große Bedeutung bekommen werden.

Das vorliegende Buch gibt einen guten Einblick in die wichtigsten Ansätze für das Personalmanagement aus krankenhausspezifischer Sicht. Auch für Mitglieder von Personal- und Betriebsrat sind die behandelten Themen von großer Relevanz, sei es als Orientierungshilfe zur Einordnung „neuer“ Initiativen der Geschäftslei-

tung oder als Darstellung der Belastung von Arbeitnehmer/innen, die beispielsweise Schutz vor Mobbing bei ihren Interessenvertreter/innen suchen. ■

Günter Stolz

Matthias Müller, Hrsg.:

Personalmanagement im „Unternehmen“ Krankenhaus.

Manz Verlag, Wien 1996.

Wider die Regelungsroutinen

Die über Jahrzehnte hinweg praktizierten und auf nationale Unternehmensstrukturen ausgerichteten Mitspracheroutinen der Arbeitnehmervertreter wurden der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen bisher nur unzureichend angepaßt, so daß Mitbestimmungsstrukturen an Effizienz verlieren und die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter mehr und mehr zu einem „Krisenmanagement“ degenerieren. Oftmals scheitert der Aufbau internationaler Vertretungsstrukturen – wie im übrigen auch die Modernisierung nationaler Mitspracheformen – an der mangelnden kulturellen Sensibilität der Arbeitnehmervertreter für Regelungen der Arbeitnehmermitsprache in anderen Ländern.

Die vorliegende Studie stellt deshalb den Einfluß kultureller Unterschiede auf die national differierenden Einstellungen der Arbeitnehmer zur Mitsprache am Beispiel von acht Ländern dar und zeigt mögliche Koordinierungsansätze einer international ausgerichteten Arbeitnehmermitsprache auf. Der dabei eröffnete Einblick in die unterschiedlichen nationalen Systeme industrieller Beziehungen und deren historischen und kulturellen Wurzeln regt zum Nachdenken an, wie die eigenen Regelungsroutinen umgestaltet und modernisiert werden können. ■

Thomas Cleff:

Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang.

Eine theoretische und empirische Untersuchung kultureller Einflüsse auf die Einstellung zu Regelungen industrieller Beziehungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden, Spanien, Türkei und den USA. München/Mering, Rainer Hampp Verlag 1997. 56,80 DM.

Jahrbuch Ökologie 1998

Das Jahrbuch Ökologie, das in Zusammenarbeit mit einem international besetzten Beirat und den wichtigsten Umweltinstituten des deutschsprachigen Raums herausgegeben wird, erscheint nunmehr schon zum siebten Mal. Das Jahrbuch macht es sich zur Aufgabe, zukunftsfähige Alternativen im Umgang mit der Natur aufzuzeigen. Von einem breiten Ökologiebegriff ausgehend, der im Alltag verankert ist und das Verhältnis von Mensch und Natur wie von Gesellschaft und Umwelt erfaßt, informiert das Buch über die ökologische Situation und die Belastungstrends in den verschiedenen Bereichen der natürlichen Umwelt und trägt zur kritischen Auseinandersetzung mit der staatlichen Umweltpolitik bei. Dazu wird unter anderem ein Disput zum Thema „Deutschland auf dem Weg zur Nachhaltigkeit?“ präsentiert, und es werden bedeutsame umweltrelevante Ereignisse und Initiativen dokumentiert sowie positive Alltagserfahrungen im Umgang mit der Natur vorgestellt.

Schwerpunktt Themen des diesjährigen Bandes sind „Umweltmedizin“, „Biologische Vielfalt“ und „Globalisierung der Umweltpolitik“. ■

Annette Lutter

Günter Altner/Barbara Mettler-von Meibom/Udo E. Simonis/Ernst U. von Weizsäcker, Hrsg.:

Jahrbuch Ökologie 1998.

München, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung 1998.

ISBN 3-406-42028-1, 288 S., 24,- DM.



Vorschau

„Die Mitbestimmung“ 6/98

„Mitbestimmung – gemessen, gewichtet, weiterentwickelt“

Die Empfehlungen und Ergebnisse des gemeinsamen Mitbestimmungsprojekts der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung dürfen mit Spannung erwartet werden. Ende April 1998 wird der Schlußpunkt einer Mitbestimmungs-Enquete gesetzt, die in rund 15 Hearings der Mitbestimmung präzise und kontrovers den Puls gemessen hat. Eine hochkarätig besetzte Kommission hat Mitbestimmungsfans und -gegner, Praktiker und Theoretiker zu ihren Einschätzungen und Erfahrungen befragt. Dazu haben zahlreiche wissenschaftliche Experten ein Resümee aktueller Fragen und Problemlagen gezogen.

Verbunden: Mitbestimmung als Teil der deutschen Produktivitätsstrategie

Prominent: Statements von Mitgliedern der Mitbestimmungs-Kommission

Konsequent: neue Aufgaben für Sozialpartner und Gesetzgeber

Widersprüchlich: gewerkschaftliches Weltbild und real existierende Vielfalt

Anpassungsfähig: Mitbestimmung live – Reportagen aus der Praxis

Entscheidend: internationaler Kontext

Mitbestimmung

ISSN 0723 5984

Herausgeber Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf

Verantwortlicher Geschäftsführer

Nikolaus Simon

Redaktion Margarete Hasel (verantwortlich),

02 11/77 78-1 92

Cornelia Girndt, 02 11/77 78-1 49

Annette Hager, 02 11/77 78-1 39

Redaktionsassistentz: Renate Hertsch,

02 11/77 78-1 47

Telefax Redaktion: 02 11/77 78-2 25

E-Mail: redaktion@boeckler.de

Weitere Mitglieder der Redaktionskonferenz

Werner Fiedler, Ditmar Gatzmaga,

Mario Helfert, Roland Köstler,

Wolfgang Nitsche, Heide Pfarr,

Peter Scherrer, Thomas Schwedler,

Nikolaus Simon, Rolf Simons,

Klaus Westermann

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben

die Meinung des Autors wieder.

Sie ist nicht in jedem Fall identisch mit

der Meinung des Herausgebers oder der

Redaktion.

Gestaltung Layoutkonzept:

design gruppe jung, Bremen

Layout: D sign – Atelier für visuelle und verbale Kommunikation, Solingen

Peter Korn-Hornung

Titelgestaltung: Roland Henß

Druck und Verlag Nomos

Verlagsgesellschaft mbH + Co. KG

Postfach 10 03 10, 76484 Baden-Baden

Bestellungen und Abonentenservice

Nomos, Aloisia Peter

Telefon 0 72 21/21 04 39

Telefax 0 72 21/21 04 27

Konten: Postgiro Karlsruhe

BLZ 660 100 75, Konto-Nr. 736 36-751

sowie Stadtparkasse Baden-Baden

BLZ 662 500 30, Konto-Nr. 5 002 266

Preise Jahresabonnement 100,- DM inkl. Porto

Einzelpreis 8,- DM, Doppelnummer 10,- DM

Der Bezugspreis ist durch den Fördererbeitrag abgegolten.

Anzeigen Stamm-Verlag, Mathias Müller

Goldammerweg 16, 45134 Essen

Telefon 02 01/8 43 00-0

Telefax 02 01/47 25 90

Es gilt die Anzeigenpreisliste 1/97.

Für Spenden und sonstige Förderer-

beiträge an die Stiftung: Bank für Gemein-

wirtschaft Düsseldorf, BLZ 300 101 11,

Konto-Nr. 1 021 125 000