

*Torsten Müller • Hans-Wolfgang Platzer • Stefan Rüb*

## *Grenzübergreifende Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen*

# **Grenzübergreifende Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen**

## **Wege und Instrumente transnationaler Interessenvertretung**

*Torsten Müller*

*Hans-Wolfgang Platzer*

*Stefan Rüb*

Torsten Müller, MA in Industrial Relations, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

Hans-Wolfgang Platzer, Professor für Politikwissenschaft, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Fachhochschule Fulda, ad personam Jean Monnet Chair of European Integration, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

Stefan Rüb, Dipl. Sozialwirt, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-175  
Fax: (02 11) 77 78-283  
E-Mail: [Martina-Klein@boeckler.de](mailto:Martina-Klein@boeckler.de)

Redaktion: Dr. Martina Klein, Referat Forschungsförderung 2

Best.-Nr.: 11098

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, November 2004

€ 12,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Wege zur transnationalen Interessenvertretung</b>	<b>13</b>
<b>Globale Instrumente konzernbezogener Arbeitsbeziehungen</b>	<b>17</b>
Konzernbezogene gewerkschaftliche Netze	17
Konzernbezogene Vernetzung gewerkschaftlicher Basisaktivisten	19
Weltbetriebsräte	22
Transregional erweiterte Unternehmensmitbestimmung	24
Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards	24
<b>Handlungspotenziale und Grenzen der Instrumente im Vergleich</b>	<b>27</b>
Quantitative Perspektiven	27
Qualitative Perspektiven: Potenziale der Regulierung, Beteiligung und Vernetzung	29
<b>Veröffentlichungen der Forschungsgruppe zum Thema</b>	<b>33</b>
In deutscher Sprache	33
In englischer Sprache	33
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>35</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>37</b>



# Vorwort

Der vielschichtige und dynamische Prozess der Globalisierung zeigt sich in der wachsenden Zahl global agierender Konzerne und in deren veränderten transnationalen Strukturen und Strategien.

In ihren angestammten nationalen Handlungskontexten stoßen betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen durch die Globalisierung der Konzerne an ihre Grenzen. Dieser allgegenwärtige Anpassungsdruck ist zunehmend mit rein nationalen Instrumenten nicht mehr zu bewältigen. Im weitgehend unregulierten globalen Raum jenseits der EU müssen neue Wege beschritten werden, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Globalisierung besser standhalten können. In nie da gewesener Dringlichkeit stellt sich die Frage, ob und in welcher Weise es möglich ist, jenseits des Nationalstaats Normen, Regeln und Institutionen der Konfliktregelung und Steuerung im System der Arbeitsbeziehungen zu etablieren.

Dieser Problemstellung widmete sich ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt, das die Entwicklung grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen in acht globalen Konzernen in vier Branchen untersuchte: Deutsche Bank und Allianz, Nestlé und Kraft Foods, Bayer und BASF und Daimler-Chrysler und Volkswagen.<sup>1</sup>

In der hier vorliegenden Broschüre werden Ergebnisse dieser Untersuchung in komprimierter Form präsentiert. Die Erfahrungen und Erkenntnisse werden vor allem unter zwei Leitfragen thematisiert:

- Welche Wege wurden und werden beschritten, und welche Strategien werden verfolgt, um grenzübergreifend und überstaatlich auf die Konzernglobalisierung zu reagieren, und welche Rolle spielen dabei die einzelnen Akteure (betriebliche Arbeitnehmervertreter, Management, nationale und internationale Gewerkschaften)?
- Welche Instrumente transnationaler Interessenvertretung stehen prinzipiell zur Verfügung, welche sind entwickelt, und welche sind potenziell Entwicklungsfähig, um globale betriebliche und gewerkschaftliche Antworten auf globale Herausforderungen zu geben?

Der Aufbau von Weltbetriebsräten und konzernbezogenen gewerkschaftlichen Netzwerken ermöglicht oft erstmals eine länderübergreifende Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter im Konzern. Durch den Abschluss von globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards kann ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung der Rechte und zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten weltweit geleistet werden. In der Durchsetzung und Überwachung der Einhaltung von Rechten und Normen kommt den Arbeitnehmerinteressenvertretern in Weltbetriebsräten und gewerkschaftlichen Netzwerken eine wichtige und ausbaufähige Rolle zu.

Die Studie zeigt eindrucksvoll, dass man durch grenzübergreifende Zusammenarbeit und Informations- und Erfahrungsaustausch auf Arbeitnehmerseite ansatzweise den Zwängen der Globalisierung und der dadurch verschärften Standortkonkurrenz entgegenwirken kann. Durch die Veröffentlichung dieser Zusammenfassung der Forschungsergebnisse in englischer und deutscher Sprache sollen diese Anstöße einer breiten Leserschaft aus der Praxis zugänglich gemacht werden. Patentrezepte gibt es nicht: die Beispiele innovativer Praxis sollten dennoch Anregung für weitere Entwicklungen und neue Initiativen in anderen Konzernen sein.

Berthold Huber, 2. Vorsitzender der IG Metall  
September 2004

---

1 Die Studie ist veröffentlicht unter: Torsten Müller, Hans Wolfgang Platzer, Stefan Rüb (2004), Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik, Wiesbaden.



# Einleitung

Globalisierung ist als Begriff allgegenwärtig. Seine realen Inhalte (die damit bezeichneten ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen) und seine politische Bedeutung (die damit verbundenen sozialen und politischen Folgen) sind jedoch nach wie vor strittig. Dies gilt auch für die politische und wissenschaftliche Debatte über Globalisierung und Arbeitsbeziehungen. Auch hier werden je nach Globalisierungssicht unterschiedliche Diagnosen über die gewerkschaftliche und betriebliche Handlungsfähigkeit und entsprechend unterschiedliche Handlungsempfehlungen formuliert.

Unstrittig ist die neue Qualität der Transnationalisierung ökonomischer Aktivitäten:

- die Globalisierung der Finanzmärkte,
- die quantitativen und qualitativen Veränderungen des Welthandels (starke Expansion, Verschiebungen vom Handel zwischen Sektoren zum Handel innerhalb einzelner Sektoren und vom Handel zwischen Firmen zum Handel innerhalb einzelner Firmen),
- die starke Zunahme der ausländischen Direktinvestitionen und
- die (quantitative) Bedeutungszunahme global agierender Konzerne, deren Politik zugleich durch (qualitativ) veränderte transnationale Handlungsmuster und Strategien gekennzeichnet ist.

Als gleichfalls gesichert können die folgenden Erkenntnisse und Differenzierungen gelten:

- Die oben beschriebenen Entwicklungen der ökonomischen Transnationalisierung konzentrieren sich im wesentlichen auf die (hochindustrialisierten) Länder der OECD bzw. finden innerhalb der Triade (Nordamerika, Japan/asiatische Industrieländer und Europa) statt.
- Zugleich ist der europäische Binnenmarkt intern in weit höherem Maße integriert und nach außen abgegrenzt, als dies in der Debatte um die Globalisierung nahegelegt wird. Gleiches gilt für die deutschen und europäischen Konzerne, die in relativ hohem Maße in ihren Strukturen und Strategien europäisiert, nicht globalisiert sind. Allerdings ist nicht absehbar, wohin die Reise künftig gehen wird, weil gegenwärtig wichtige, in Europa ansässige Schlüsselunternehmen (denen bei der Festlegung kollektiver Arbeitsbeziehungen traditionell eine Vorreiterfunktion zukommt) sich verstärkt auf den Weltmarkt und auf globale Standortoptionen ausrichten.

Die Auswirkungen der ökonomischen Globalisierung auf die nationalstaatliche Handlungsfähigkeit und die darin eingebundenen gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Akteure werden unterschiedlich bewertet. In der Tendenz jedoch lassen sich einschlägige Untersuchungen dahingehend verallgemeinern: Die Globalisierung der Ökonomie und der Unternehmen führt zu Konkurrenzverschärfungen zwischen und innerhalb von Unternehmen ebenso wie zu Steuerungsverlusten örtlich und national gebundener Interessenvertretung und geht mit Machtverschiebungen zugunsten der transnationalen Unternehmen einher. Betriebliche Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften geraten in eine Defensivposition und müssen darauf neue politische Antworten im nationalen, europäischen und globalen Raum finden.

Auch wenn die eingangs beschriebenen Globalisierungstendenzen vielfach eine neue Qualität und Dynamik aufweisen und neue Antworten einer global orientierten Interessenvertretung verlangen, ist die Gestaltung dieser Prozesse kein gänzlich neuartiges Unterfangen. Die gegenwärtigen Versuche der Strukturbildung und Normsetzung auf globaler Konzernebene haben ihre Vorläufer in einer ersten Aufbruchphase zur Schaffung globaler Gewerkschaftsnetze und Vertretungsstrukturen in den 1960er und frühen 1970er Jahren. Auch wenn dieser Politikansatz – gemessen an seinen damaligen, ambitionierten Zielen – als gescheitert gelten mag, sind Lernerfahrungen in die aktuelle Politik der Globalen Gewerkschaftsverbände<sup>2</sup> im Sinne eines neuen „pragmatischen Internationalismus“ eingegangen. Vorschläge zur globalen Interessenvertretung können zudem auf eine über zehnjährige Erfahrung der Ein-

2 Die Internationalen Berufssekretariate haben sich in Globale Gewerkschaftsverbände bzw. Global Union Federations (GUFs) umbenannt.

richtung und Entwicklung europäischer Betriebsräte (EBR) aufbauen, die die Transnationalisierung der betrieblichen Interessenvertretung und die Europäisierung der Gewerkschaften befördert haben.

Schließlich hat die neoliberalen Globalisierung auch eine Politisierung globaler sozial- und arbeitspolitischer Themen nach sich gezogen. Es sind neue Akteure auf den Plan getreten (Nichtregierungsorganisationen), politische Regelwerke und Normen aktualisiert worden (ILO-Kernarbeitsnormen, OECD-Richtlinien für multinationale Konzerne) und Initiativen befördert worden (Global Compact-Initiative des UN-Generalsekretärs zur sozialen Selbstverpflichtung der Konzerne), die aktuell und möglicherweise auch für die Entwicklung globaler Konzernarbeitsbeziehungen Anknüpfungspunkte und Flankenschutz bieten können.

Ungeachtet dieser historischen Erfahrungen eines gewerkschaftlichen Internationalismus, der Europäisierungspraxis durch EBR und der gegenwärtigen globalen politischen Initiativen und Gestaltungsversuche, die unter dem Begriff der Global Governance gefasst werden, ist und bleibt die Schaffung transnationaler Arbeitsbeziehungsstrukturen und die Entwicklung und Durchsetzung globaler Regeln und Normen ein voraussetzungsvoller Prozess. Diese Pionierarbeit kommt einer Suchbewegung auf neuem, vielfach unbekanntem Terrain gleich; sie ist an schwierige (Ver-)Handlungsbedingungen geknüpft, weil jedwede globale Initiative – im Gegensatz zu einer rechtlich flankierten bzw. erzwingbaren Strukturbildung auf europäischer Ebene (EBR-Richtlinie) – auf den politischen Opportunitätserwägungen und Machtressourcen der beteiligten Akteure und auf freiwilligen Verhandlungen, basiert.

Die real vorfindbaren Wege und Handlungsmuster bei der Entwicklung grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen sind entsprechend uneinheitlich und vielfältig und in ihren räumlichen Reichweiten (europäisch und / oder global) variierend. Zudem ist die Zahl der Konzerne, in denen substanziale transnationale Instrumente existieren, bislang begrenzt.

Diese Wege und Instrumente werden im folgenden im Überblick dargestellt, an einzelnen Beispielen erläutert und in ihren Grenzen und Möglichkeiten abschließend reflektiert.

## Die Fälle im Überblick

### **Die Arbeitnehmervertretung bei der Deutschen Bank: Schrittweise europäische Öffnung.**

Die europäische Ebene steht eindeutig im Mittelpunkt der Entwicklung von Instrumenten transnationaler Arbeitnehmervertretung bei der Deutschen Bank. Seit September 1996 existiert ein EBR, der vom Management der Deutschen Bank umfassend informiert wird und mit allen notwendigen Ressourcen ausgestattet ist. Da jedoch das Management bisher die Weiterentwicklung des EBR zu einem Verhandlungsgremium ablehnte, konzentriert sich die Arbeitnehmerseite primär auf die Weiterentwicklung der EBR-internen Arbeitsstrukturen und die Integration von Arbeitnehmervertretern aus den EU-Beitrittsländern. Die Existenz eines funktionsfähigen EBRs wird auf Arbeitnehmerseite als Voraussetzung für die perspektivisch anzugehende Entwicklung einer globalen Handlungsdimension angesehen. Überlegungen und Initiativen, Instrumente einer globalen Arbeitnehmervertretung bei der Deutschen Bank zu entwickeln, bestehen bislang nicht.

### **Die Arbeitnehmervertretung im Allianz-Konzern: Spielfeld Europa.**

Die Entwicklung transnationaler Arbeitnehmervertretungsstrukturen im Allianz-Konzern beschränkt sich bislang weitgehend auf die europäische Ebene. Bereits seit Anfang der 1980er Jahre existierte ein vom Internationalen Bund der Privatangestellten (FIET) organisiertes Netzwerk betrieblicher und hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter, die sich einmal jährlich zu einem Informationsaustausch trafen. Nachdem sich seit Beginn der 1990er Jahre das Allianz-Management zur Teilnahme

an den Sitzungen des FIET-Netzwerks bereit erklärte, um die Arbeitnehmervertreter zu informieren, kam es 1996 zur Gründung eines EBR, der sich bis heute zu einem Gremium mit einem hohen internen Aktivitätsgrad entwickelte. Anlässlich eines vom Allianz-Management entwickelten einseitig eingesetzten, konzernweit geltenden Verhaltenskodex gründete der EBR einen eigenen Ausschuss zur Erarbeitung konzernweiter sozialer Mindeststandards, die dem einseitigen Verhaltenskodex hinzugefügt werden sollen. Weiter gehende Initiativen zur Entwicklung globaler Arbeitnehmervertretungsstrukturen im Allianz-Konzern bestehen bislang nicht.

### **Die Arbeitnehmervertretung im Bayer-Konzern: Zaghafte globale Öffnung.**

Bei Bayer existiert seit 1991 ein Europäischer Betriebsrat, das sogenannte „Bayer Europa Forum“. Die politische Priorität der deutschen Betriebsratsspitze im Rahmen der Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen liegt eindeutig auf der Weiterentwicklung der Handlungsfähigkeit des EBR. Dementsprechend unternahm die Betriebsratsspitze bisher noch keine Versuche zur Herstellung offizieller globaler Arbeitnehmerkontakte. Im Gegensatz dazu bestehen seit 1998 lose informelle Kontakte zwischen oppositionellen Bayer-Betriebsratsgruppen und brasilianischen Gewerkschaftsvertretern. Teilweise als Reaktion auf diese Aktivitäten linker Oppositionsgruppen gibt es aktuell auch bei der deutschen Betriebsratsspitze erste Überlegungen, offizielle Kontakte zu brasilianischen Arbeitnehmervertretern zu etablieren. Vor dem Hintergrund des Engagements des Bayer-Konzerns im Rahmen der Global Compact Initiative der UN erarbeitete der EBR in Abstimmung mit dem Management darüber hinaus ein Papier zur sozialen Verantwortung des Bayer-Konzerns, das soziale Grundsätze für den Konzern weltweit festlegt. Die Verabschiedung des Papiers ist noch nicht erfolgt.

### **Die Arbeitnehmervertretung bei Kraft Foods: Der EBR als Pfadfinder globaler Politik?**

Bei Kraft Foods besteht seit 1996 ein Europäischer Betriebsrat. Die Praxis und Handlungsmöglichkeiten des EBR werden von Arbeitnehmervertretungs- und Gewerkschaftsseite ebenso voranzutreiben versucht wie die Entwicklung globaler Arbeitsbeziehungen, die aber noch in den Anfängen steht. Konkret bestehen derzeit zwei Initiativen; zum einen eine Initiative zur Bekämpfung der Kinderarbeit bei Kraft Foods weltweit (mit dem arbeitnehmerseitigen Ziel des Abschlusses einer förmlichen Vereinbarung zwischen EBR / IUL und Kraft Foods), zum anderen die Zusage der IUL in 2002, ein globales gewerkschaftliches Netzwerk für Kraft Foods zu schaffen, die aber bisher noch ohne konkrete Auswirkungen blieb, so dass eine Handlungsrelevanz für die Konzernarbeitsbeziehungen noch nicht gegeben ist.

### **Die Arbeitnehmervertretung im BASF-Konzern: Mit schnellen Schritt ins globale Feld.**

Der Europäische Betriebsrat bei BASF, der sog. „Euro-Dialog“, wurde 1995 eingerichtet und hat sich mittlerweile zu einem bedeutenden Akteur der Konzernarbeitsbeziehungen der BASF entwickelt. Dem voraus ging ein gescheiterter Versuch in den 1970er Jahren, einen Weltkonzernrat für BASF einzurichten, und in der zweiten Hälfte der 1980er Jahren einsetzende Bemühungen, die Konzernarbeitsbeziehungen aus dem KBR heraus zu europäisieren. 1999 und 2000 wurden mit den BASF-Netzwerken Südamerika und Asien-Pazifik zwei regionale Gewerkschaftsnetzwerke eingerichtet, die mittlerweile etabliert sind. Die Bildung eines Netzwerks Nordamerika erweist sich trotz erster Schritte als schwierig. Der Arbeitsdirektor der BASF nimmt an den Netzwerktreffen in Südamerika und Asien-Pazifik teil. Zudem übernimmt die BASF die mit der Organisation und Durchführung der Netzwerktreffen verbundenen Kosten. Eine Erweiterung des Euro-Dialogs um Delegierte der BASF-Netzwerke der anderen Weltregionen ist angedacht, konnte aber bisher gegenüber der BASF-Leitung noch nicht durchgesetzt werden.

## **Die Arbeitnehmervertretung im Nestlé-Konzern: Der EBR als Teil des globalen Gewerkschaftsnetzes?**

Bei Nestlé ist der Aufbau transnationaler Arbeitsbeziehungen primär eine gewerkschaftliche Initiative. Die IUL bemüht sich seit den 1970er Jahren kontinuierlich, obgleich mit unterschiedlicher Intensität, um die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen mit der Nestlé-Leitung. Bereits Anfang der 1970er Jahre wurden gewerkschaftliche Koordinationsstrukturen bei Nestlé aufgebaut und erste Arbeitsbeziehungen zwischen IUL und Nestlé-Leitung geschaffen. Die Aktivitäten zur Entwicklung transnationaler Strukturen und Beziehungen zum Nestlé-Management wurden in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre wieder intensiviert, wobei regionalen Strategien stärkere Beachtung geschenkt wurde. In allen Weltregionen wurden gewerkschaftliche Koordinationsstrukturen entwickelt: Den Anfang machten 1987 US-amerikanische und kanadische IUL-Gewerkschaften mit Gründung eines IUL-Nestlé-Rats Nordamerika, der bis 2000 regelmäßig tagte, aber nie die Anerkennung durch das regionale Nestlé-Management erreichen konnte. In Europa wurde 1989 mit der Vereinbarung „europäischer Informationsgespräche“ ein entscheidender Durchbruch der Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen bei Nestlé erzielt, der die europäische Sonderstellung zum Ausdruck brachte, die sich im Laufe der 1990er Jahre weiter verstärkte. Der aus dieser Vereinbarung hervorgegangene Nestlé-EBR hat sich zu einem handlungsfähigen und von Nestlé anerkannten Gremium entwickelt. Seit Beginn der 1990er Jahren wurden von der IUL in Afrika, Asien-Pazifik, Lateinamerika und Osteuropa regionale Gewerkschaftsnetzwerke aufgebaut und eine Reihe von Netzwerktreffen durchgeführt. Zudem wurden 1991 am Rande einer IUL-Tagung in Stockholm, 1999 in Manila und 2004 im NGG-Bildungszentrum Oberjosbach drei IUL-Nestlé-Weltkonferenzen abgehalten. Die Nestlé-Leitung ist zwar punktuell zu einem Dialog im Rahmen der Treffen des von der IUL aufgebauten Gewerkschaftsnetzwerks bereit (so auf der Weltkonferenz 1999 in Manila und der Regionalkonferenz 2002 in Kapstadt), verweigert aber andererseits jenseits des Europäischen Betriebsrats strikt die formale Anerkennung bestehender Arbeitsbeziehungen mit der IUL.

## **Die Arbeitnehmervertretung im DaimlerChrysler-Konzern: Globale Plattform**

Der Europäische Betriebsrat bei DaimlerChrysler existiert seit 1996. Dieser konnte auf Erfahrungen eines bereits existenten europäischen Vertriebsarbeitskreises aufbauen. Informelle Kontakte einzelner Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute zu gewerkschaftlich engagierten Beschäftigten und Arbeitnehmervertretern der brasilianischen und südafrikanischen Standorte des Konzerns bestehen bereits seit Anfang der 1980er Jahre. Daraus hat sich bis heute ein „inoffizielles“ transregionales Gewerkschaftsnetzwerk im DaimlerChrysler-Konzern entwickelt, das Beziehungen zwischen europäischen, süd- und nordamerikanischen und südafrikanischen DaimlerChrysler-Standorten umfasst.

Infolge des Bruchs des bisherigen Transnationalisierungsverlaufs des Konzerns im Zuge der Fusion von Daimler und Chrysler haben sich transregionale Arbeitsbeziehungen auf Spitzenebene zügig entwickelt. Als unmittelbare Reaktion auf die Fusion wurde eine – zwischenzeitlich in andere Strukturen aufgegangene – transatlantische Arbeitsgruppe deutscher (Betriebsratsspitze und IG Metall) und nordamerikanischer Arbeitnehmervertreter (UAW und CAW) gebildet. Ein Vertreter der UAW ist im Aufsichtsrat des in Deutschland ansässigen DaimlerChrysler-Konzerns vertreten; ermöglicht wurde dies durch den freiwilligen Verzicht der IG Metall auf einen ihrer Aufsichtsratssitze. Auf Aufsichtsratsebene besteht zudem ein sog. „Labor Committee“, das sich aus der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat plus weiteren UAW- und CAW-Delegierten zusammensetzt. Weiterhin wurde im Juni 1998 ein internationaler Arbeitskreis gebildet, in dem neben europäischen und nordamerikanischen Delegierten auch Vertreter aus Brasilien und Südafrika einbezogen waren. Dieser Arbeitskreis ist mittlerweile in dem Mitte 2002 gegründeten Weltbetriebsrat, dem sog. World Employee

Committee (WEC), aufgegangen. Im September 2002 unterzeichneten die Konzernleitung und das WEC eine Vereinbarung zu Grundsätzen zur sozialen Verantwortung bei DaimlerChrysler, die die Beachtung von Mindestnormen auf globaler Konzernebene vorschreibt.

### **Die Arbeitnehmervertretung im Volkswagen-Konzern: Umfassende globale Struktur und Politik**

Transnationale Kontakte zwischen Arbeitnehmervertretern haben im Volkswagen-Konzern eine lange Tradition. Die ersten Initiativen zum Aufbau eines transnationalen Gewerkschaftsnetzwerks reichen ins Jahr 1966 zurück, in dem der IMB einen Weltkonzernrat für Volkswagen und Daimler-Benz gründete. 1971 und 1973 fanden zwei weitere Treffen des Volkswagen-Weltkonzernrats statt. Die Konzernleitung war von Beginn an bereit, an den Treffen teilzunehmen, zu informieren und sich den Fragen der Teilnehmer zu stellen.

Erste Kontakte zwischen deutschen Betriebsratsmitgliedern und gewerkschaftlich engagierten Arbeitnehmervertretern in den brasilianischen und südafrikanischen Volkswagen-Standorten entwickelten sich Mitte der 1970er Jahre. 1979 kam es mit der Gründung des IMB-Volkswagen-Weltkonzernausschusses erneut zur Einrichtung eines IMB-Gewerkschaftsnetzes für den Volkswagen-Konzern. Anfang der 1980er Jahre bildete sich am Standort Wolfsburg als gewerkschaftliches Basisnetzwerk der Arbeitskreis 'Internationale Solidarität', bestehend aus gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, IG Metall-Mitgliedern und Betriebsratsmitgliedern, der enge Kontakte zu Arbeitnehmervertretern in Brasilien, Südafrika und Mexiko unterhält. Es folgte 1990, also vier Jahre vor Verabschiedung der EBR-Richtlinie, die Gründung eines Europäischen Betriebsrats (EBR) und 1998 die Gründung eines Weltbetriebsrats (WBR). Der Übergang vom Europäischen zum Weltbetriebsrat war fließend, indem zunächst ab 1995 Arbeitnehmervertreter aus Argentinien, Brasilien, Mexiko und Südafrika zu einem der beiden jährlich stattfindenden EBR-Treffen hinzu gezogen wurden. Aus diesen sogenannten Weltarbeiterkonferenzen ging letztendlich der Weltbetriebsrat hervor. Als eine den Weltbetriebsrat ergänzende Struktur wurde zudem vom IMB ein globales gewerkschaftliches Betreuungsnetzwerk eingerichtet bestehend aus den hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern, die in den verschiedenen Ländern für die dort ansässigen Volkswagen-Standorte zuständig sind. 2002 wurde schließlich mit der „Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen“ den globalen Konzernarbeitsbeziehungen ein weiteres Element hinzugefügt.



# Wege zur transnationalen Interessenvertretung

Bei der Schaffung und Entwicklung grenzübergreifend wirksamer Normen und Strukturen der Interessenvertretung in transnationalen Konzernen spielen grundsätzlich drei Akteursgruppen eine Rolle: die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, die Gewerkschaften und das Konzernmanagement. Entsprechende grenzübergreifende Strukturen und Politiken können entweder vorrangig (oder ausschließlich) von den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, vorrangig (oder ausschließlich) von den Gewerkschaften oder im Zusammenspiel beider Gruppen geschaffen werden; sie können mit oder ohne Einbeziehung des Konzernmanagements, mit oder gegen dessen Willen entwickelt, gestaltet und vorangetrieben werden.

Zur Verteidigung und Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in globalisierten Konzernen stehen zudem unterschiedliche strategische Möglichkeiten zur Verfügung, die sich in den folgenden drei Varianten zusammenfassen lassen:

Die *nationale Strategie*: Hier bleibt die nationale Ebene der vorrangige oder ausschließliche Ort der Problembehandlung und Interessenvertretung. Diese Orientierung kann konstellativ-taktische Gründe haben (Abwägung von eher kurzfristigen Vor- und Nachteilen und skeptische Einschätzung von Transnationalisierungschancen) oder prinzipiellen strategischen Überlegungen folgen (Sicherung etablierter Kompromissgleichgewichte und eingespielter Konfliktlösungsmuster auf nationaler Ebene).

Die *eingegrenzt transnationale Strategie*: Die Notwendigkeit grenzübergreifend zu agieren wird zwar erkannt, die betrieblichen (und gewerkschaftlichen) Akteure zögern aber, ihre nationale Politik umfassend einer transnationalen Bearbeitung zugänglich zu machen und entsprechende Ressourcen und Kompetenzen an die transnationale Ebene abzugeben; lediglich ein abgegrenzter Bereich, der das nationale Kerngeschäft relativ unberührt lässt, wird transnational geöffnet. Es wird mithin angestrebt, grenzübergreifend und überstaatlich Strukturen und Handlungsansätze – eine transnationale Mehrebenenstruktur und -politik – zu entwickeln. Jedoch behält die nationale Ebene weiterhin ihren zentralen Stellenwert und die transnationale Ebene wird lediglich partiell, kontrolliert und für abgegrenzte Zwecke genutzt.

Die *umfassend transnationale Strategie*: Die Entwicklung einer transnationalen Handlungsebene wird als unabdingbar für das Gesamtkonzept betrieblicher Arbeitnehmervertretung bzw. gewerkschaftlicher Interessenvermittlung angesehen. Die nationale Politik wird transnational weit geöffnet, entsprechende Ressourcen werden bereitgestellt; das transnationale Poolen, aber auch Teilen von Macht wird angestrebt bzw. akzeptiert und Rückstrahleffekte von der transnationalen Ebene auf die national bearbeiteten Politikbereiche werden beabsichtigt.

Die beiden transnationalen Strategievarianten können sich aktuell und perspektivisch wiederum auf unterschiedliche Handlungsräume beziehen: nur auf die europäische Ebene (den EU-Raum), nur auf die globale Ebene oder auf die europäische und globale Ebene. Entsprechend lassen sich die grundlegenden Strategievarianten wie folgt differenzieren:

**Schaubild 1: Strategievarianten transnationaler Arbeitnehmervertretung**

Strategievarianten Handlungsräum	Eingegrenzt transnationale Strategie	Umfassend transnationale Strategie
Globale Ebene	Teil-Globalisierung	Globalisierung
Europäische Ebene	Teil-Europäisierung	Europäisierung

Grenzübergreifende Arbeitsbeziehungen sind im EU-Rahmen – bedingt durch die Wirkungen der EBR-Richtlinie – quantitativ und qualitativ am weitesten entwickelt. Hier hat mit der Einrichtung von Europäischen Betriebsräten in den vergangenen zehn Jahren ein Transnationalisierungsschub stattgefunden, der sich von anderen regionalen Wirtschaftsräumen (z.B. Nordamerika/NAFTA; Südamerika/Mercosur etc.) oder gar der globalen Ebene deutlich unterscheidet und voraussehbar auch längerfristig unterscheiden wird. Die derzeit rund 700 etablierten EBR decken zwar gegenwärtig nur knapp die Hälfte der nach den Kriterien der Richtlinie möglichen Fälle ab, haben aber, in Belegschaftszahlen gerechnet, bereits einen Repräsentationsgrad von über 60%. Dies nicht zuletzt deshalb, weil in nahezu allen großen, in Europa ansässigen transnationalen Konzernen Europäische Betriebsräte eingerichtet sind. Dies gilt auch für unsere acht Untersuchungsfälle, in denen EBR – bei unterschiedlichem Aktivitätsgrad – zur Grundausstattung transnationaler Interessenvertretung gehören.

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Konzernglobalisierung und den arbeitnehmerseitigen Bedarfen einer grenzübergreifenden Ausweitung von Beteiligungsmöglichkeiten spielen die EBR im Prozess der Transnationalisierung eine unterschiedliche Rolle. Folgende Grundmuster lassen sich unterscheiden:

- Trotz Konzernstrukturen, die seit langem global sind, bzw. trotz der jüngeren Tendenz einer verstärkten Globalisierung kann die durch den EBR geschaffene europäische Mehrebenenstruktur und -politik das *Endstadium* der Transnationalisierung betrieblicher Interessenvertretung sein. (Gegenwärtig ist dies die Situation in unseren Untersuchungsfällen Allianz und Deutsche Bank). Gründe hierfür sind bzw. können sein, dass das Management weitergreifende Initiativen zur Transregionalisierung von Arbeitsbeziehungen blockiert oder dass auf Seiten der Arbeitnehmervertretung – wiederum aus unterschiedlichen Motiven oder Interessenabwägungen heraus – entsprechende politische Vorstöße in Richtung einer globalen Interessenvertretung ausbleiben. Die spezifische globale Aufstellung und Strategie des Konzerns kann, wie im Falle der Allianz, dabei ein wichtiger Einflussfaktor sein. D.h. im Falle einer vergleichsweise dezentralen, die nationalen Konzernarbeitsbeziehungen (bislang) geringer betreffenden Globalisierungsstrategie des Konzerns ist auch der Handlungsdruck in Richtung globale Interessenvertretung entsprechend geringer.
- Des weiteren zeigen sich Handlungsansätze (wie im etwa Falle Kraft Foods), in denen der EBR als *Ersatz* für globale Strukturentwicklungen dient bzw. dienen muss, weil weitergehende Initiativen der Arbeitnehmervertretungen gegenüber dem zentralen (US-amerikanischen) Konzernmanagement politisch (bislang) nicht durchsetzbar sind; dies obgleich durch die Konzernstrategie ein solcher Handlungsbedarf an den europäischen Standorten als dringlich wahrgenommen wird. Eine Politik der Stärkung der transnationalen Interessenvertretung im europäischen Raum durch den EBR wird begleitet von Anstrengungen, den EBR zugleich als Plattform zur Bearbeitung globaler Anforderungen zu nutzen (etwa durch den Versuch, vermittels des EBR eine globale Vereinbarung zur Kinderarbeit abzuschließen).
- Schließlich kann der EBR (wie exemplarisch im Falle VW) ein *Vorbild* und *Durchgangsstadium* für die Herausbildung einer globalen Mehrebenenstruktur und -politik, also eines Weltbetriebsrates (WBR) sein. D.h. Erfahrungen und Arbeitsweisen transnationaler Interessenvertretung im europäischen Rahmen (EBR) bilden die Grundlage einer Strategie, die in Reaktion auf die Konzernglobalisierung eine ergänzende Struktur auf globaler Ebene (WBR) etabliert. Diese globale Mehrebenenstruktur und -politik erweitert und ergänzt den EBR, sie ersetzt ihn nicht. Soweit Strukturen und Strategien einer Teil- Globalisierung bzw. (umfassenden) Globalisierung betrieblicher Interessenvertretung anzutreffen sind, also über Europa hinausgreifen, müssen diese nicht im Wortsinn global sein, also notwendigerweise (wie im Falle VW) alle weltweiten Standorte eines Konzerns einbeziehen, sondern können auch unterschiedliche transregionale Zuschnitte (wie etwa im Falle DaimlerChrysler) aufweisen.

Die beobachtbare Vielfalt der Wege und Räume bei der Schaffung transnationaler Vertretungsstrukturen erklärt sich aus den unterschiedlichen konzernspezifischen Konstellationen und dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Das räumliche, globale Betätigungsfeld eines Konzerns ist offensichtlich kein alleiniger Gradmesser, die Interessenvertretung grenzübergreifend neu auszurichten. Transnationale Handlungsbedarfe infolge der Konzernglobalisierung werden vor allem hervorgerufen durch:

- (1) die Verlagerung zentraler Entscheidungsebenen aus dem Zugriffsbereich nationaler Mitbestimmungsinstitutionen;
- (2) die transnationale Zentralisierung von Entscheidungen und die Durchführung grenzübergreifend wirkender Rationalisierungsstrategien in Verbindung mit Standortvergleichen (Benchmarking), Standortkonkurrenzen, Produktionsverlagerungen und Verlagerungsdrohungen.

Selbst wenn diese konzernstrukturellen Faktoren gegeben sind und entsprechende Handlungsbedarfe wahrgenommen werden, fallen die konkreten Vorstellungen über angemessene strategischen Antworten innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften unterschiedlich aus. Sie bewegen sich zwischen einer als vorrangig betrachteten nationalen (Auffang-)Strategie einerseits und Vorstellungen einer unverzichtbaren Transnationalisierungsstrategie andererseits, die sich wiederum aus pragmatischen und/oder strategischen Erwägungen auf den europäischen oder globalen Raum beziehen können.

Die konkrete Strategiewahl und deren Umsetzung wird in starkem Maße durch die gewachsenen Konzernarbeitsbeziehungen (Machtverhältnisse, kooperative versus konfliktorische, legalistische versus informell-pragmatische Stile und Verfahren der Problemlösung etc.) beeinflusst. Diese jeweils etablierten Arbeitsbeziehungen im Mutterkonzern sind, ohne dass dies hier im einzelnen ausgeführt werden könnte, in unterschiedlicher Weise *transnationalisierungstauglich*. In der Regel wird versucht, die national eingespielten Pfade der Konfliktlösung und Konsensbildung transnational zu erweitern, um sie dadurch zugleich abzusichern. Dieses Grundmuster einer pfadabhängigen Transnationalisierung setzt sich freilich nur dann in konkrete Praxis um, wenn weitere Bedingungen erfüllt sind. Darunter auf Seiten der Arbeitnehmervertretung, insbesondere der Betriebsratsspitze, das Vorhandensein von Pionieren und politischen Unternehmern, die die Entwicklung globaler Strukturen zu ihrem (persönlichen) Projekt machen und vorantreiben; auf Seiten der Konzernleitung, die Offenheit für freiwillige Verhandlungslösungen und ein spezifisches Eigeninteresse an entsprechenden transnationalen Normsetzungen und Dialogstrukturen.

Als zentrale Transnationalisierungsbarrieren erweisen sich zum einen die Ressourcenfrage (deren Bereitstellung durch Dritte – Gewerkschaften, Management, Stiftungen – bzw. deren betriebsratsinterne Verfügbarkeit, Mobilisierbarkeit und Verlagerung zugunsten transnationaler Aufgaben), zum anderen das Problem defizitärer Arbeitnehmervertretungsstrukturen in den außereuropäischen Konzernstandorten.

Die Falle vergleichende Analyse der Interessen und strategischen Vorstellungen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure zeigt, dass alle oben dargestellten strategischen Optionen bzw. Prioritätensetzungen anzutreffen sind.

Die Palette reicht von einer überwiegend nationalen Bearbeitung von Globalisierungsanforderungen durch die Arbeitnehmervertretung bis zur Strategie einer umfassenden Globalisierung. Ein Beispiel für den ersten Ansatz ist die Deutsche Bank, wo nicht zuletzt defizitäre Vertretungsstrukturen an außereuropäischen Konzernstandorten als strukturelle Barriere einer Transregionalisierung wirken. Für den zweiten Ansatz steht beispielhaft VW, wo eine umfassende Globalisierung der Arbeitnehmervertretung durch konzernstrukturelle Entwicklungen hervorgerufen und durch die bestehenden kooperativen Arbeitsbeziehungen am Sitz der Konzernmutter sowie durch die relative Stärke der Arbeitnehmervertretung ermöglicht wurde.

Dort wo die Europäisierung bzw. Globalisierung der Konzernarbeitsbeziehungen systematisch vorangetrieben wird, lassen sich folgende Verhaltensmuster der Akteure beobachten:

- Die Betriebsratsspitzen (oft auch in einer Führungsfigur oder wenigen Personen konzentriert) sind in aller Regel die treibenden Kräfte, die eigentlichen Macher transnationaler Konzernarbeitsbeziehungen.
- Die Rolle der Gewerkschaften bewegt sich zwischen Dienstleister und Antreiber, wobei die deutschen Branchengewerkschaften im wesentlichen das Konzept einer eingegrenzten Transnationalisierung verfolgen, während die Globalen Gewerkschaftsverbände (Global Union Federations / GUFs) eine Politik der

umfassenden Globalisierung propagieren, ohne diese aus Ressourcengründen breitflächig einlösen zu können. Entsprechend konzentrieren sich ihre Aktivitäten auf einzelne branchenbestimmende Großunternehmen, für die transnationale Gewerkschaftsnetze eingerichtet sind bzw. werden sollen (siehe dazu das nachfolgende Kapitel).

- Die Politik des Managements bewegt sich zwischen einer konsequenten Verweigerung von transnationalen Konzernarbeitsbeziehungen jenseits des national oder europäisch (durch die EBR-Richtlinie) vorgegebenen rechtlichen Rahmens und einer begrenzten Offenheit für bzw. eigeninteressierten Beteiligung an globalen Konzernarbeitsbeziehungen.

Diesen vielschichtigen Vorzeichen entsprechen die gegenwärtig anzutreffenden vielfältigen Strukturen, institutionellen Ausformungen und Raumdimensionen, die sich am Beispiel unserer acht Untersuchungsfälle wie folgt darstellen:

***Schaubild 2: Transnationale Mehrebenenstruktur in den Untersuchungsfällen***

	Mehrebenenstruktur	Europäische Struktur	Globale Struktur
Deutsche Bank	Europäisch	EBR mit vorrangiger Bedeutung und ohne Interesse an globalen Fragen	Keine
Bayer	Europäisch	EBR mit vorrangiger Bedeutung und ohne Interesse an globalen Fragen	Keine
Allianz	Europäisch	EBR mit vorrangiger Bedeutung und ohne Interesse an globalen Fragen	Keine
Kraft Foods	Europäisch	EBR mit vorrangiger Bedeutung und Interesse an globalen Fragen	Keine
BASF	Europäisch	EBR als eigenständige regionale Entwicklung	Gewerkschaftsnetz (1) als eigenständige Entwicklung
Nestlé	Europäisch	EBR als eigenständige regionale Entwicklung und als Medium für IUL-Konzernleitung-Kontakte	Gewerkschaftsnetz als eigenständige Entwicklung
DaimlerChrysler	Global	EBR mit untergeordneter Bedeutung	Weltbetriebsrat (2) mit prioritärer Bedeutung
Volkswagen	Global	EBR als eigenständiges regionales Zwischenglied	Weltbetriebsrat als eigenständige Ebene

(1) Strukturen und Funktionsweisen von Gewerkschaftsnetzen sowie von (2) Weltbetriebsräten werden nachstehend exemplarisch dargestellt.

# Globale Instrumente konzernbezogener Arbeitsbeziehungen

Zur Vertretung von Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsinteressen im globalen Rahmen bzw. auf globaler Konzernebene lassen sich nach unserer Untersuchung insgesamt fünf Instrumente unterscheiden und wie folgt beschreiben.

**Schaubild 3: Instrumente globaler Arbeitnehmervertretung**

<b>Unilateral: arbeitnehmerseitige Instrumente</b>
Konzernbezogene gewerkschaftliche Netzwerke, kurz: GUF-Netzwerke
Konzernbezogene Vernetzungen von gewerkschaftlichen Basisaktivisten, kurz: Basisnetzwerke
<b>Bilateral: gemeinsam von Management und Arbeitnehmerseite etablierte Instrumente</b>
Globales Informations- und Dialoggremien mit der Konzernleitung, kurz: Weltbetriebsräte
Transregionale Erweiterung der Unternehmensmitbestimmung
Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards, kurz: IFAs

## Konzernbezogene gewerkschaftliche Netze

Konzernbezogene gewerkschaftliche Netzwerke oder kurz GUF-Netzwerke sind von den Globalen Gewerkschaftsverbänden und ihren Mitgliedsgewerkschaften für einzelne Konzerne initiierte und organisierte Vernetzungsstrukturen von gewerkschaftlichen und gewerkschaftlich organisierten betrieblichen Arbeitnehmervertretern auf globaler oder weltregionaler Ebene. Wesentliches Ziel der GUF-Netzwerke ist der Informationsaustausch, die Kommunikation untereinander, die gegenseitige Koordination und Kooperation der Netzwerkbeteiligten sowie – in vielen Fällen – die schrittweise Einbindung des Konzernmanagements. Angestrebt wird einerseits, dass das Konzernmanagement an den Netzwerktreffen teilnimmt, Informationen gibt und zu einem Dialog bereit ist, andererseits, dass es zumindest einen Teil der Kosten der Netzwerktreffen übernimmt. Konzernbezogene gewerkschaftliche Netzwerke können dadurch schrittweise in einen Weltbetriebsrat übergehen.

Im Fall der von uns untersuchten Gewerkschaftsnetze von Nestlé und BASF zeigt sich eine prinzipiell ähnliche Vorgehensweise. Mit Unterstützung von außen (v.a. durch die Friedrich-Ebert-Stiftung) wurden weltregionale Netzwerke aufgebaut, die bei Nestlé zusätzlich durch globale Treffen verklammert wurden. Der Zugang der regionalen Gewerkschaftsnetze zu zentralen Konzerninformationen ist dadurch sichergestellt, dass die deutsche Betriebsratsspitze (bei BASF) bzw. ein Mitglied des Lenkungsausschusses des EBR (bei Nestlé) in die Gewerkschaftsnetze einbezogen ist. In beiden Fällen wurde das Konzernmanagement – mit unterschiedlichem Erfolg – schrittweise einzubinden versucht. Im Falle von BASF wurde in relativ kurzer Zeit eine weitgehende Einbindung des Konzernmanagements in die beiden bestehenden Netzwerke in Südamerika und Asien erreicht, so dass hier bereits von EBR-ähnlichen Strukturen gesprochen werden kann.<sup>3</sup> Dagegen ist das Nestlé-Management bislang nicht bereit, über eine informelle Beteiligung an den Netzwerktreffen in Einzelfällen hinauszugehen.

<sup>3</sup> Hieran wird der fließende Übergang von Gewerkschaftsnetzen zu regionalen bzw. Weltbetriebsräten deutlich. Bei BASF bestehen ein Asiatischer, ein Südamerikanischer und potenziell ein Nordamerikanischer Betriebsrat (jeweils in der Qualität der Vorreiter-EBR der 1980er und frühen 1990er Jahre in Europa) sowie eine jeweils bilaterale gewerkschaftliche Vernetzung zu den Arbeitnehmervertretungsstrukturen an der Konzernspitze (Euro-Dialog, deutsche Betriebsratsspitze, Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat).

Die Beteiligungsmöglichkeiten der Gewerkschaftsnetze sind beschränkt, da sie hierzu auf das freiwillige Mittun des Konzernmanagements angewiesen sind. Sie können aber Anreize schaffen, um das Konzernmanagement zur Entwicklung globaler Arbeitsbeziehungen zu bewegen. Denn regionale oder globale gewerkschaftliche Netzwerktreffen stellen eine Organisationsleistung dar, auf die das Konzernmanagement zurückgreifen und für seine eigenen Interessen (z.B. Darstellung und Akzeptanzsicherung der globalen Konzernstrategie, Feedback der Netzwerkbeteiligten als zusätzliches Controlling-Instrument, Entwicklung einer Corporate Identity) nutzen kann, wenn ihm von seiten des Gewerkschaftsnetzes ein Angebot zur Information und Diskussion unterbreitet wird. Zudem können über ein bestehendes Gewerkschaftsnetz gemeinsame Positionen, z.B. zu sozialen Mindeststandards, entwickelt und Kampagnen koordiniert werden, um den Druck zum Abschluss einer globalen Vereinbarung gegenüber der Konzernleitung zu erhöhen.

Die Qualifizierung der Netzwerkbeteiligten, der Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander, die Sicherstellung einer kommunikativen Verbindung zwischen außereuropäischen Konzernstandorten und der Konzernspitze und schließlich die Absprache und Koordinierung gemeinsamer Kampagnen sind die vier zentralen Netzwerkfunktionen, die sich in der bisherigen Praxis der Gewerkschaftsnetze von BASF und Nestlé herausgebildet haben.

Gewerkschaftsnetze sind labile Strukturen; sie können in stabile Strukturen eines WBR übergehen, sie stehen aber auch immer in der Gefahr, nur zeitlich befristet zu existieren, um sich dann wieder aufzulösen. Sie sind letztlich davon abhängig, dass sich eine Eigendynamik entwickelt, dass die Netzwerkbeteiligten die Vernetzung unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien aus eigenem Interesse vorantreiben und sich die Gewerkschaftsnetze von der Zentralität der ressourcenaufwändigen Treffen unabhängig machen.

Die politischen und institutionellen Voraussetzungen sowie die konkreten Ausformungen und Eigenschaften von Gewerkschaftsnetzen verdeutlicht – am Beispiel unserer Untersuchungsfälle BASF und Nestlé – Schaubild 4.

#### **Schaubild 4: Gewerkschaftsnetze im Vergleich**

	Gewerkschaftsnetz BASF	Gewerkschaftsnetz Nestlé
Rahmenbedingungen		
Finanzierung	Finanzielle Unterstützung durch einzelne Mitgliedsgewerkschaften und projektbezogen durch die FES, Finanzierungszusage durch Konzernmanagement in Bezug auf die regionalen Netze	Finanzielle Unterstützung durch einzelne Mitgliedsgewerkschaften und projektbezogen durch die FES; Kontinuität aufgrund von Finanzierungsproblemen gefährdet
Institutionelle Absicherung	Durch Protokollnotiz einer Absprache zwischen deutscher Betriebsratsspitze und Konzernspitze	Ohne institutionelle Absicherung
Beteiligungsmöglichkeiten		
Kontakt zur Konzernspitze	Geregelter Kontakt der regionalen Gewerkschaftsnetze zur regionalen BASF-Leitung und indirekter Zugang zur Konzernspitze durch am Netzwerk beteiligter deutscher Betriebsratsspitze	z.T. informeller Kontakt des Gewerkschaftsnetzes zum zentralen Personalmanagement und indirekter Zugang durch einzelne Netzwerkbeteiligte (v.a. IUL- sowie NGG-Sekretär)
Beteiligung	Information, Kommunikation und Verhandlungen der regionalen Gewerkschaftsnetze mit BASF-Regionalleitung; punktuell Information und Kommunikation mit Konzernspitze (über deutsche Betriebsratsspitze)	z.T. faktische Information und Kommunikation des Gewerkschaftsnetzes mit der Nestlé-Leitung (Teilnahme des HR-Managements an Netzwerktreffen; über IUL- und NGG-Sekretär als Fürsprecher)
Druckmittel gegenüber Konzernspitze	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen, politisches Gewicht einzelner Netzwerkbeteiligter	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen, politisches Gewicht einzelner Netzwerkbeteiligter
Netzwerkeigenschaften		
Handlungsformen	Informationsaustausch, Kommunikation, Koordination, gegenseitige Unterstützung	Informationsaustausch, Kommunikation, Koordination, gegenseitige Unterstützung
Interne Strukturen, Verfahren und Beziehungen	Festgelegte interne Strukturen und Verfahren, informelle Strukturen und Beziehungen einzelner Netzwerkbeteiligter	GUF-bezogene formale Strukturen und Verfahren (insbesondere unregelmäßig organisierte Treffen), daneben informelle Strukturen und Beziehungen einzelner Netzwerkbeteiligter
Netzwerkbeteiligte	Gewerkschaftsseitig nominierte Delegierte nationaler Arbeitnehmervertretungs- und Gewerkschaftsstrukturen sowie Vertreter von ICEM, IG BCE und deutscher Betriebsratsspitze	Gewerkschaftsseitig nominierte Delegierte nationaler Arbeitnehmervertretungs- und Gewerkschaftsstrukturen sowie Vertreter der IUL und einzelner Mitgliedsgewerkschaften
Binnenbeziehung	Nicht bekannt	Zentrale Rolle der IUL
Basisanbindung	Nicht bekannt	Eher geringe Basisnähe bei nationalen Unterschieden (z.T. betriebliche, z.T. hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter)
Gewerkschaftsanbindung	Aus unmittelbar gewerkschaftlicher Struktur hervorgegangen	Unmittelbar gewerkschaftliche Struktur, de facto gemischte Struktur

## **Konzernbezogene Vernetzung gewerkschaftlicher Basisaktivisten**

Konzernbezogene Vernetzungen von gewerkschaftlichen Basisaktivisten bzw. Basisnetzwerke sind von gewerkschaftlichen Basisaktivisten selbst initiierte und organisierte transnationale Vernetzungen „von unten“, die in einzelnen Konzernen mit dem Ziel des Informationsaustausches, der Kommunikation untereinander, der gegenseitigen Unterstützung (Solidaritätsaktionen) und im Bemühen um eine verstetigte Kooperation etabliert sind. Die diese Vernetzungen tragenden Basisaktivisten sind gewerkschaftlich orientierte, obgleich nicht immer organisierte Beschäftigte oder Arbeitnehmervertreter. Sie können Teil der offiziellen Gewerkschaftsorganisationen und Arbeitnehmervertretungsstrukturen sein oder auch in Opposition zu diesen stehen.

Basisnetzwerke haben ihren Ursprung in der internationalen Solidaritätsbewegung gegen die Unterdrückung der brasilianischen und südafrikanischen Gewerkschaftsbewegungen infolge von Diktatur und Apartheidsregime Ende der 1970er / Anfang der 1980er Jahre. Aus der Einsicht in die gesellschaftspolitische Notwendigkeit solidarischer Unterstützung der Gewerkschaftskollegen in diesen Ländern haben sich die Basisaktivisten zusammengefunden, um Unterstützung zu organisieren und die transnationale Zusammenarbeit aufzubauen. Basisnetzwerke haben sich jedoch nicht zu einem weit verbreiteten Phänomen entwickelt, sie sind bis dato eher Einzelerscheinungen im Gesamtspektrum transnationaler Interessenvertretung geblieben. Die vorhandenen Basisnetzwerke haben sich zwar substanziell weiter entwickelt und sich von der punktuellen Solidaritätsarbeit gelöst, da jedoch die internationale Solidaritätsbewegung außerhalb der Konzerne deutlich an Kraft eingebüßt hat und auch die jüngst entstandene Globalisierungskritische Bewegung bisher nicht mit einem erneuten Aufschwung transnationaler Basisaktivitäten einhergeht, bleibt das Potenzial der transnationalen Basisaktivitäten begrenzt.

In vier unserer acht Untersuchungsfälle existieren Basisvernetzungen, deren Profile – Strukturen, konzerninterne Verankerung, Handlungsmuster – in Schaubild 5 zusammengefasst sind.

### Schaubild 5: Basisvernetzungen im Vergleich

	Volkswagen	DaimlerChrysler	BASF	Bayer
Rahmenbedingungen				
Finanzierung	Durch die Beteiligten selbst, finanzielle Unterstützung durch IG Metall	Durch die Beteiligten selbst, finanzielle Unterstützung durch Kirchen, Stiftungen und öffentliche Mittel	Durch die Beteiligten selbst, finanzielle Unterstützung durch Kirchen, Stiftungen und öffentliche Mittel	Durch die Beteiligten selbst, finanzielle Unterstützung durch Kirchen, Stiftungen und öffentliche Mittel
Institutionelle Absicherung	Keine	Keine	Keine	Keine
Beteiligungsmöglichkeiten				
Kontakt zur Konzernspitze	Vermittelt über Betriebsratsspitze	Punktuell vermittelt über Betriebsratsspitze	Vermittelt über Betriebsratsspitze	Kein Kontakt
Beteiligung	Keine	Keine	Keine	Keine
Druckmittel gegenüber Konzernspitze	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen, Machtmittel der deutschen Betriebsratsspitze	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen, Machtmittel der deutschen Betriebsratsspitze	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen, Machtmittel der deutschen Betriebsratsspitze	Öffentlichkeitsarbeit, Solidaritätsaktionen
Netzwerkeigenschaften				
Handlungsformen	Informations- und Erfahrungsaustausch, gegenseitige Unterstützung, gemeinsame Seminare, Austauschprogramme, Öffentlichkeitsarbeit zur Sensibilisierung der Beschäftigten	Informations- und Erfahrungsaustausch, Koordination und gegenseitige Unterstützung, gegenseitige Besuchsprogramme, Öffentlichkeitsarbeit zur Sensibilisierung der Beschäftigten	Kontaktstelle und kommunikatives Relais zwischen dem BASF-Netzwerk Südamerika und der deutschen Betriebsratsspitze (Informationssichtung und -weiterleitung)	Informationsaustausch, gegenseitige Unterstützung, Öffentlichkeitsarbeit zur Sensibilisierung der konzerninternen und -externen Öffentlichkeit und als Druckmittel gegenüber Konzernleitung
Interne Strukturen, Verfahren und Beziehungen	Seit Anfang der 1980er Jahre Kontakte nach Südafrika und Brasilien. Aktuell: Relativ schwach entwickelte Beziehungen nach Südafrika und Mexiko; bessere Beziehungen nach Brasilien	Seit Anfang der 1980er Jahre Kontakte nach Südafrika und Brasilien. Aktuell: intensive Kontakte nach Brasilien; schwächer ausgeprägte Kontakte nach Kanada, in die USA und nach Südafrika	Seit Ende der 1980er Jahre persönliche Kontakte und Beziehungen nach Brasilien, die bis heute kontinuierlich weiter entwickelt wurden.	Seit Ende der 1980er Jahre Kontakte nach Brasilien; aktuell: distanziert-solidarische Beziehungen zu brasilianischen Bayer-Gewerkschaften; rudimentärer Austausch mit Bayer Locals in den USA
Netzwerkbeteiligte	Arbeitskreis mit etwa 60 Mitgliedern	Seit Jahren kontinuierlich arbeitendes Netzwerk von Basisaktivisten	Einzelne Basisaktivisten	Einzelne Basisaktivisten
Binnenbeziehung	Egalitär, solidarisch	Egalitär, vertrauensvoll-solidarisch	Egalitär, vertrauensvoll-solidarisch	Egalitär, distanziert-solidarisch
Basisanbindung	Basisnah, selektiv	Basisnah, selektiv	Basisnah, selektiv	Basisnah, selektiv
Anbindung an Betriebsratsspitze	Lose verkoppelt, sich gegenseitig unterstützend	Informell und punktuell verkoppelt	Eng verzahnt	Negativer Bezug
Gewerkschaftsanbindung	Gewerkschaftlich angebunden	Gewerkschaftsnah bei angespannten Verhältnis zu offiziellen Gewerkschaftsstrukturen	Gewerkschaftlich angebunden	Gewerkschaftsnah bei angespannten Verhältnis zu offiziellen Gewerkschaftsstrukturen

## Weltbetriebsräte

Angelehnt an den Begriff des Europäischen Betriebsrats, der nach allgemeinen Verständnis auch die frühen europäischen Informations- und Dialoggremien (vor Inkrafttreten der EBR-Richtlinie) umfasst, verstehen wir unter einem Weltbetriebsrat ein globales Informations- und Dialoggremium von Arbeitnehmer-/Gewerkschaftsvertretern auf der einen, Vertretern des Konzernmanagements auf der anderen Seite.

Die Schaffung von Weltbetriebsräten steht für einen Handlungsansatz, der darauf zielt, auf globaler Konzernebene Dialogstrukturen auszuhandeln und vertraglich zu verankern. Durch dieses globale Gremium sollen Beteiligungsmöglichkeiten zur Vertretung von Arbeitnehmerinteressen (Information, Konsultation, Verhandlung) transnational eröffnet, erweitert und verstetigt werden. Der Konzernglobalisierung räumlich folgend und politisch Rechnung tragend sollen Weltbetriebsräte dazu beitragen, Informationen über die Interessenlagen der Beschäftigten der verschiedenen Standorte auszutauschen und zu vermitteln sowie in die Entscheidungsprozesse des zentralen Konzernmanagements einzubringen. Hierdurch kann und soll gleichzeitig das Informationsniveau und die Handlungskompetenz der je lokalen bzw. nationalen Interessenvertretungen abgesichert werden. Weltbetriebsräte stehen daher für einen Ansatz der schrittweisen Ausweitung und längerfristigen Verstetigung kollektiver Interessenvertretung auf globaler Konzernebene.

Weltbetriebsräte sind wie die Europäischen Betriebsräte transnationale Informations- und Dialoggremien. Anders als bei den Europäischen Betriebsräten besteht aber keine spezifische Rechtsgrundlage, die die Einführung von Weltbetriebsräten auch gegen den Willen der Konzernleitung ermöglichen, den Einrichtungsprozess einem geregelten Verfahren unterwerfen und eine Rückfallposition beim Scheitern der Verhandlungen eröffnen würde. Weltbetriebsräte sind demnach den Vorreiter-EBR in den 1980er und frühen 1990er Jahren vergleichbar, als die EBR-Richtlinie noch nicht griff.

Prinzipiell lassen sich drei Wege der Gründung eines Weltbetriebsrates unterscheiden; zum einen indem, wie im Fall SKF, ein bisheriger Weltkonzernausschuss durch die Formalisierung und vertragliche Fixierung der jahrelangen Praxis der (Teil-) Finanzierung der Weltkonzernausschusssitzungen und der Berichterstattung auf den Sitzungen durch das Konzernmanagement in einen Weltbetriebsrat transformiert wird; zum zweiten durch den Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung über grundlegende Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte, die zugleich Bestimmungen zum Aufbau einer Informations- und Dialogstruktur umfasst (IFA-Dialogstruktur). Bei Statoil und ENI wurde festgelegt, dass auf den jährlichen Sitzungen von Vertretern der Konzernleitung einerseits, von Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftsvertretern andererseits nicht nur Fragen der praktischen Umsetzung und Einhaltung der Vereinbarung, sondern zugleich die Besprechung ökonomischer und sozialer Fragen des Unternehmens behandelt werden.<sup>4</sup> Die Beispiele zeigen, dass auch ohne Abschluss einer formellen WBR-Vereinbarung über das Instrument 'Globale Vereinbarung zur Sicherung sozialer Mindeststandards' Weltbetriebsratsfunktionen vereinbart werden können.

Die dritte, bisher empirisch am häufigsten anzutreffende Form der Weltbetriebsratsgründung verläuft über den Entwicklungspfad des EBR, wobei sich wiederum zwei Unterformen unterscheiden lassen. Dies ist einerseits, wie bei den Unternehmen Danone und Renault praktiziert, die Ausweitung des geografischen Geltungsbereichs des bereits bestehenden EBR sowie andererseits die Gründung eines eigenständigen globalen Gremiums, das sich hinsichtlich der Form und Funktion eng an dem bestehenden EBR<sup>5</sup> orientiert. Letzteres Verfahren wurde bei Volkswagen und DaimlerChrysler angewendet.

Die maßgeblichen Strukturdaten und Funktionsprinzipien dieser beiden *Pionierfälle* einer bilateralen Dialogstruktur auf globaler Konzernebene gibt vergleichend das Schaubild 6 wieder.

4 Hinzu kommt, dass der Verhandlungsprozess einer globalen Vereinbarung als solcher die für die Gründung eines Weltbetriebsrates notwendige Bildung von Vertrauensbeziehungen unter den Arbeitnehmervertretern sowie deren transnationale Koordination und Interessenabstimmung befördern kann.

5 Wobei einschränkend darauf hingewiesen werden muss, dass bei Danone die nichteuropäischen Länder lediglich durch IUL-Regionalsekretäre der Regionen Afrika, Asien-Pazifik, Lateinamerika und Nordamerika im erweiterten EBR vertreten werden; und bei Renault die Vertreter aus Ländern außerhalb der EU lediglich einen Beobachterstatus einnehmen (EWCB 2001c: 3).

### Schaubild 6: Weltbetriebsräte im Vergleich

	WKBR Volkswagen	WEC DaimlerChrysler
Rahmenbedingungen		
Finanzierung	Vertraglich zugesicherte Übernahme sämtlicher im Rahmen WKBR-Arbeit entstehenden Kosten durch Volkswagen; zudem Rückgriffmöglichkeit auf Ressourcen der deutschen Betriebsratsspitze	Vertraglich zugesicherte Übernahme sämtlicher im Rahmen der WEC-Arbeit entstehenden Kosten durch DaimlerChrysler; zudem Rückgriffmöglichkeit auf Ressourcen der deutschen Betriebsratsspitze
Institutionelle Absicherung	Vertraglich festgelegte Sitzungsfrequenz (mind. einmal jährlich) und Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement	Vertraglich festgelegte Sitzungsfrequenz (einmal jährlich); Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement; Schutz der WEC-Delegierten vor Benachteiligung aufgrund der Ausübung ihres Mandates
Beteiligungsmöglichkeiten		
Kontakt zur Konzernspitze	Vertraglich gesicherter einmal jährlicher Zugang des WKBR als Gesamtremium; häufigere Kontaktmöglichkeiten über WKBR-Präsidium sowie über den privilegierten Zugang der am WKBR beteiligten deutschen Betriebsratsspitze	Vertraglich gesicherter einmal jährlicher Zugang des WEC als Gesamtremium sowie über den privilegierten Zugang der am WEC beteiligten deutschen Betriebsratsspitze
Beteiligung	Vertraglich zugesichertes Recht auf (rechteitige) Information und Konsultation (Stellungnahme)	Vertraglich zugesichertes Recht auf Information und Meinungsaustausch
Druckmittel gegenüber Konzernspitze	Rechte aus Vereinbarung; Machtmittel der deutschen Betriebsratsspitze	Rechte aus Vereinbarung; Machtmittel der deutschen Betriebsratsspitze
Netzwerkeigenschaften		
Handlungsformen	Abstimmung gemeinsamer Positionen zur Vermeidung von Konfliktsituationen, gegenseitige Unterstützung bei Konflikten mit dem Management, Durchführung gemeinsamer Seminare und Solidaritätsaktionen	Informations- und Erfahrungsaustausch sowie gegenseitige Unterstützung bei Konflikten mit dem Management
Interne Strukturen, Verfahren und Beziehungen	Gut entwickelte informelle Beziehungen, gegenseitiger Austausch von Arbeitnehmervertretern aus unterschiedlichen Regionen, häufige Besuche deutscher Betriebsratsspitzenvertreter in ausländischen Standorten	Derzeit noch gering entwickelte informelle Beziehungen
Netzwerkbeteiligte	Delegierte für alle Ländern (wenngleich nicht für jeden Standort) im WKBR; Delegierte für jede Marke und Region im WKBR-Präsidium; vertraglich zugesichertes Teilnahmerecht eines Beraters, das für IMB reserviert ist	Delegierte aus ausgewählten Ländern (hoch angesetzte Beschäftigtenzahl, Existenz verlässlicher Arbeitnehmervertretungsstrukturen), dadurch Argentinien, Indonesien, Mexiko, Türkei, Korea und Japan nicht im WEC vertreten
Binnenbeziehung	Zentrale Rolle der deutschen Betriebsratsspitze	Zentrale Rolle der deutschen Betriebsratsspitze
Basisanbindung	Enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis 'Internationale Solidarität am Standort Wolfsburg'	Punktuelle Zusammenarbeit mit dem Internationalen DaimlerChrysler Netzwerk
Gewerkschaftsanbindung	Enge Kontakte der deutschen Betriebsratsspitze zu IG Metall und insbesondere IMB. Existenz eines vom IMB-Betreuer organisierten globalen gewerkschaftlichen Betreuungsnetzwerks	Enge Kontakte der deutschen Betriebsratsspitze zur IG Metall; geringe Involvierung des IMB

## Transregional erweiterte Unternehmensmitbestimmung

Die Besetzung der Arbeitnehmerbank von Aufsichts- oder Verwaltungsräten mit ausländischen Arbeitnehmervertretern ist bisher eine Ausnahme. Zu nennen sind neben dem Pionierfall Europipe, bei dem 1991 die sechsköpfige Arbeitnehmerbank des paritätisch besetzten Aufsichtsrates entsprechend der Belegschaftsstärke mit vier deutschen und zwei französischen Vertretern besetzt wurde, die weiteren deutsch-französischen Fälle Aventis (Einbezug deutscher Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsrat) und Bayer CropScience (Einbezug eines französischen Arbeitnehmervertreters in den Aufsichtsrat). Der einzige Fall einer transregional erweiterten Unternehmensmitbestimmung findet sich bei Daimler-Chrysler, wo ein Vertreter der US-amerikanischen Automobilgewerkschaft UAW in den Aufsichtsrat einbezogen ist.<sup>6</sup> Der Einbezug des UAW-Vertreters wurde dadurch ermöglicht, dass die IG Metall auf einen der ihr zustehenden Aufsichtsratssitze verzichtete. Nur über diesen Weg ist eine Aufsichtsratsbeteiligung ausländischer Arbeitnehmervertreter möglich, da nach dem geltenden Recht die Sitze der betrieblichen Arbeitnehmervertreter ausschließlich den Beschäftigten des deutschen Konzernteils vorbehalten sind.

Der Einbezug nichteuropäischer Arbeitnehmervertreter in die Strukturen der Unternehmensmitbestimmung sichert diesen Beteiligungsmöglichkeiten insbesondere in Form eines privilegierten Zugangs zu strategischen Konzerninformationen und Kontaktmöglichkeiten zum zentralen Konzernmanagement. Dies stärkt in der Regel deren Stellung gegenüber ihrem eigenen nationalen Management. Die transnationalen Strukturbildungseffekte sind aber allein aufgrund der geringen Zahl einbezogener ausländischer Arbeitnehmervertreter gering.

Von Seiten der deutschen Gewerkschaften wird dieser Ansatz gegenwärtig als eine Option diskutiert, die in weiteren Fällen Anwendung (nicht zuletzt zur Absicherung und transnationalen Vermittlung des deutschen Mitbestimmungsmodells) finden könnte und sollte. Ein künftig möglicher Impuls zur Verbreiterung dieses Instruments könnte schließlich von der EU-Verordnung über das Statut einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) und der entsprechenden SE-Richtlinie zur Gestaltung der Arbeitnehmermitbestimmung im Verwaltungs- bzw. Aufsichtsorgan einer SE ausgehen. Hier sind bei der künftigen Aushandlung und Ausgestaltung der entsprechenden transnationalen Mitbestimmungsstrukturen Lösungen denkbar, die im Falle globaler Konzerne auch über den europäischen Rahmen hinausgreifen.

## Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards

Konzernbezogene globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards wurden Mitte der 1990er Jahre von den Gewerkschaften als ein neues und innovatives Instrument transnationaler Konzernarbeitsbeziehungen entwickelt. Hintergrund war, dass sich seit Anfang der 1990er Jahre von transnationalen Konzernen einseitig aufgestellte Verhaltenskodizes verbreiteten und zudem Nichtregierungsorganisationen die Einführung von Verhaltenskodizes als Instrument zur Verpflichtung der transnationalen Konzerne auf Einhaltung grundlegender Sozial- und Umweltstandards zunehmend als Handlungsfeld für sich entdeckten. Nicht zuletzt im Zuge der Auseinandersetzungen um die Aufnahme einer Sozialklausel im Rahmen der Verhandlungen der WTO (Welthandelsorganisation) entwickelte sich eine breite Bewegung von Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften für die grundsätzliche Einhaltung der Kernarbeitsnormen der ILO (Internationale Arbeitsorganisation) durch transnationale Konzerne. Die Gewerkschaften griffen einerseits die Idee positiv auf, soziale Mindestnormen in den transnationalen Konzernen selbst zu verankern, lehnen aber eine Politik einseitiger Selbstverpflichtungen durch die Konzerne als bloße Alibiveranstaltung ab und fordern stattdessen die transnationalen Konzerne zum Abschluss entsprechender globaler Vereinbarungen auf.

<sup>6</sup> Bei DaimlerChrysler wurde zudem mit dem Labor Committee eine zusätzliche transregionale Arbeitnehmervertretungsstruktur geschaffen (privilegierte Struktur US-amerikanischer, kanadischer und deutscher Arbeitnehmervertreter), die im Vergleich zum WEC aufgrund häufigerer Treffen eine intensivere Information und Kommunikation ermöglicht.

Die Gewerkschaften sprachen aufgrund der hier skizzierten Entstehungsgeschichte globaler Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards bis Ende der 1990er Jahre von vereinbarten Verhaltenskodizes, Verhaltenskodex-Vereinbarungen oder auch einfach von Verhaltenskodizes. Inzwischen haben der IBFG (Internationaler Bund Freier Gewerkschaften) und die Globalen Gewerkschaftsverbände den Begriff Verhaltenskodex bewusst durch *Internationale Rahmenvereinbarung* (International Framework Agreement / IFA) oder *Globale Vereinbarung* ersetzt, um sich von von transnationalen Konzernen einseitig eingeführten Verhaltenskodizes, die die gewerkschaftlich an sie gestellten Mindestanforderungen nicht erfüllen, abzusetzen.

Gleichwohl ist aus unserer Sicht der Begriff der Internationalen Rahmenvereinbarung in zweierlei Hinsicht problematisch. Zum einen ist er inhaltlich nicht spezifiziert, so dass sehr unterschiedliche Vereinbarungsgegenstände darunter gefasst sein können. Zum zweiten wirken die vorliegenden Vereinbarungen nicht als Rahmenvereinbarungen in dem Sinne, dass sie einen Anstoß für weiter zu konkretisierende Vereinbarungen auf den darunter liegenden Ebenen geben, sondern in der Regel unmittelbar zur Anwendung kommen. Wir sprechen deshalb von *Globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards*.<sup>7</sup> Der Umfang sozialer Mindeststandards ist im einzelnen nicht definiert. Er umfasst den von der ILO festgelegten Katalog an Kernarbeitsnormen und geht über diesen hinaus, indem er auch Mindestbedingungen im Bereich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Qualifizierung, Löhne oder Urlaub umfassen kann. Die Mustervereinbarung des IBFG von 1997, von der wiederum die Mustervereinbarungen der Globalen Gewerkschaftsverbände abgeleitet sind, enthält über die ILO-Kernarbeitsnormen hinaus auch Bestimmungen zu Löhnen, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und dem Beschäftigungsverhältnis.

Der Abschluss einer (globalen) Vereinbarung zur Sicherung sozialer Mindeststandards ist ein wichtiges Instrument einer konzernbezogenen transnationalen Mehrebenenpolitik, das in allen Untersuchungskonzernen mit Ausnahme der Deutschen Bank auf die Tagesordnung der transnationalen Gremien (EBR, WBR) gekommen ist. In zwei Fällen, bei DaimlerChrysler und Volkswagen, wurden globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards auf globaler Ebene abgeschlossen. Bei Bayer wurde eine „Gemeinsame Erklärung zur sozialen Verantwortung des Bayer-Konzerns“ zwischen Bayer und dem Europa-Forum getroffen, die aber in ihrem Geltungsbereich auf Europa begrenzt ist. Bei BASF und Nestlé bestehen Initiativen von Seiten der Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften, eine globale Vereinbarung zur Sicherung sozialer Mindeststandards auf den Weg zu bringen.

Die globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards bei Volkswagen und DaimlerChrysler sind in vierfacher Perspektive von praktischer Relevanz.

- Zum einen tragen sie zur Entwicklung der beiden Weltbetriebsräte bei, indem sie intern einen Prozess der Selbstfindung und Verständigung dieser Gremien in Gang setzten und zugleich extern die beiden Weltbetriebsräte bereits unmittelbar nach ihrer Gründung als Akteure in Erscheinung treten ließen.
- Zum zweiten stößt die Umsetzung der Vereinbarung auf Management- wie Arbeitnehmerseite interne Veränderungsprozesse an. So auf Managementseite etwa die Einführung sozialer Prüfkriterien bei der Konzernrevision, Diskussionen bzgl. neuer Vertragsgestaltungen mit den Zulieferern, eine Umfrage des zentralen Personalmanagements unter den lokalen Personalverantwortlichen bezüglich der Einhaltung der Vereinbarung; auf Arbeitnehmervertretungsseite etwa die Entwicklung einer Öffentlichkeitsstrategie zur Bekanntmachung der Vereinbarungsinhalte bei den lokalen Arbeitnehmervertretern und Beschäftigten, Umfragen der deutschen Betriebsratsspitze unter den lokalen Arbeitnehmervertretungen bezüglich der Einhaltung der Vereinbarung, Auslotung der Kooperationsmöglichkeiten mit NGOs etc.
- Zum dritten sind die Vereinbarungen in konkreten Bereichen bereits heute praktisch wirksam geworden: die DaimlerChrysler-Vereinbarung u.a. im Falle eines Verhandlungsabbruchs durch das Management in

7 Die tatsächlich abgeschlossenen globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards werden unterschiedlich bezeichnet, z.B. „Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen“ (Volkswagen), „Grundsätze zur sozialen Verantwortung“ (DaimlerChrysler), „Sozialcharta“ (Vivendi), „Verhaltenskodex“ (Faber-Castell, Hochtief, IKEA, Triumph International) oder „Vereinbarung über die Entwicklung guter Arbeitsbeziehungen“ (Norske Skogindustrier):

einem brasilianischen Standort; die Volkswagen-Vereinbarung im Falle des Abschlusses von Schutzverträgen mit unternehmensfreundlichen Gewerkschaften in mexikanischen Zulieferunternehmen (mit Verweis auf den Verstoß gegen die in der Vereinbarung garantierten Vereinigungsfreiheit).

- Zum vierten haben sie Vorbild- und Vorreiterfunktionen; d.h. sie können direkt oder indirekt zum Abschluss globaler Vereinbarungen in anderen Unternehmen und dadurch zur weiteren Verbreitung dieses Instrumentes globaler Arbeitnehmervertretung beitragen. Die globalen Vereinbarungen bei Volkswagen und DaimlerChrysler werden als Präzedenzfälle in der deutschen Metallbranche genutzt, auf die sich die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen bei entsprechenden Initiativen in anderen Unternehmen beziehen (können). Im Falle der Automobilzulieferer, die für DaimlerChrysler oder Volkswagen tätig sind, stellen die Vereinbarungen gar einen unmittelbaren Bezug her, der sowohl auf Seiten des Managements als auch der Betriebsräte positiv zum Tragen kommen kann. Die Automobilzulieferer sind aus diesem Grund für die IG Metall eine bevorzugte Zielgruppe bei ihren Bemühungen, zum Abschluss weiterer globaler Vereinbarungen zu kommen.

# **Handlungspotenziale und Grenzen der Instrumente im Vergleich**

## **Quantitative Perspektiven**

Angesichts des freiwilligen Charakters der Einführung der globalen Instrumente und der gegebenen arbeitnehmerseitigen Ressourcenlage ist in absoluten, aber auch relativen Zahlen (also gemessen an der wachsenden Zahl transnationaler Konzerne und Global Players) eine flächendeckende Verbreitung bei keinem der hier analysierten Instrumente zu erwarten. Deren Einführung ist, wie gezeigt, jeweils auf besondere konzern- oder gewerkschaftsseitige Konstellationen und (Verhandlungs-)Bedingungen zurückgewiesen.

Andererseits sind seit Mitte der 1990er Jahre mit den Weltbetriebsräten, den globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards und der Beteiligung nichteuropäischer Gewerkschaftsvertreter an der Unternehmensmitbestimmung innovative globale Instrumente entwickelt worden. Zum ersten Mal haben sich einzelne Konzerne auf die Einführung bilateraler Formen konzernbezogener globaler Strukturbildung und Normsetzung eingelassen und damit Präzedenzfälle geschaffen, auf deren Erfahrungen bei Initiativen in anderen Konzernen zurückgegriffen werden kann. Der zunehmende Globalisierungsgrad der Konzerne, die Erfahrungen mit den Europäischen Betriebsräten, die die Machbarkeit einer transnationalen konzernbezogenen Arbeitnehmervertretung bewiesen haben, die Existenz erster Präzedenzfälle und die zunehmende Bedeutung eines sozial und ökologisch verantwortlichen Konzernimages könnte die Gesprächsbereitschaft zumindest eines Teils der Konzerne gegenüber arbeitnehmerseitigen Forderungen nach Einrichtung dieser Instrumente zukünftig weiter erhöhen. Zurückgewiesen auf die Interessenabwägungen, Kalküle und Managementphilosophien der Konzernleitungen ist die Entwicklung zweiseitiger Instrumente in starkem Maße vom jeweiligen Corporate-Governance-Konzept des Konzerns abhängig, d.h. von dessen genereller Unternehmenskultur und -strategie und des Stellenwerts, den kooperative Konzernarbeitsbeziehungen darin einnehmen.

Von den drei gemeinsam von Management und Arbeitnehmerseite etablierten Instrumenten haben die globalen Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards zurzeit die größte Ausbreitungsdynamik. Um die Verbreitung dieses Instruments weiter voranzutreiben, treten die Gewerkschaften selbst an die Konzernleitungen heran oder drängen die betrieblichen Arbeitnehmervertreter zu entsprechenden Initiativen. Dabei könnte sich insbesondere die Zulieferklausel als Hebel erweisen, um globale Vereinbarungen in Form konzentrischer Kreise um einzelne bedeutende Endabnehmer herum zu verbreitern. Die Einrichtung von Weltbetriebsräten dürfte sich dagegen am ehesten aufgrund der zunehmenden Bedarfswahrnehmung der betrieblichen Akteure selbst in Verbindung mit positiven EBR-Erfahrungen weiter ausbreiten. Die transregional erweiterte Aufsichtsratsmitbestimmung bei Daimler-Chrysler ist bisher die absolute Ausnahme. Eine Ausweitung auf andere Konzerne ist bisher nicht erkennbar. Dieses Instrument könnte gegebenenfalls dann an Dynamik gewinnen, wenn die rechtliche Möglichkeit der Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft (ab Herbst 2004) von den Unternehmen tatsächlich in größerer Zahl genutzt werden würde, was heute noch nicht absehbar ist, und wenn die vom DGB angestrebte Transnationalisierung der Arbeitnehmerbank deutscher Aufsichtsräte transnational agierender Konzerne Realität werden würde.

Eine Ausbreitungsdynamik der arbeitnehmer- bzw. gewerkschaftsseitig unilateralen Instrumente, der GUF- und Basisnetzwerke, findet ihre Grenze in den limitierten Möglichkeiten der Ressourcengenerierung für die Bildung und dauerhaften Stabilisierung dieser Netzwerke. Da die Möglichkeiten, die Ressourcengenerierung von außen (Stiftungen, Kirchen, öffentliche Gelder) weiter zu steigern, gering sind, ist eine signifikante Steigerung der Zahl der Netzwerke nur durch ein Umdenken und einen Strategiewechsel der Gewerkschaften selbst denkbar. Wesentliche Elemente eines solchen Strategiewechsels der Gewerkschaften könnten einerseits eine Aufwertung der Rolle der Globalen Gewerkschaftsver-

bände (verbunden mit einem entsprechenden Ressourcentransfer von der nationalen auf die globale Ebene) und andererseits eine stärkere Einbindung der gewerkschaftlichen Basis in die transnationalen Gewerkschaftsaktivitäten sein, so dass bisher brachliegende Handlungspotenziale freigesetzt werden könnten. Eine Mobilisierungsmöglichkeit betrieblicher Basisaktivisten dürfte dann gegeben sein, wenn die Gewerkschaften stärker als bisher als Teil der globalisierungskritischen Bewegung handeln würden. Bleibt ein solcher strategischer Wechsel aus, könnte die Bedeutung konzernbezogener gewerkschaftlicher Netzwerke in begrenztem Maß dennoch an Bedeutung gewinnen, wenn es den Gewerkschaften gelingt, die bestehenden und neu zu gründenden Netzwerke aufgrund vorangegangener Lernprozesse und der neuen technischen Möglichkeiten (internetbasierte Information und Kommunikation) besser als bisher zu managen.

## **Qualitative Perspektiven: Potenziale der Regulierung, Beteiligung und Vernetzung**

Die fünf analysierten Instrumente ergänzen sich, sie ersetzen sich nicht. Mit einer Ausnahme: Konzernbezogene Gewerkschaftsnetze können durch allmähliche Einbindung des Konzernmanagements und der vertraglichen Fixierung der Vernetzungs- und Beteiligungsmöglichkeiten in einen Weltbetriebsrat übergehen. In diesem Fall ist das Weltbetriebsratsgremium idealerweise mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern gleichermaßen besetzt, der zuständige Globale Gewerkschaftsverband ist eingebunden und spielt eine wesentliche Rolle. Anders gesagt: ein gewerkschaftliches Betreuungsnetzwerk (wie es im Fall von Volkswagen vom IMB parallel zum Weltbetriebsrat eingerichtet wurde) ist in den Weltbetriebsrat selbst integriert, wie dies bei SKF annähernd realisiert ist. Abgesehen davon hat jedes Instrument seine besonderen Stärken und Potenziale, die die Fähigkeiten der anderen Instrumente ergänzen und deren Schwächen ausgleichen. Alle fünf Instrumente sind in dem Dreieck von Beteiligung, Regulierung und Vernetzung zu beurteilen.

Weltbetriebsräte gelten gemeinhin als Zielpunkt einer Arbeitnehmervertretung auf globaler Konzernebene. Dies wurde in gewisser Weise auch durch die vorangegangene Analyse unsererseits nahegelegt, indem verschiedene Wege aufgezeigt wurden, vom EBR bzw. mit Hilfe anderer Instrumente (GUF-Netzwerk und Einbeziehung des Managements) zu einem Weltbetriebsrat zu kommen. Aber abgesehen davon, dass Weltbetriebsräte in vielen Konzernen aufgrund arbeitgeberseitiger Blockaden gar nicht durchsetzbar sind, bringen auch sie Probleme mit sich, die durch andere Instrumente korrigiert werden können.

Die Stärke von Weltbetriebsräten besteht im Vergleich zu den anderen vier analysierten Instrumenten in ihren vertraglich gesicherten Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber den Konzernleitungen (so schwach sie sich verglichen mit nationalen Beteiligungsmöglichkeiten auch immer darstellen mögen) sowie ihrer institutionellen Absicherung, die den Rahmen für die Entwicklung eines globalen Arbeitnehmervertreternetzwerks bereitstellt. Analog zu den Europäischen Betriebsräten ist die Entwicklung von Weltbetriebsräten aber auch mit gewissen Problemen und Risiken verbunden. Weltbetriebsräte sind Gremien von Spaltenvertretern der Belegschaften; dies ist ihre Stärke und Schwäche zugleich. Ihre Stärke deshalb, weil sie die Belegschaften und die nationalen Arbeitnehmervertretungsgremien mit ihren jeweiligen Handlungspotenzialen repräsentieren, was ihrem Handeln und Auftreten Gewicht verleiht; ihre Schwäche deshalb, weil diese Spaltenvertreter im allgemeinen Multifunktionäre sind, für die das globale Handlungsfeld nur eines von mehreren Handlungsfeldern und -ebenen ist, so dass sie nur in den wenigsten Fällen das globale Handlungsfeld mit vollem Engagement vorantreiben (können). Zudem tun sich transnationale Spitzengremien (dies zeigen die Erfahrungen zahlreicher Europäischer Betriebsräte) mit der Verankerung auf nationaler oder lokaler Ebene schwer.

Eine Unterfütterung der Weltbetriebsräte durch Basisaktivitäten (im Sinne einer kooperativen Öffnung gegenüber bereits bestehenden Basisnetzwerken oder einer Ermutigung zu deren Gründung) würde im Idealfall beide Instrumente stärken. Denn die Stärke der Basisnetzwerke beruht ja gerade darauf, dass die Basisaktivisten der verschiedenen Weltregionen dichte und vertrauensbasierte Informations-

und Kommunikationsbeziehungen untereinander entwickeln, was die transnationale Zusammenarbeit auf eine breitere und robustere Grundlage stellen könnte. Ihre Stärke beruht zum anderen in ihrer Basisorientierung, wodurch sie zugleich zur stärkeren Sensibilisierung der Belegschaften in den verschiedenen Konzernstandorten bezüglich transnationaler Fragen beitragen und die Basisanbindung der Spitzengremien stärken würden. Umgekehrt könnten die Spitzengremien den Basisnetzwerken einen indirekten Zugang zur Macht sicherstellen und damit ein zentrales Defizit von Basisnetzwerken korrigieren.

Die Schaffung von Weltbetriebsräten birgt zudem zwei Risiken. Weltbetriebsräte können sich als Gremien der Umsetzung von spezifischen konzernbezogenen Interessen (Konzernsyndikalismus) und von spezifischen Interessen der Arbeitnehmervertreter am Sitz der Konzernmutter (Mutterdominanz) erweisen. Beide Risiken könnten durch die Bildung von gewerkschaftlichen Betreuungsnetzwerken und deren enge Verzahnung mit den Weltbetriebsräten eingeschränkt werden, da dadurch die übergreifenden gewerkschaftlichen Interessen in die Weltbetriebsräte eingespeist werden und die Globalen Gewerkschaftsverbände als übergreifendes Dach zumindest ein gewisses Gegengewicht zur dominanten WBR-Delegation am Konzernsitz bilden könnten.

Die Stärke transnationaler konzernbezogener Gewerkschaftsnetze liegt in der doppelten Vernetzung von hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern und betrieblichen Arbeitnehmervertretern einerseits und Arbeitnehmervertretern aus peripheren und zentralen Standorten andererseits. Ihr Handlungspotenzial liegt entsprechend in der engen Verzahnung von gewerkschaftlicher und betrieblicher Politik sowie in der Ausbildung einer konzernbezogenen gewerkschaftlichen Mehrebenenpolitik, für die das Netzwerk die erforderliche Infrastruktur darstellt und die jeweilige GUF als globaler Gewerkschaftsverband das übergreifende Dach bildet. Ihr Hauptproblem sind die fehlende institutionell-abgesicherte Kontinuität der Netzwerke und die fehlenden Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement. Probleme bzw. Schwächen der Gewerkschaftsnetze bestehen darin, dass die Netze von Vertretern der nationalen Gewerkschaftsorganisationen oder der Globalen Gewerkschaftsverbände mit ihren je eigenen organisationspolitischen Interessen dominiert werden, und, zum Teil damit zusammenhängend, in der fehlenden Anbindung der Netzwerke an die betriebliche Basis. Hier könnten wiederum Basisnetzwerke und Weltbetriebsräte einen entsprechenden Ausgleich bilden.

Die Unternehmensmitbestimmung ist ein eigenes Instrument der Arbeitnehmerbeteiligung sowohl auf nationaler als auch auf transnationaler Ebene. Der Einbezug eines ausländischen Gewerkschaftsvertreters in den Aufsichtsrat, wie dies bei DaimlerChrysler praktiziert wird, erweitert nicht die arbeitnehmerseitigen Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement, er transnationalisiert sie lediglich. Er trägt dadurch zur Akzeptanzsicherung des nationalen Modells der Unternehmensmitbestimmung ebenso bei wie zur Vertrauensbildung. Die transregionale Erweiterung der Unternehmensmitbestimmung wirkt sich dadurch positiv auf die Entwicklung der anderen globalen Instrumente aus, indem sie Misstrauen gegenüber der Arbeitnehmervertretung am Sitz der Konzernmutter und gegenüber dem Konzept, auf dem diese beruht, abzubauen hilft.

Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards haben schließlich vornehmlich eine globale Regulierungswirkung, indem sie die Konzerne auf die Einhaltung konzernweit geltender Normen verpflichten. Die globalen Gewerkschaftsverbände verbinden damit zugleich die Hoffnung, den Einstieg in die Schaffung von Austauschbeziehungen mit Vertretern der Konzernleitung zu finden. So oder so gilt: Je besser die (Netzwerk-)Strukturen zur Gewährleistung eines Informationsflusses zwischen den Belegschaften der ausländischen Konzernstandorte (und weitergehend der Zulieferunternehmen) und der Konzernzentrale funktionieren, desto wirkungsvoller können globale Vereinbarungen umgesetzt werden. Weltbetriebsräte sind nicht nur Verhandlungspartner des Konzernmanagements bei der Einrichtung globaler Vereinbarungen, sondern auch zentrale Kontrollinstanz ihrer wirkungsvollen Umsetzung. GUF- und Basisnetze können ebenfalls globale Vereinbarungen zu einem Instrument ihrer Politik machen, indem sie eigene Informations- und Kommunikationsstrukturen zur Verbreitung und Überwachung der Vereinbarungsinhalte aufbauen. Wo konzernbezogene GUF-Netzwerke nicht existieren, können die Vernetzungsstrukturen der Globalen Gewerkschaftsverbände selbst (zwischen

GUF-Büros und den Mitgliedsorganisationen) zur Weiterleitung von Beschwerden an die Konzernleitung herangezogen werden. Die gewerkschafts- / arbeitnehmerseitigen Vernetzungsstrukturen können so dazu beitragen, Defizite der in der Vereinbarung festgelegten Umsetzungsbestimmungen zumindest teilweise auszugleichen.

Die hier erörterten Defizite und Potenziale der transnationalen Instrumente – Weltbetriebsrat, Gewerkschaftsnetz, Basisnetz – sind in Schaubild 7 zusammengefasst.

### **Schaubild 7: Strukturbildungen im Vergleich**

	Weltbetriebsrat	Gewerkschaftsnetz	Basisvernetzung
Rahmenbedingungen			
Finanzierung	Unproblematisch: Vertraglich gesicherte Finanzierung durch Konzernmanagement; Möglichkeit, Ressourcen der Betriebsratsspitzen zu nutzen	Problematisch: Finanzielle Unterstützung durch einzelne Mitglieds-gewerkschaften, öffentliche Mittel und Stiftungen; Kontinuität aufgrund von Finanzierungsproblemen gefährdet	Problematisch: Teilfinanzierung durch Beteiligte selbst finanzielle Unterstützung durch Kirchen, Stiftungen und öffentliche Mittel
Institutionelle Absicherung	Vertraglich gesicherte Organisations- (regelmäßige Treffen, arbeitgeberseitige Kostentragungspflicht) und Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber Konzernmanagement	Keine institutionelle Absicherung	Keine institutionelle Absicherung
Beteiligungsmöglichkeiten			
Kontakt zur Konzernspitze	Vertraglich gesicherter Kontakt des WBR; Zugang durch an WBR beteiligte Betriebsratsspitze	z.T. informeller Kontakt des Netzwerks; Zugang durch einzelne Netzwerk-beteiligte	Direktkontakt weder des Netzwerks selbst noch einzelner Mitglieder, z.T. vermittelt über Betriebsratsspitzen
Beteiligung	Vertraglich gesicherter Informations- und Dialoganspruch, zum Teil auch weitgehend Anspruch auf Konsultation und Verhandlung	z.T. faktische Information und Kommunikation des Gewerkschaftsnetzes mit Konzernmanagement (informelle Beteiligung an Netzwerktreffen, über einzelne Netzwerkbe-teiligte)	Allenfalls vermittelt über Betriebsratsspitzen
Druckmittel gegenüber Konzernspitze	Vertraglich gesicherte Ansprüche des WBR selbst und Machtmittel der WBR-Mitglieder, v.a. Betriebsratsspitze	Bewegungsorientierte Instrumente wie Öffentlichkeitsarbeit und Solidaritätsaktionen; Machtmittel der Netzwerkbeteiligten	Bewegungsorientierte Instrumente wie Öffentlichkeitsarbeit und Solidaritätsaktionen; Machtmittel der Netzwerkbeteiligten

	Weltbetriebsrat	Gewerkschaftsnetz	Basisvernetzung
Netzwerkeigenschaften			
Handlungsformen	Informations- und Erfahrungsaustausch, Sicherstellung einer kommunikativen Verbindung zwischen ausländischen Konzernstandorten und der Konzernspitze, gegenseitige Unterstützung, Entwicklung gemeinsamer Positionen	Informationsaustausch- und Erfahrungsaustausch, Koordination, gegenseitige Unterstützung, Entwicklung gemeinsamer Positionen	Informationsaustausch- und Erfahrungsaustausch, Koordination, gegenseitige Unterstützung, Entwicklung gemeinsamer Positionen, Öffentlichkeitsarbeit
Interne Strukturen, Verfahren und Beziehungen	Formale Führungs- und Arbeitsstruktur (Vorsitz, engerer Ausschuss), formale und informelle Kommunikationsverfahren und -beziehungen	Informelle Führungs-, Arbeits- und Kommunikationsstruktur; personenabhängige informelle Kommunikationsbeziehungen einzelner Netzwerkbeteiligter untereinander	Informelle Arbeits- und Kommunikationsstruktur (einzelne Netzwerkaktivisten als Knotenpunkte); informelle Kommunikationsbeziehungen der Netzwerkbeteiligten untereinander
Netzwerkbeteiligte	Gewählte Delegierte nationaler Arbeitnehmervertretungsstrukturen nach ausgetauschtem Delegiertenschlüssel, d.h. formal festgelegte Zugangsregeln	Gewerkschaftsseitig nominierte Delegierte nationaler Arbeitnehmervertretungs- und Gewerkschaftsstrukturen, d.h. gewerkschaftsseitige Zugangsregulierung	Selbst ernannte, interessierte und engagierte Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter ohne formale Zugangsbarriere, aber informelle Abgrenzung nach außen über Politikstil und -inhalten
Binnenbeziehung	Zentrale Rolle der Arbeitnehmervertretung am Konzernsitz	Zentrale Rolle der GUFs	Tendenziell gleichberechtigt und gleichbeteiligt
Basisanbindung	Eher geringe Basisnähe bei nationalen Unterschieden, formal repräsentativ	Eher geringe Basisnähe bei nationalen Unterschieden	Hohe Basisnähe, aber nicht an allen Standorten gleichermaßen
Gewerkschaftsanbindung	Betriebliche Struktur bei (in vielen Fällen, aber nicht unbedingt) de facto gewerkschaftlicher Beteiligung	Unmittelbar gewerkschaftliche Struktur, de facto gemischte Struktur	Betriebliche Struktur bei gewerkschaftlicher Orientierung der Beteiligten und z.T. angespanntem Verhältnis zu offiziellen gewerkschaftlichen Strukturen

Alles in allem zeigt diese Analyse, dass die Dynamik der Konzernglobalisierung und die damit einhergehende tendenzielle Schwächung lokal und national gebundener Interessenvertretung der Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik deutlich voraus eilt. Diese Entwicklung, die sich seit den 1990er Jahren tendenziell beschleunigt, verlangt nach der Stärkung bestehender und der Entwicklung neuer grenzübergreifender Instrumente der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Dass dies schwierig aber möglich ist, belegen die hier vorgestellten Strategien und praktischen Beispiele.

Sie zeigen zweierlei:

Erstens: den „Königsweg“ hin zu einer transnationalen Strukturbildung und Normsetzung auf globaler Konzernebene gibt es nicht, wohl aber verschiedene, in ihren institutionellen Voraussetzungen, räumlichen Reichweiten und politischen Wirkungen varierende und z.T. kombinierbare Instrumente.

Zweitens: der neuen Qualität der Konzernglobalisierung folgen innovative Ansätze und verstärkte Bemühungen einer transnationalen Interessenvertretung, die seit den 1990er Jahren gleichfalls eine neue, wenn auch in der Reichweite (gemessen an der Zahl globaler Konzerne) bislang begrenzte Dynamik erkennen lassen.

Noch ist freilich nicht erkennbar bzw. abschließend zu beurteilen, ob es sich bei den jüngeren institutionellen bzw. regulativen Ansätzen – Weltkonzernräte und globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards – um Pionierprojekte und Wegbereiter einer weitergehenden, sich vervielfältigenden Entwicklung handelt, oder eher um Ausnahmefälle, in denen unter bestimmten konzernspezifischen Bedingungen – und eben nur unter diesen – eine global dimensionierte transnationalen Interessenvertretung möglich wurde.

Selbst unter der optimistischen ersten Annahme sind einer sozialen und arbeitspolitischen Gestaltung von Globalisierungsprozessen in den und durch die konzernbezogenen Arbeitsbeziehungen „natürliche“ Grenzen gesetzt: Ohne allgemeine Fortschritte auf den politischen, (zwischen-)staatlichen Ebenen bei die Schaffung eines globalen sozialen Ordnungsrahmens bleiben die konzernbezogenen Handlungskonzepte isoliert und aufgrund ihres notwendigerweise freiwilligen rechtlich nicht abgesicherten Charakters insgesamt zu schwach, um ein hinreichendes arbeitspolitisches Gegengewicht und transnational wirksames Korrekturinstrument gegenüber den Kräften und Tendenzen der neoliberalen Globalisierung bilden zu können.

# **Veröffentlichungen der Forschungsgruppe zum Thema**

## **In deutscher Sprache**

Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang; Jaich, Roman; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter; Fulton, Lionel; Rehfeldt, Udo; Telljohann, Volker (1998), Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte. Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Frankreich, Italien, Großbritannien und Deutschland, Baden-Baden.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2001), Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik, Baden-Baden.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (1999), Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen, Baden-Baden.

Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (2003), Globalisierung und gewerkschaftliche Internationalisierung. Zur Politik der Global Union Federations, in: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S.666-672.

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (1999), Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung – Eine Typologie, in: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S.393-426.

Rüb, Stefan (2000), Wege zum Weltbetriebsrat, in: Die Mitbestimmung, Heft 12, S.40-41.

Rüb, Stefan (2001), Globale Konzerne – globale Arbeitsbeziehungen?, in: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S.257-264.

Rüb, Stefan (2002), „Wir wollen Partizipation für alle.“ Ein weltweites Arbeitnehmervertretungsnetzwerk bei BASF, Interview mit Volker Obenauer, in: Mitbestimmung, Heft 1-2, S.19-21.

Rüb, Stefan (2003), Nestlé-Weltarbeitnehmervertretung. Wir kommen auf den Geschmack, in: Mitbestimmung, Heft 9, S.37-41.

## **In englischer Sprache**

Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang; Jaich, Roman; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter; Fulton, Lionel; Rehfeldt, Udo; Telljohann, Volker (1999), *The Establishment of European Works Councils: From Information Committee to Social Actor*, Aldershot: Ashgate.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2002), *Negotiated Europeanisation. European Works Councils – Between statutory framework and social dynamic*. Aldershot: Ashgate.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2000), *European Works Councils. Development, Types and Networking*. Aldershot: Gower.

Müller, Torsten, Platzer, Hans-Wolfgang (2003), European Works Councils: A new Mode of EU-Regulation and the emergence of a European Multi-Level Structure of Workplace Industrial Relations, in: Keller, Berndt, Platzer, Hans-Wolfgang (eds.), *Industrial Relations and European Integration. Trans- and supranational Developments and Prospects*, Aldershot: Ashgate, S.58-84.

Müller, Torsten; Hoffmann, Aline (2001), EWC Research: A Review of the Literature, Warwick Papers in Industrial Relations No. 65 (<http://users.wbs.warwick.ac.uk/irru/publications/papers.htm>).

Müller, Torsten; Rüb, Stefan (2002): Volkswagen and SKF – Two Routes to World Works Councils, in: European Works Councils Bulletin, Issue 42, November / December, S.12-16.

Müller, Torsten; Rüb, Stefan (2004), Global employee representation at DaimlerChrysler, in: European Works Councils Bulletin, Issue 50, March / April, 7-11.

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2001), European Works Councils – Article 6 Agreements: quantitative and qualitative developments; in: Transfer 1, S.90-113.

Rüb, Stefan (2002), „We want everyone to be involved.“, Interview mit Volker Obenauer, in: Mitbestimmung, Heft 8, S.18-20.

Rüb, Stefan (2003), Keeping track of a trend setter – Global union networking in the Nestlé Group, in: Mitbestimmung, Heft 8, S.19-23.

# Abkürzungsverzeichnis

CAW	Canadian Auto Workers (kanadische Gewerkschaft)
EBR	Europäischer Betriebsrat
EBR	Europäischer Betriebsrat
EKBR	Europäischer Konzernbetriebsrat (Bezeichnung des Volkswagen-EBR)
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
FIET	Fédération Internationale des Employés et des Techniciens (globaler Gewerkschaftsverband der Privatangestellten, fusioniert in UNI)
GATS	General Agreement on Trade in Services (allgemeines Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen)
GUF	Global Union Federation bzw. Globaler Gewerkschaftsverband
IBFG	Internationaler Bund Freier Gewerkschaften bzw. International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU)
IFA	International Framework Agreement (globale Vereinbarung zur Sicherung sozialer Mindeststandards)
ILO	International Labour Organisation bzw. Internationale Arbeitsorganisation (IAO)
IMB	Internationaler Metallgewerkschaftsbund bzw. International Metalworkers' Federation (IMF) (Globaler Gewerkschaftsverband)
IUL	Internationale Union der Lebensmittel, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittellarbeiter-Gewerkschaften bzw. International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Federation (IUF) (Globaler Gewerkschaftsverband)
KBR	Konzernbetriebsrat
LO	Landsorganisasjonen i Norge (norwegischer Gewerkschaftsdachverband)
Mercosur	Lateinamerikanische Freihandelszone
NAFTA	Nordamerikanische Freihandelszone (North American Free Trade Area)
NGO	Non-Governmental Organisation bzw. Nichtregierungsorganisation (NRO)
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development bzw. Organisation für ökonomische Zusammenarbeit und Entwicklung
SE	Societas Europea bzw. Europäische Aktiengesellschaft
UAW	United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (amerikanische Gewerkschaft)
WBR	Weltbetriebsrat
WEC	World Employee Committee (Bezeichnung des DaimlerChrysler-WBR)
WKBR	Weltkonzernbetriebsrat (Bezeichnung des Volkswagen-WBR)
WTO	World Trade Organisation bzw. Welthandelsorganisation



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.







**Torsten Müller • Hans-Wolfgang Platzer • Stefan Rüb**

***Transnational Industrial  
Relations in  
Global Companies***

# **Transnational Industrial Relations in Global Companies**

## **Approaches and Instruments of Transnational Employee Representation**

*Torsten Müller*

*Hans-Wolfgang Platzer*

*Stefan Rüb*

Torsten Müller, MA in Industrial Relations, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

Hans-Wolfgang Platzer, Professor für Politikwissenschaft, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Fachhochschule Fulda, ad personam Jean Monnet Chair of European Integration, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

Stefan Rüb, Dipl. Sozialwirt, Forschungsgruppe Europäische und internationale Arbeitsbeziehungen an der Fachhochschule Fulda.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-175  
Fax: (02 11) 77 78-283  
E-Mail: Martina-Klein@boeckler.de

Redaktion: Dr. Martina Klein, Referat Forschungsförderung 2

Best.-Nr.: 11098

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, November 2004

€ 12,00

# Contents

<b>Preface</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Approaches Towards Transnational Employee Representation</b>	<b>11</b>
<b>Global Instruments of Corporate Industrial Relations</b>	<b>15</b>
Company-Related Union Networks	15
Company-Related Networks of Grassroots Union Activists	17
World Works Councils	18
Transregional Expansion of Codetermination at Board Level	20
Global Agreements on Minimum Social Standards	21
<b>Potentials and Limitations of the Instruments in Comparison</b>	<b>23</b>
Quantitative Aspects	23
Qualitative Aspects: Potentials of Regulation, Participation and Networking	24
<b>Related Publications by the Research Team</b>	<b>29</b>
In English	29
In German	29
<b>List of Abbreviations</b>	<b>31</b>



# Preface

Globalisation is a complex and dynamic process which manifests itself in an increasing number of multinational, globally active enterprises and in their changed transnational structures and strategies.

Employee and union representation, in their traditionally national context, are being stretched to their limits by the globalisation of companies. The ever-present pressure on employees and unions to adapt to globalisation can no longer be countered by purely national instruments. To withstand the impact of globalisation, employees need to find new approaches to representation for the unregulated areas beyond Europe. With an urgency not previously encountered, the question arises whether and how it is possible to establish, beyond national borders, norms, regulations and institutions of conflict management and resolution within the system of industrial relations.

This issue has been addressed in a research project funded by the Hans-Böckler-Foundation, which looks at the development of cross-border industrial relations in eight global enterprises in four different sectors: Deutsche Bank and Allianz, Nestlé and Kraft Foods, Bayer and BASF, DaimlerChrysler and Volkswagen.<sup>1</sup>

This brochure presents the results of the study in a summarised form. Experiences and insights are elaborated in response to two guiding questions:

- What steps are being taken and which strategies are being followed in a cross-border and supra-national fashion in response to company globalisation, and what roles are played by the individual actors (employee representatives, management, national and international trade union organisations)?
- Which instruments of transnational employee representation are available in principle, which instruments have been developed in practice, and which have the potential to provide global corporate and trade union answers to global challenges?

The creation of world works councils and company-related trade union networks makes possible, often for the first time, transnational cooperation between employee representatives at global company level. Global agreements for minimum social standards can provide an essential contribution to strengthening the rights and improving the living and working conditions of employees worldwide. Employee representatives in world works councils and union networks play an important role in the implementation and monitoring of rights and norms, a role with prospects for expansion.

The study shows in an impressive way that cross-border cooperation and the exchange of information and experiences on the side of the employees can counteract the pressures of globalisation and the ensuing increased competition between production sites.

By publishing this summary of the research results in German and in English, its thought-provoking insights are being made available to a wider audience in the field. There are no easy answers, but the examples of innovative practice should provide an impetus for further developments and new initiatives in other global enterprises.

Berthold Huber, Vice President of the IG Metall

September 2004

---

<sup>1</sup> See the publication of this project: Torsten Müller, Hans Wolfgang Platzer, Stefan Rüb: *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik*, Wiesbaden 2004.



# Introduction

The term “globalisation” is ubiquitous. Its actual meaning and scope, however, in terms of the economic, political and societal developments it describes and their implications, the social and political consequences, are still a matter of controversy. This is equally true for the political and academic debate on globalisation and industrial relations. Depending on the view of globalisation, a different diagnosis of the range of activities open to trade unions and employee representatives and subsequent recommendations is offered.

Undisputed, however, is the new quality of the transnationalisation of economic activities:

- globalisation of financial markets,
- quantitative and qualitative changes in world trade (rapid expansion, shifts from trade between different sectors to trade within individual sectors, and from trade between companies to trade within individual companies),
- a huge increase in foreign direct investments and
- the (quantitatively) increased importance of global player companies, whose policies are characterised by a simultaneous qualitative change in transnational patterns of conduct and strategies.

Equally undisputed are the following findings and differentiations:

- The developments of economic transnationalisation described above apply mainly to the (highly industrialised) countries of the OECD or take place within the triad of North America, Japan/industrialised Asian countries and Europe.
- At the same time the European Internal Market is integrated internally and closed off externally to a much higher degree than the globalisation debate leads us to believe. Similarly, German and European companies are highly Europeanised, rather than globalised, in their structures and strategies. It is not quite clear yet where the journey will take us, as important, key enterprises located in Europe (who traditionally spearhead the development of collective industrial relations) are increasingly looking towards the global market and the location options it offers.

The results of economic globalisation on national politics and the societal and labour market actors involved are interpreted differently. Yet studies in this area tend to identify the following trends: globalisation of the economy and of companies leads to increased competition between and within companies as well as to a loss of control for locally and nationally bound representation of interests, resulting in a power shift in favour of the transnational companies. Employee representation and trade unions are forced into the defensive and have to find new political answers on a national, European and global level.

While the tendencies towards globalisation as described above display new qualities and dynamics which require a new response for a globally oriented employee representation, the shaping of the necessary processes is not a completely new undertaking. The initial phase for establishing trade union networks and representation structures in the 1960s and early 1970s can be seen as precursor to the current attempts at building structures and negotiating rules on a global company level. Judged by the ambitious goals set at the time, this approach may be deemed a failure, but the learning experiences derived from this process have found entry into the current policies of the Global Union Federations<sup>2</sup> in the form of a new “pragmatic internationalism”.

Initiatives aimed at global employee representation can look back at ten years of experience in the establishment and development of European works councils (EWC) which have fostered the transnationalisation of employee representation and the Europeanisation of trade unions.

---

<sup>2</sup> The International Trade Secretariats have renamed themselves “Global Union Federations”.

Neo-liberal globalisation has also politicised the debate on global social and employment policy issues. New players have entered the stage (non-governmental organisations), political directives and norms have been brought up-to-date (ILO core labour standards, OECD Guidelines for Multinational Enterprises) and initiatives have been supported (Global Compact Initiative of the UN General Secretary for self-declared corporate social responsibility), all of which may provide support and points of reference for the development of global corporate industrial relations.

In spite of the past experiences in trade union internationalism, the practice of Europeanisation through European works councils and the current global political initiatives and endeavours summarised by the term "global governance", the establishment of transnational industrial relations structures and the development of global norms and regulations has been and remains a process dependent on a variety of preconditions. This pioneering work could be compared to an exploration of new, unknown territory; it is determined by difficult conditions for negotiation and action, because each and every global initiative is based on the political interests and power resources of the actors involved and on voluntary negotiations – in contrast to the legally supported or enforceable development of structures on a European level as with the EWC Directive.

Feasible approaches and modes of action for the development of transnational industrial relations in multinational enterprises are therefore numerous and divergent, as well as differing in their territorial range (European and/or global). The number of companies using transnational instruments in a substantial form is still limited.

This brochure will outline the approaches and instruments, describe particular cases in detail and, in conclusion, reflect on their opportunities and limitations.

## Case Overview

### **Employee Representation at Deutsche Bank: Step by step into Europe**

The European level is undoubtedly at the centre of the development of instruments of transnational employee representation at Deutsche Bank. An EWC has been in existence since September 1996. It receives extensive information from the management and has been given all necessary resources. However, since the management has refused to develop the EWC into a forum for negotiation, the employee representation concentrates primarily on the further development of EWC-internal work structures and the integration of employee representatives from the EU-accession countries. The existence of a functioning EWC is seen on part of the employees as a precondition for the development of a perspective for global action. So far, there are no attempts or initiatives to develop instruments for a global employee representation at Deutsche Bank.

### **Employee Representation at Allianz: Europe as a playing field**

The development of transnational structures of employee representation at Allianz is currently limited to the European level. With the beginning of the 1980s, a network of employee and full-time union representatives was in place, organised by the International Federation of Commercial, Clerical and Technical Employees (FIET), meeting once a year for an information exchange. In the early 1990s, the Allianz management agreed to take part in the meetings of the FIET network. Subsequently, in 1996, a EWC was founded which has developed into a committee with a high level of internal activity. When the Allianz management unilaterally developed a corporate-wide code of conduct, the EWC founded its own committee to develop corporate-wide agreements on minimum social standards complementing the one-sided code of conduct. At present, there are no initiatives for the development of global structures of employee representation at Allianz.

### **Employee Representation at Bayer: Tentative global openings**

At Bayer, a EWC was instituted in 1991, the "Bayer Europe Forum". For the German works council leadership, the main political priority regarding transnational industrial relations is to develop the scope of activity open to the EWC. This is why the works council leadership has made no attempts so far to establish official global contacts with other employee organisations. However, there have been since 1998 informal contacts between oppositional Bayer works council groups and Brazilian trade union representatives. Partly as a reaction to these activities, the German works council leadership is beginning to think about initiating official contacts to Brazilian employee representatives. On the basis of its commitment to the Global Compact Initiative of the UN, the EWC, in conjunction with the management, wrote a paper on the social accountability of the company, delineating the basic social responsibilities worldwide. The paper has not yet been adopted.

### **Employee Representation at Kraft Foods: The EWC as a trailblazer for global policies?**

Kraft Foods has had a European works council since 1996. Its practices and scope of activities are being supported by employee representatives and trade unions alike, as is the development of global industrial relations, though still in its initial phase. In practical terms, there are currently two initiatives; one is the fight against child labour at Kraft Foods worldwide (the goal on the employee-side is a formal agreement between EWC/IUF and Kraft Foods). The second initiative takes up the promise by the IUF given in 2002, to develop a global trade union network for Kraft Foods, which has not been acted upon so far. This is why there is no basis for immediate action on corporate industrial relations at global level.

### **Employee Representation at BASF: Fast progress into global fields**

The European works council at BASF, called "Euro Dialogue", was established in 1995 and has developed into an important player in corporate industrial relations at BASF. A first attempt at founding a world works council for BASF in the 1970s was not successful, as well as efforts in the second half of the 1980s to Europeanise corporate industrial relations from within the group works council. Two regional networks were set up in 1999 and 2000 in South America and the Asia-Pacific region, and are now firmly established. The founding of a North-American network is proving difficult, in spite of the first steps already taken. The central HR management takes part in the network meetings in South America and Asia-Pacific. Organisational costs for the network meetings are paid by BASF. Opening up the Euro Dialogue to delegates from the BASF networks in other regions of the world exists as an idea, but cannot be implemented while the BASF management remains opposed.

### **Employee Representation at Nestlé Group: EWC as part of the global union network?**

In the Nestlé Group, creating transnational industrial relations is primarily a union initiative. Since the 1970s the IUF has been trying – with varying degrees of intensity – to develop transnational relations with the Nestlé management. Starting with the early 1970s, union networking structures were created, and the first industrial relations between the IUF and Nestlé management were established. The efforts at developing transnational structures and relations to the Nestlé management were intensified towards the second half of the 1980s, with an emphasis on regional strategies. Coordination structures were developed in all regions of the world, beginning with an IUF-Nestlé council North America, founded by US and Canadian IUF trade unions. This council had regular meetings up to 2000, but never managed to gain recognition from the regional Nestlé management. An important breakthrough in the development of transnational industrial relations was achieved with the agreement to set up a "European information exchange", expressing the special relations within Europe which intensified in the course of the 1990s. The Nestlé EWC that developed from this agreement has grown into an active committee recognised by Nestlé. From the beginning of the 1990s, the IUF has been establishing regional union networks in Africa, Asia-Pacific, Latin America and Eastern Europe and organised a series of meetings. In

addition, three IUF-Nestlé world conferences were held in conjunction with IUF meetings, 1991 in Stockholm, 1999 in Manila and 2004 at the NGG Bildungszentrum Oberjosbach. The Nestlé management is sporadically prepared to enter into a dialogue at the meetings of the IUF-established union network (as they did at the world conference in Manila in 1999 as well as at the regional conference in Cape Town in 2002), but refuses any formal recognition of existing transnational industrial relations with the IUF outside the EWC.

### **Employee Representation at DaimlerChrysler: Global Platform**

The European works council at DaimlerChrysler has been in place since 1996. It was able to build on the experience gained with a European Sales Forum. Informal contacts of individual works council members and trade-union-active employees to union-member employees and employee representatives of Brazilian and South African company sites have been in existence since the early 1980s. These contacts developed into an transregional grassroots union network within DaimlerChrysler, comprising links between European, South American, North American as well as South African DaimlerChrysler locations.

Because of a break in the transnationalisation process of the company with the merger of Daimler and Chrysler, transregional industrial relations at the top level have been developing speedily. As an immediate reaction to the merger, a transatlantic working group of German works council top-level representatives plus IG Metall representatives and North American employee representatives (UAW and CAW) was formed (this group has since split up into different structures). A representative of the UAW is a member of the supervisory board based in Germany; this was possible because IG Metall voluntarily gave up one of its seats on the board. Additionally there is a Labour Committee at board level which is comprised of the employee-side of the board plus further UAW and CAW delegates.

In June 1998 an international working group was founded which includes European and North American delegates as well as representatives from Brazil and South Africa. This working group now forms part of the world works council founded in 2002, called World Employee Committee (WEC). In September 2002 the group management signed an agreement on social accountability at DaimlerChrysler, which sets minimum standards on the transnational-global group level.

### **Employee Representation at Volkswagen: Comprehensive global structures and policies**

Transnational contacts have a long tradition at Volkswagen. The first initiatives for a transnational union network go back to the year 1966, when the IMF founded a world company council for Volkswagen and Daimler-Benz. In 1971 and 1973 two further meetings of the Volkswagen world company council took place. The group management was ready to take part from the beginning, to provide information and answer questions from the participants.

Initial contacts between German works council members and union-member employee representatives from Brazil and South Africa came about in the mid-1970s. With the foundation of the IMF-Volkswagen world company committee in 1979, the IMF union network for the Volkswagen group was re-established. At the beginning of the 1980s, shop stewards, IG-Metall members and works council members formed a working group "International Solidarity": a union network which also had close contacts to employee representatives in Brazil, South Africa and Mexico. Then, in 1990, four years before the EWC Directive, a European works council was founded and in 1998 a world works council. Transition from European to world works council took place smoothly, in so far as initially, from 1995 onwards, employee representatives from Argentina, Brazil, Mexico and South Africa attended one of the two yearly European works council meetings. Eventually, from this global employee conference the world works council emerged. As a complementary structure, the IMF established a global trade union support network, consisting of the full-time union representatives responsible for the Volkswagen production sites in their countries. Finally, in 2002, with the "Declaration on Social Rights and Industrial Relations at Volkswagen" a further element was added to the global corporate industrial relations.

# Approaches Towards Transnational Employee Representation

In general, there are three protagonists involved in the creation and development of transnational regulations and structures for employee representation in multinational enterprises: employee representatives, the trade unions and the corporate management. Transnational structures and policies can be created primarily (or exclusively) by the employee representation, primarily (or exclusively) by the trade unions, or in cooperation; they may be created, developed and fostered with or without group management involvement, with or without its agreement.

To protect and represent employee interests in multinational enterprises there are a variety of different approaches which can be summarised as follows:

*National strategies*: here, the national level is the main or sole area of problem solving and representation. This approach may involve constellation-tactical reasons (balancing short-term advantages and disadvantages and scepticism towards opportunities for transnationalisation) or follow strategic principles (safeguarding the established balance, reached by compromise, and of conflict resolution patterns on the national level).

*Limited transnational strategies*: while the need to act transnationally is recognised, company and union protagonists are hesitant to open national agendas fully to a transnational approach and channel necessary resources and competence into this area; only a small, limited area that will have relatively little impact on the national core business, are made accessible to transnational issues. The aim is to develop structures and agendas on cross-border and supra-national levels, i.e. transnational multi-level structures and policies. The national level however maintains its central position, and the transnational level is used only partially, in a tightly controlled way, and for limited purposes.

*Comprehensive transnational strategies*: the development of a transnational level of activity is seen as indispensable for the overall conception of employee or trade union representation. National policies are wide open to the transnational approach, resources are made available; transnational pooling of power, but also the sharing of power is aimed at or accepted, and repercussions from the transnational level on national policy areas are intended.

Both of the transnational strategies may, at different times and from different perspectives, focus on different areas of activity: solely the European level (EU region), solely the global level, or the European as well as the global level. The basic strategic choices can be summed up as follows:

**Diagram 1: Strategies of Transnational Employee Representation**

Area of Activity \ Strategies	Limited Transnational Strategies	Comprehensive Transnational Strategies
Global Level	Partial Globalisation	Globalisation
European Level	Partial Europeanisation	Europeanisation

Transnational corporate industrial relations are most fully developed, quantitatively and qualitatively, within the EU framework, due to the effects of the EWC Directive. Here, a push towards transnationalisation has occurred with the establishment of EWCs over the past ten years, in contrast to other economic regions (e.g. North America/NAFTA, South America/Mercosur etc.) or in global terms. This is not likely to change within the foreseeable future. While the current figure of about 700 EWCs covers only about half of all possible cases that would fulfil the required criteria, it means that over 60 % of employees are represented. This is mainly due to the fact that nearly all of the major transnational companies based in Europe have established European works councils. This is true also for the eight cases under consideration, where EWCs with varying degrees of activity form part of the basic transnational employee representation.

With the increasing globalisation of companies and the employees' need for transnational options of representation, the EWCs play an important role in the process of transnationalisation. The following basic patterns can be observed:

- In spite of company structures having been global for a long time and in spite of the recent trends towards increased globalisation, the European multi-level structures and policies, created by the EWCs, may represent the final state of the transnationalisation of employee representation. (This is the current situation in the case of Allianz and Deutsche Bank.) Possible reasons include the management's blocking of further initiatives for a transregionalisation of industrial relations or, on the employee-side, political efforts towards a global representation are lacking, again from a variety of motives or interests. One influential factor may be the specific global pattern of a company, as in the case of Allianz. In a company with relatively decentralised global strategies which so far have only had a small impact on the national group industrial relations, the need for global employee representation is less urgent.
- In other cases, as exemplified by Kraft Foods, the EWC serves or is forced to serve as an substitute for the development of global structures, because further initiatives of employee representatives have not been accepted by the central (US) group management, in spite of an urgent need perceived at European locations, in response to corporate strategy. The policy of strengthening transnational employee representation on a European level with the creation of EWCs is accompanied by efforts to use the EWCs as a platform for dealing with global issues (e.g. to achieve a global agreement on child labour via the EWC).
- And finally, the EWC, as in the case of VW, can be a model as well as a particular phase in the development of global multi-level structures and policies, in short a world works council (WWC). Here, the experience and practice of transnational employee representation on a European level form the basis for a strategy, which, in response to company globalisation, aims to establish a complementary structure on a global level (WWC). A global multi-level structure and policy broadens and complements the EWC, it does not replace it. Existing structures and strategies of a partial or comprehensive globalisation of employee representation, i.e. those reaching beyond Europe, do not necessarily have to be literally global, necessarily including all group locations worldwide (as in the case of VW); they can also be of a limited transregional scope (as in the case of DaimlerChrysler).

The diversity of approaches and scope in the creation of transnational employee representation structures can be explained by the differences in company-specific constellations and the interplay of several factors. The geographical scope of company activity does not have to be the sole reason for realigning employee representation transnationally. The need for transnational activities because of company globalisation arises mainly through:

- (1) the shift of central decision-making levels out of the reach of national codetermination institutions;
- (2) the transnational centralisation of decisions and the implementation of rationalisation strategies with cross-border impact, in conjunction with a comparison of different locations (benchmarking), competition between different locations, relocation of production facilities and threats of relocation.

Even if these company-structural factors exist and a respective need for action is perceived, concrete ideas on what constitutes an adequate strategic response differ within employee representation organisations and unions. They range from a national strategy, seen as a priority, to notions of an indispensable transnationalisation strategy, relating to the European or the global sphere out of pragmatic and/or strategic considerations.

The actual choice of a strategy and its implementation is influenced to a high degree by the corporate industrial relations developed over time (e.g. power constellations, cooperative vs. conflict-oriented approach, legalistic vs. informal-pragmatic style and procedures for problem-solving). The respective, established industrial relations in the parent company are, in different ways, suitable for transnationalisation, even if this brochure is not able to demonstrate this in full detail.

Generally, there is an attempt to use the well-known paths of conflict resolution and consensus achievement and open them up to include transnational issues while protecting them at the same time. This pattern of a path-dependent transnationalisation can only be transposed into practice when additional conditions are fulfilled. On the employee side, in particular the works council leadership, a sense of pioneering and political entrepreneurship is needed to make the development of global structures their own (personal) project; on the side of the corpo-

rate management an openness to voluntary negotiations and a commitment to finding solutions as well as a specific interest in developing transnational standards and dialogue structures is a prerequisite.

The main barriers to transnationalisation include the question of resources on the one hand (availability provided by third parties, trade unions, management, foundations etc. or in the company itself, potential for mobilisation and re-allocation of resources in favour of transnational tasks), and, on the other hand, the lack of employee representation structures at the trans-European locations.

The case analysis comparing interests and strategic ideas of different corporate and union protagonists shows that all of the options or priorities described above can be observed.

They range from a primarily national approach to globalisation issues by employee representatives to a strategy of comprehensive globalisation. An example for the first approach is Deutsche Bank, where a lack of representational structures at important foreign locations e.g. in the US and in the UK forms a structural barrier to transregionalisation. An example for the second approach is Volkswagen, where a comprehensive globalisation of employee representation was created by the development of corporate structures and made possible through existing cooperative industrial relations at the parent company headquarters as well as through a relative strength of employee representation in general.

In companies where the Europeanisation or globalisation of industrial relations structures is being developed systematically, the following behaviour patterns of the protagonists can be observed:

- Works council members (often only one or two leading figures) are generally the driving force; they are the real movers of transnational corporate industrial relations.
- The role of the unions ranges from service provider to driving force. The German sectoral trade unions in general follow the principle of limited transnationalisation, while the Global Union Federations (GUFs) advocate a policy of comprehensive globalisation, without being able to put this into practice on a larger scale because of lack of resources. Therefore their activities are concentrated on the big global players in particular sectors, where transnational union networks are already, or about to be, established (cf. the following chapter).
- Management policy ranges from a strict refusal to establish transnational corporate industrial relations beyond the legal framework determined by national or European directives, to a more or less limited openness towards corporate industrial relations at global level.

The range of multi-layered indicators corresponds to the diverse structures, institutional forms and geographical dimensions currently in existence, which can be observed and summarised with the example of our eight case studies as follows:

**Diagram 2: Transnational Multi-level Structures in the Cases Analysed**

	Multi-level Structure	European Structure	Global Structure
Deutsche Bank	European	EWC of prime importance and no interest in global issues	None
Bayer	European	EWC of prime importance and no interest in global issues	None
Allianz	European	EWC of prime importance and no interest in global issues	None
Kraft Foods	European	EWC of prime importance plus interest in global issues	None
BASF	European	EWC as an independent regional development	Union network (1) as independent development
Nestlé	European	EWC as an independent regional development and as a means for contacts between IUF and management	Union network as independent development
DaimlerChrysler	Global	EWC of minor importance	World works council (2) of prime importance
Volkswagen	Global	EWC as an independent regional link	World works council as independent level

(1) Structures and operational practices of union networks and of (2) world works councils will be described below.



# Global Instruments of Corporate Industrial Relations

According to our research, five different instruments can be differentiated, representing employee and union interests within a global framework or on a global corporate level. They can be described as follows:

**Diagram 3: Instruments of Global Employee Representation**

<b>Unilateral: employee-side instruments</b>
Company-related union networks: Global Union Federation networks (GUF networks)
Company-related networks of grassroots trade union activists, in short: grassroots networks
<b>Bilateral: instruments jointly established by management and employee-side</b>
Global information and dialogue forums with group management, in short: world works councils (WWC)
Transregional expansion of employee representation at supervisory board level
Global agreements for minimum social standards (International Framework Agreements – IFAs)

## Company-Related Union Networks

Company-related trade union networks, abbreviated as GUF networks, are network structures that were initiated and organised by the Global Union Federations and its member unions for individual corporations to link trade union representatives and union-member employee representatives on a global or worldwide level. An essential goal of the GUF networks is information exchange, communication, coordination and cooperation among all network members, and, in many cases, a gradual involvement of the group management. One aim is to encourage the group management to take part in the network meetings, provide information and being prepared to enter into a dialogue; the other is to convince management to bear at least part of the costs of the network meetings. In this way, company-related trade union networks may develop step by step into world works councils.

In the case of the trade union networks of Nestlé and BASF analysed in this study, we found a similar mode of operation. With outside support (the Friedrich-Ebert-Foundation), world-wide networks were created, which at Nestlé received additional coherence through global meetings. Access by regional union networks to central company information is safeguarded through the involvement of the German works council leadership (at BASF) or a EWC steering committee member (at Nestlé). In both cases it was attempted to increasingly involve the group management in the network – with different levels of success. At BASF a close involvement of the group management in the existing networks in South America and Asia was achieved in a relatively short period. We may even talk about structures resembling EWCs.<sup>3</sup> The Nestlé management, on the other hand, is at present not prepared to go beyond an informal participation in the network in isolated cases.

The participation options open to the union networks are limited, as they depend on the voluntary involvement of the group management. But they can create incentives for the group management to develop global industrial relations. Regional or global union network meetings are an organisational achievement, which can be utilised by the group management for its own purposes (e.g. presenting and gaining acceptance of the global corporate strategy, collecting feedback from the network members as an additional monitoring

<sup>3</sup> Here, the smooth transition from union networks to regional or global works councils can be observed. At BASF there is an Asian, a South American and potentially a North American works council (in the form of the precursors to the EWCs of the 1980s and early 1990s in Europe) as well as bilateral union network structure to the employee representation at the top-level group management (Euro-Dialogue, German works council leadership, employee representation at the supervisory board level).

instrument, developing a corporate identity etc.), when a respective offer of information and discussion arrangements is made by the union network. With the help of an existing union network, joint positions, e.g. on minimum social standards, can be developed and campaigns organised, to heighten the pressure on the group management to enter into a global agreement.

The four central functions of the network are: the training and qualification of the network participants, the exchange of information and experience, the safeguarding of a communication link between extra-European company locations and the group management, and last but not least, the agreement on and coordination of joint campaigns. These have evolved in the practical work of the union networks at BASF and Nestlé so far.

Union networks are fragile structures; they may grow into the stable structure of a WWC, but they are always in danger of existing only for a limited period and then disintegrating. They depend on generating a momentum, on network members developing the network through the use of information and communication technology in their own interests, and the networks becoming independent of the need for centralised, resource-intensive meetings.

Diagram 4 gives an overview of the political and institutional requirements as well as the concrete forms and characteristics of union networks, using the cases of BASF and Nestlé.

**Diagram 4: Union Networks in Comparison**

	Union Network BASF	Union Network Nestlé
General Framework		
Funding	Financial support through individual member unions and project funding through FES; funding commitment by group management for regional networks	Financial support through individual member unions and project funding through FES; continuity in danger because of financial problems
Institutional safeguards	Minuted agreement between German works council leadership and group management	No institutional safeguards
Opportunities for Participation		
Contact to senior group management	Regular contact of regional union networks to regional BASF management and indirect access to senior group management via German works council leadership involved in network	Some informal contact of union network to central personnel management and indirect access through individual network members (esp. IUF and NGG secretary)
Participation	Information, communication and negotiation of regional union networks with BASF regional management; selective information and communication with senior management (via German works council leadership)	Some factual information and communication of union network with Nestlé management (participation of HR-Management in network meetings; via IUF and NGG secretary as mediators)
Means of influencing group management	PR work, solidarity campaigns, political weight of individual network members	PR work, solidarity campaigns, political weight of individual network members
Network Characteristics		
Forms of activity	Information exchange, communication, coordination, mutual support	Information exchange, communication, coordination, mutual support
Internal structures, procedures and relations	Fixed internal structures and procedures, informal structures and relations between individual network members	GUF-related formal structures and procedures (in particular irregularly organised meetings), plus informal structures and relations between individual network members
Network participants	Delegates nominated by unions of national employee representation and union structures plus representatives of ICEM, IG BCE and German works council leadership	Union-side nominated delegates of national employee representation and union structures plus representatives of IUF and individual member unions
Internal relations	Not known	Central role of IUF
Grassroots links	Not known	Relatively distant from grassroots, with national differences (partially corporate, partially full-time union representatives)
Trade union ties	Originated from union structure	Direct union structure, de facto mixed structure

## Company-Related Networks of Grassroots Union Activists

Company-related networks of grassroots union activists (or grassroots networks) are transnational networks organised "from below", initiated by the grassroots union activists themselves. They were established in individual companies with the aim of creating an information exchange, facilitating communication with each other, providing mutual support (solidarity campaigns) and fostering continued cooperation. The activists involved in the networks are union-oriented employees, but not necessarily union members, or employee representatives. They may be part of the official union organisations and employee representation structures or may be in opposition to them.

Grassroots networks have their origin in the international solidarity movement against the suppression of the Brazilian and South African union movements by the dictatorship and Apartheid regime respectively at the end of the 1970s and early 1980s. Activists got together, out of an understanding of the political necessity to act in solidarity and support the union colleagues in those countries, to organise support and establish forms of transnational cooperation. Grassroots networks, however, did not develop into a widespread phenomenon; they have remained isolated occurrences in the spectrum of transnational employee representation. Existing networks may have developed further in their substance and moved away from individual solidarity actions, but the potential for transnational activities remains limited, since the international solidarity movement outside the companies has lost much of its power, while the recent opposition movement against the effects of globalisation does not go hand in hand with a renewed rise in transnational grassroots activities.

In four of the eight cases analysed we found grassroots networks in place. Their profiles – structures, formal anchoring inside the company, patterns of activities – are summarised in diagram 5.

**Diagram 5: Grassroots Networks in Comparison**

	Volkswagen	DaimlerChrysler	BASF	Bayer
General Framework				
Funding	Through network members themselves; financial support from IG Metall	Through network members themselves; financial support by churches, foundations and public funds	Through network members themselves; financial support by churches, foundations and public funds	Through network members themselves; financial support by churches, foundations and public funds
Institutional Safeguards	None	None	None	None
Opportunities for Participation				
Contact to senior group management	Via works council leadership	For individual cases via works council leadership	Via works council leadership	No contact
Participation	None	None	None	None
Means of influencing group management	PR work, solidarity campaigns, via German works council leadership	PR work, solidarity campaigns, via German works council leadership	PR work, solidarity campaigns, via German works council leadership	PR work, solidarity campaigns

	Volkswagen	DaimlerChrysler	BASF	Bayer
Network Characteristics				
Forms of activity	Exchange of information and experiences, mutual support, joint seminars, exchange programmes, PR work to sensitise employees	Exchange of information and experiences, coordination and mutual support, visiting programmes, PR work to sensitise employees	Point of contact and communication hub between BASF network South America and German works council leadership (information collection and distribution)	Exchange of information, mutual support, PR work to sensitise the public, within the company and without, and as a form to exert pressure on group management
Internal structures, procedures and relations	Contacts to South Africa and Brazil since beginning of the 1980s. At present: relatively weak links to South Africa and Mexico; closer links to Brazil	Contacts to South Africa and Brazil since beginning of the 1980s. At present: intensive contacts to Brazil; weaker links to Canada, the USA and South Africa	Personal contacts and relations with Brazil since the late 1980s, developed continuously up to present	Contacts to Brazil since the late 1980s; at present: friendly relations to Brazilian Bayer unions; basic exchange with Bayer locals in the USA
Network participants	Committee of about 60 members	Network of continuously active grassroots activists	Individual activists	Individual activists
Internal relations	Based on egalitarianism, solidarity	Based on egalitarianism, trust and solidarity	Based on egalitarianism, trust and solidarity	Based on egalitarianism, distanced solidarity
Grassroots links	Close, but selective ties	Close, but selective ties	Close, but selective ties	Close, but selective ties
Works council leadership ties	Loose ties, mutual support	Informal and selective ties	Close ties	No relationship
Trade union ties	Union ties	Union-friendly, with strained relations to official union structures	Union ties	Union-friendly, with strained relations to official union structures

## World Works Councils

Adapted from the term "European works council", which is generally also understood to include the early "European information and dialogue committees" (before the EWC Directive came into force), the term "world works council" denotes a global information exchange and dialogue forum of employee/union representatives on the one side and group management representatives on the other side.

The creation of world works councils follows an approach that seeks to negotiate dialogue structures on the global corporate level and to anchor them in agreements. With the help of this global forum, opportunities for participation in the transnational representation of employee interests (information, consultation, negotiation) are to be created, extended and sustained. With companies expanding geographically, world works councils have been created to facilitate the gathering and dissemination of information on the employee situation at the different company locations and to make this information available for decision processes at the central group management level. At the same time, world works councils can and should protect the quality of information and expertise of the local and national employee representation. World works councils stand for an approach of gradual expansion and sustained, collective representation on a global company level.

Global works councils are transnational information and dialogue forums, just like European works councils. In contrast to the EWCs, WWCs have no specific legal basis which a) would make the creation of a WWC possible vis-à-vis a reluctant group management, b) would provide regulated procedures for the establishment of councils and c), if negotiations were to fail, would define a fallback position. WWCs are therefore to be compared to the precursors of the EWCs in the 1980s and the early 1990s, when the directive was not yet in force.

In principle, we can make out three different approaches to the creation of a WWC. One is the transformation of an existing global forum by formalising, via contractually-binding agreements, the already existing

practice of financial contributions to global group committee meetings and the reporting in these sessions, as in the case of SKF; another is via a global framework agreement on basic employee and trade union rights, which also contains regulations for the establishment of an information and dialogue structure (IFA Dialogue Structure). At Statoil and ENI it was agreed that not only questions of practical implementation of and conformity with the agreement should be discussed at the yearly meetings of group management representatives on the one hand and employee or union representatives on the other, but also economic and social issues relating to the company.<sup>4</sup> The examples show that even without a formal WWC agreement, the functions of a world works council can be attained via the “global agreement for minimum social standards”.

The third and empirically most frequent means of establishing a world works council takes its cue from the experience of establishing a EWC. Here, we can differentiate between two sub-types. There is, on the one hand, an extension of the geographical validity of an already existing EWC, as practiced at Danone and Renault,<sup>5</sup> and, on the other hand, the foundation of an independent global forum which closely models form and function of existing EWCs. This last procedure was adopted at Volkswagen and DaimlerChrysler.

The main structures and functions of those two pioneering cases of establishing bilateral dialogue structures on global group level are summarised in diagram 6.

---

4 The process of negotiating a global agreement as such can foster the creation of friendly and trusting relations among the employee representatives as well as transnational coordination and alignment of interests.

5 At Danone, however, the non-European countries are only represented by IUF regional secretaries from Africa, Asia-Pacific, Latin America and North America in the extended EWC. At Renault, the representatives from countries outside the EU are restricted to the role of observers (EWCB 2001c: 3).

**Diagram 6: World Works Councils in Comparison**

	Volkswagen Group Global Works Council	World Employee Committee DaimlerChrysler
Framework		
Funding	Contractually-binding agreement to take on costs of all WWC activities by Volkswagen; in addition recourse to resources of German works council leadership	Contractually-binding agreement to take on costs of all WEC activities by DaimlerChrysler; in addition recourse to resources of German works council leadership
Institutional Safeguards	Contractually-binding agreement on number of meetings (at least once a year) and opportunities for participation agreed with group management	Contractually-binding agreement on number of meetings (at least once a year) and opportunities for participation agreed with group management; protection of WEC delegates against disadvantages because of mandated activities
Opportunities of Participation		
Contact to senior group management	WWC as plenary forum has contractually agreed access once a year; more frequent contacts via WWC committee as well as privileged access of German works council leadership involved in WWC	WEC as plenary forum has contractually agreed access once a year, as well as privileged access of German works council leadership involved in WEC
Participation	Contractually agreed right of (early) information and consultation (statements)	Contractually agreed right of information and exchange of opinions
Means of influencing group management	Rights derived from agreement; power resources of German works council leadership	Rights derived from agreement; power resources German works council leadership
Network Characteristics		
Forms of activity	Alignment of opinions to avoid conflict situations; mutual support during conflicts with management; organisation of joint seminars and solidarity campaigns	Alignment of opinions to avoid conflict situations; mutual support during conflicts with management
Internal structures, procedures and relations	Well-developed informal relations; exchange of employee representatives from different regions; frequent visits of German works council committees at foreign sites	At present, barely developed informal relations
Network participants	Delegates for all countries (if not for all sites) in WWC; delegates for every brand and region in WWC committee; contractually agreed right for a consultant, reserved for IMF	Delegated from selected countries (high number of employees, existence of reliable employee representation structures); Argentina, Indonesia, Mexico, Turkey, Korea and Japan therefore not represented in WEC
Internal relations	Central role of German works council leadership	Central role of German works council leadership
Grassroots ties	Close cooperation with the working group "International Solidarity" at Wolfsburg site	Irregular cooperation with International DaimlerChrysler Network
Trade union ties	Close contact of German works council leadership to IG Metall and in particular IMF. Existence of a global union advice and support network, organised by IMF	Close contact of German works council leadership to IG Metall; low-level involvement of IMF

## Transregional Expansion of Codetermination at Board Level

So far, the participation of foreign employee representatives in supervisory or administrative board meetings is still the exception. The pioneering company in this aspect was Europipe, where the six representatives for the employee-side on the supervisory board were chosen in relation to employee figures, namely four German and two French representatives. We should also mention the German-French examples of Aventis (participation of German employee representatives on the administrative board) and Bayer Crop-Science (participation of a French employee representative on the supervisory board). DaimlerChrysler represents the only case of transregionally expanded co-determination at board level: one representative of

the US automobile union UAW participates in the supervisory board.<sup>6</sup> This was only made possible, because IG Metall gave up one of its seats on the board. And it may be the only possible way of including foreign employee representatives on the supervisory board, since, according to the law, seats are reserved exclusively for employees of the German part of the company.

The involvement of non-European employee representatives in co-determination at board level safeguards their participation through privileged access to strategic corporate information and possible contact to central management. This, in turn, generally improves their standing in relation to their own national management. The evolution of transnational structures during the process is of only limited importance, as the number of foreign employees involved is simply too low.

German unions are discussing this approach as a possible option, which could and should be used more widely (in particular to safeguard the German model of co-determination and make it better known transnationally). A possible future impulse for a wider application of this model may come from the EU Societas Europea Statute (SE) and the respective SE directive for employee participation on administrative and supervisory boards. Here, the process of negotiation and development of transnational structures of co-determination may bring about solutions that, in the case of global companies, may well go beyond the European area.

## Global Agreements on Minimum Social Standards

Company-related global agreements on social minimum standards were developed by the unions in the middle of the 1990s as a new and innovative instrument of transnational corporate industrial relations. This happened against the background of an increased number of codes of conduct being unilaterally developed by transnational companies. At the same time, non-government organisations are increasingly discovering that the introduction of codes of conduct as an instrument to commit transnational corporations to adopting basic social and environmental standards is an interesting field for their own activities. Also, during the debate on the inclusion of a social clause during the negotiations with the World Trade Organisation (WTO), a broad movement of NGOs and trade unions developed, campaigning for the enforcement of the core labour standards set by the International Labour Organisation (ILO) for transnational companies. The trade unions responded positively to the idea of anchoring minimum social standards in the transnational companies themselves, but opposed a policy of unilaterally declared corporate social responsibility as a mere alibi and asked transnational companies to sign global agreements instead.

Because of the history of the global agreements for minimum social standards outlined here, trade unions used the terms of "agreed codes of practice", "code-of-conduct agreements" or simply "codes of conduct" up to end of the 1990s. Since then, the International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU) and the Global Union Federations have substituted the term "code of conduct" by the term "International Framework Agreement" (IFA) or "Global Agreement", in order to clearly disassociate themselves from the codes of conduct unilaterally introduced by transnational companies which do not fulfil the minimum requirements as set by the trade unions.

In our view, the term "International Framework Agreement" is nonetheless somewhat problematic in two respects. First, the content as such is not specified, so that different issues can be covered by the agreement. Secondly, the agreements in question are not a framework agreement in the sense that they provide an impulse for further agreements on sub-levels that need to be specified, but as a rule, are to be applied immediately. We will therefore use the term "global agreement for minimum social standards".<sup>7</sup> The scope

<sup>6</sup> At DaimlerChrysler, an additional transregional employee representation structure was created with the Labour Committee (privileged structure of US, Canadian and German employee representatives), which, in comparison to WEC, provides for intensified information and communication because of more frequent meetings.

<sup>7</sup> The agreements that have been signed so far carry different names, e.g. "Declaration on the social rights and industrial relations" (Volkswagen), "Principals of social responsibility" (DaimlerChrysler), "Social charter" (Vivendi), "Code of conduct" (Faber-Castell, Hochtief, IKEA, Triumph International) or "Agreement on the development of good industrial relations" (Norske Skogindustrier).

of minimum social standards is not defined in detail. It comprises the catalogue of core labour standards set by ILO and, moving beyond it, also details standards for health and safety at work, qualifications, wages or holidays. The model agreement of the ICFTU of 1997, derived in turn from the model agreements of the Global Union Federations, also contains regulations for wages, working hours, conditions of work and employment relationships.

A signed global agreement for minimum social standards is an important instrument for company-related transnational multi-level policies, appearing on the agenda of all transnational forums (EWC, WWC) in all of the companies analysed, with the exception of Deutsche Bank. In two cases, DaimlerChrysler and Volkswagen, global agreements for minimum social standards were concluded on a global level. At Bayer, a "Joint Declaration on the Social Responsibility of the Bayer Group" was signed between Bayer and the Europe Forum, but it is limited to Europe. At BASF and Nestlé, initiatives exist on the side of employee representatives and trade unions to initiate an agreement process.

Four aspects in the global agreements for minimum social standards at Volkswagen and DaimlerChrysler are of major practical importance.

- First, they contribute to the development of both WWCs by internally setting into motion a process of creating a sense of common identity and mutual understanding among the WWC members, while at the same time, both WWCs, immediately after their creation, were externally visible as players.
- Secondly, the process of implementing the agreement on management as well as employee-side initiates an internal process of change. On the management-side for example, social criteria are taken into account at group audits, new contracts are discussed with suppliers, a survey is conducted by the central personnel management among the locally responsible personnel managers about keeping to the agreement. On the employee-side, a public relations strategy makes the content of the agreement known among the local employee representatives and employees, German works council leadership carries out a survey among the local employee representations on the fulfilment of the agreement, gauging opportunities for cooperation with local NGOs etc.
- Thirdly, the agreements have already produced practical effects in concrete areas: at DaimlerChrysler in order to resume negotiations at a Brazilian location; at Volkswagen where single union deals with company-friendly unions stand in contrast to the freedom of association clause guaranteed in the agreement.
- And fourthly, they serve as models and examples; they can contribute directly or indirectly to the conclusion of other global agreements and help to spread this instrument of global employee representation. Global agreements at Volkswagen and DaimlerChrysler are being used as precedents, which unions and employee representations (can) refer to in other companies in the German metal industry. In the case of suppliers to the automobile industry working for DaimlerChrysler or Volkswagen, these agreements create a direct positive reference for the management-side as well as the works councils. For this reason, suppliers to the automobile industry are a preferred target for the IG Metall in its attempts to achieve further global agreements.

# Potentials and Limitations of the Instruments in Comparison

## Quantitative Aspects

The instruments analysed here are not expected to be applied far and wide around the globe in absolute or even relative numerical terms (in comparison with the growing number of transnational enterprises or global players), because of the voluntary nature of their implementation and the question of resources available to the employee-side. Implementation remains dependent, as we have shown, on the respective corporate or trade union constellations and (negotiation) conditions.

From the middle of the 1990s, however, a number of innovative global instruments have been developed, such as world works councils, global agreements for minimum social standards, and the participation of non-European union representatives in co-determination procedures. For the first time ever, individual companies have opened up towards the introduction of bilateral forms of corporate global structures and standard-setting and thus created precedents; the experiences gained can now be made available to similar initiatives in other companies. Increased globalisation of companies, the experiences gained with European works councils, demonstrating the feasibility of transnational employee representation at board level, the existence of the first precedents and the growing importance of a corporate image which demonstrates social and environmental responsibility, are all factors that could help to make at least some companies more open to negotiations on the employees' demands for the implementation of such instruments. Against a background of different interests, strategic thinking and management philosophy, the development of bilateral instruments is to a large degree dependent on the specific corporate governance principles of the company, i.e. its general corporate philosophy and strategy and the importance given to cooperative forms of corporate industrial relations.

Among the three instruments jointly established by management and employees, the global agreements for minimum social standards have spread faster than others. To further encourage this, trade unions approach group management directly or try to push corporate employee representatives into developing such initiatives. The supplier clause in particular could turn out to be a lever to spread global agreements in concentric circles around particular important end producers. The number of world works councils will most likely grow as the corporate players themselves see an increasing need, arising out of the positive experiences gained with European works councils. The transregionally expanded participation on supervisory board level at DaimlerChrysler is a rare exception so far. There are no other companies wanting to follow this example. This instrument could also gain in momentum if the legal possibilities of founding a European Company (possible from autumn 2004) were to be used more extensively by companies (not foreseeable at present), and if the transnationalisation of the employee-side on German supervisory boards of transnationally active companies, as envisaged by the DGB, were to become reality.

The momentum of expanding employee-side or union-side instruments unilaterally, i.e. the GUF and grassroots networks, is slowed by the limited opportunities for generating resources for the creation and sustained development of these networks. The means of increasing available resources through outside sources (foundations, churches, public funds) are limited; a significant rise in the number of networks can only be achieved by a change in thinking and a change of strategy within the unions themselves. The main elements of such a change in union strategy might be an enhancement of the role of the Global Union Federations (together with a transfer of resources from the national to the global level) as well as a stronger involvement of the grassroots level in the transnational union activities, so that unused potential can be freed. One possible way of mobilising corporate grassroots activists might be if unions were to be more active in the anti-globalisation movement than they have been in the past. If such a strategic change does not happen, then the importance of corporate union networks may still gain in importance in a small way, if the unions succeed in improving the management of existing and future networks, using past learning

experiences and the new technological opportunities (internet-based information gathering and communication).

## **Qualitative Aspects: Potentials of Regulation, Participation and Networking**

The five instruments analysed in this study complement each other, they do not replace one another. With one possible exception: company-related union networks may develop into global works councils through a gradual involvement of the group management and the contractual fixing of networking and participation opportunities. In this case, the ideal world works council forum would be made up equally of company and union-member employee representatives, the respective global trade union federation would be involved and play an important role. In other words: a trade union support and advice network (in the case of Volkswagen established side by side with the world works council by IMF) is integrated into the WWC itself, as realised by SKF to some extent. But each instrument has its strengths and potentials, complementing the functions of the other instruments and making up for their weaknesses. All five instruments should be evaluated in the triangle of participation, regulation and networking.

WWCs are generally seen as the ultimate goal of employee representation at global corporate level. We also in this study seem to have intimated this by pointing out different ways to get from the EWC (or through the support of other instruments such as GUF networks and management involvement) to a WWC. But apart from the fact that WWCs are not enforceable in many companies because of employer resistance, they also have their intrinsic problems, which can be corrected by using other instruments.

The strength of WWCs, as compared with the four other instruments analysed, lies in their contractually binding mode of participation in relation to the group management (however weak they may be in comparison with national participation models) and in their institutional safeguarding which provides the framework for the development of global employee representation networks. Just as in the case of EWCs, the development of WWCs is fraught with certain problems and risks. WWCs are committees made up by top-level representatives of the workforce; this is their strength as well as their weakness. Their strength because they represent the employees and the national employee representation bodies, which lend their presence and their actions a certain weight. Their weakness, because these top-level representatives generally are multi-functionaries. The global area is only one of many fields and levels of their activity, so that they are only rarely able to give global issues their full commitment. And as the experience of many EWCs shows, transnational top-level committees have problems relating to national or local levels.

Underpinning the WWCs by grassroots activities (in the sense of a cooperative opening towards existing grassroots networks or encouraging their creation) would ideally strengthen both instruments. Because this is exactly what makes up the strength of grassroots networks: grassroots activists of different regions around the world developing extended information and communication relationships based on mutual trust, lifting transnational cooperation onto a broader and stronger basis. Their other strength is their orientation towards the grassroots level, contributing to an increased sensitivity of the workforce at the different locations towards transnational issues, thus also strengthening the top-level committees' link to the grassroots level. On the other hand, top-level committees could safeguard an indirect access to power for the grassroots networks and correct one of the central shortcomings of these networks.

The creation of WWCs brings with it two risks. WWCs can become committees for the implementation of specific company-related interests (company egoism) and for specific interests of the employee representatives at the parent company (parent company dominance). Both risks could be reduced by the creation of trade union support and advice networks and their close ties to WWCs, as comprehensive union interests would be fed into the WWCs, and the global trade union federations might, as umbrella organisations, form a counterweight to the dominant WWC delegation at the group headquarters.

The strength of transnational corporate union networks lies in the dual networking function of full-time union representatives and company employee representatives on the one hand and employee representa-

tives from peripheral and central sites on the other. Their opportunities for action lie in the close ties of union and company-related policies and the creation of company-related union multi-level policies. Networks supply the required infrastructure, and the respective GUFs, as global trade union organisation, supply the umbrella function. Their main problem is the lack of continuity, safeguarded by the institution, and the lack of participation opportunities in relation to the corporate management. The problem or weakness of union networks is the fact that networks of representatives of the national trade union organisations or the Global Union Federations are dominated by their own respective interests in terms of organisational policies. Related to this is also the lack of ties to the workforce. Again, grassroots networks and WWCs might have a balancing effect.

Co-determination at board level is an instrument of employee participation on national as well as transnational levels in its own right. When foreign union representatives are included in the supervisory board, as in the case of DaimlerChrysler, the opportunities of employee participation are not expanded, they are simply internationalised. This helps to safeguard acceptance of the national model of co-determination and to build up trust. The transregional expansion of co-determination on board level has a positive effect on the development of other global instruments by helping to dispel in the parent company headquarters any distrust against employee representation and the principles on which it is built.

Last but not least, global agreements for minimum social standards have the effect of a primarily global regulatory function by enforcing norms group-wide. The global trade union federations thereby hope to encourage the creation of exchange relations with representatives of the senior management. The better the (network) structures for safeguarding the flow of information between the workforce of the foreign company location (and maybe the supplier companies) and the group headquarters, the more effectively global agreements can be implemented. WWCs are not only negotiation partners for the creation of global agreements, but also a central monitoring authority of the effectiveness of their implementation. GUF and grassroots networks can also make global agreements into an instrument of their policies by building their own information and communication structures for the dissemination and monitoring of the agreement content. Where there are no GUF networks, the network structures of the Global Union Federations themselves (between GUF offices and the member organisations) can be used to pass on complaints to the senior management. Union and employee-side network structures can thus contribute to balancing at least in parts the deficits of the implementation regulations as stated in the agreement.

The deficits and potentials of transnational instruments discussed here – WWCs, union networks, grassroots networks – are summarised in diagram 7.

**Diagram 7: Structures in Comparison**

	World Works Councils	Union Networks	Grassroots Networks
General Framework			
Funding	Unproblematic: contractually guaranteed funding by group management; use of resources of works council leadership possible	Problematic: Financial support by individual member unions, public funds and foundations; continuity endangered because of financial problems	Problematic: partly financed by participants themselves; financial support by churches, foundations and public funds
Institutional Safeguards	Contractually guaranteed opportunities for organisation (regular meetings, employer-side obligation of taking on costs) and participation in relation to group management	No institutional safeguards	No institutional safeguards
Opportunities for Participation			
Contact to Senior Management	Contractually agreed access of WWC; access via works council top representatives involved in WWC	In part, informal access of network; access via individual network participants	No direct contact of network as such or individual members, sometimes via works council leadership
Participation	Contractually agreed right of information and dialogue, at times also right to consultation and negotiation	In part, factual information and communication of union network with group management (informal participation at network meetings, via individual network participants)	If at all, via works council leadership
Means of influencing group management	Contractually agreed rights of WWC itself and power resources of WWC members, esp. works council leadership	Campaigning instruments such as PR and solidarity work; power resources of network participants	Campaigning instruments such as PR and solidarity work; power resources of network participants
Network Characteristics			
Forms of activity	Exchange of information and experiences, safeguarding of communication channels between foreign locations and group management; mutual support; development of joint positions on issues	Exchange of information and experiences; coordination, mutual support; development of joint positions on issues	Exchange of information and experiences; coordination; mutual support; development of joint positions on issues, PR work
Internal structures, procedures and relations	Formal leadership and work structure (chair, small committee), formal and informal communication procedures and relations	Informal leadership, work and communication structure; informal, person-dependent informal communication relations of individual network participants among each other	Informal working and communication structure (individual network activists as hubs); informal communication relations of network participants among each other
Network participants	Elected delegates of national employee representation structures according to agreed, i.e. formally fixed rules of access	Union-side nominated delegates of national employee representation and union structures, i.e. union-side regulation of access	Self-nominated, interested and committed employees and employee representatives, no formal rules of access, but informal restrictions according to political style and content
Internal relations	Central role of employee representation at group headquarters	Central role of GUFs	In principle, equal rights and participation
Grassroots ties	Relatively weak, with national differences, formally representative	Relatively weak, with national differences	Close ties, but not at all sites to same degree
Trade union ties	Corporate structure with de facto union participation (in most cases, but not necessarily)	Direct union structure, de facto mixed structure	Corporate structure with union orientation of participants and at times difficult relationship to official union structures

All in all, this study shows that the dynamics of company globalisation and the tendencies towards a weakening of local and national employee representation is clearly far ahead of a transnationalisation of company and union policies. This development, which seems to have been speeding up since the 1990s, demands a strengthening of existing as well as the development of new cross-border instruments of workforce and union representation. That this is difficult to achieve, yet possible, is demonstrated by the strategies and practical examples described in this study.

Two important conclusions can be drawn:

Firstly, there is no ideal way towards a formation of transnational structures and regulations on a global corporate level. But instruments do exist, varying in their institutional requirements, geographical expansion and political effects and they can be combined in different ways.

Secondly, the new quality of company globalisation is followed by innovative approaches and increased efforts at transnational employee representation, which demonstrates, also since the 1990s, a new, if limited, dynamics in terms of scope measured by the number of global corporations.

At this point it is not yet possible to see or judge whether the recent institutional or regulatory approaches – WWCs and global agreements for minimum social standards – are pioneering projects and at the forefront of a sustained self-multiplying development or only exceptions which made a transnational employee representation in global dimensions possible only under particular company-specific conditions.

Even under the first optimistic assumption, there are “natural” limits to a shaping of globalisation processes in social and employment-political terms within and by corporate industrial relations. Without overall progress at (inter)national political levels in the creation of a global social regulatory framework, company-related concepts remain isolated and generally too weak because of their inherently voluntary, legally non-binding character. On their own they are not able to form a sufficient counter-weight in terms of employment policies or transnationally effective instruments against the forces and trends of neo-liberal globalisation.



# Related Publications by the Research Team

## In English

Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang; Jaich, Roman; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter; Fulton, Lionel; Rehfeldt, Udo; Telljohann, Volker (1999), The Establishment of European Works Councils: From Information Committee to Social Actor, Aldershot: Ashgate.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2002), Negotiated Europeanisation. European Works Councils – Between statutory framework and social dynamic. Aldershot: Ashgate.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2000), European Works Councils. Development, Types and Networking. Aldershot: Gower.

Müller, Torsten, Platzer, Hans-Wolfgang (2003), European Works Councils: A new Mode of EU-Regulation and the Emergence of a European Multi-Level Structure of Workplace Industrial Relations, in: Keller, Berndt, Platzer, Hans-Wolfgang (eds.), Industrial Relations and European Integration. Trans- and supranational Developments and Prospects, Aldershot: Ashgate, pp 58-84.

Müller, Torsten; Hoffmann, Aline (2001), EWC Research: A Review of the Literature, Warwick Papers in Industrial Relations No. 65 (<http://users.wbs.warwick.ac.uk/irru/publications/papers.htm>).

Müller, Torsten; Rüb, Stefan (2002): Volkswagen and SKF – Two Routes to World Works Councils, in: European Works Councils Bulletin, Issue 42, November/December, 12-16.

Müller, Torsten; Rüb, Stefan (2004), Global Employee Representation at DaimlerChrysler, in: European Works Councils Bulletin, Issue 50, March/April, 7-11.

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2001), European Works Councils – Article 6 Agreements: quantitative and qualitative developments; in: Transfer 1, 90-113.

Rüb, Stefan (2002), "We want everyone to be involved." Interview with Volker Obenauer, in: Mitbestimmung, No 8, 18-20.

Rüb, Stefan (2003), Keeping track of a trendsetter – Global union networking in the Nestlé Group, in: Mitbestimmung, No 8, 19-23.

## In German

Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang; Jaich, Roman; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter; Fulton, Lionel; Rehfeldt, Udo; Telljohann, Volker (1998), Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte. Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Frankreich, Italien, Großbritannien und Deutschland, Baden-Baden.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (2001), Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte zwischen gesetzlichem Rahmen and sozialer Dynamik, Baden-Baden.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner Klaus-Peter (1999), Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen, Baden-Baden.

Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (2003), Globalisierung und gewerkschaftliche Internationalisierung. Zur Politik der Global Union Federations, in: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S.666-672.

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (1999), Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung – Eine Typologie, in: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S.393-426.

Rüb, Stefan (2000), Wege zum Weltbetriebsrat, in: Die Mitbestimmung, Heft 12, S.40-41.

Rüb, Stefan (2001), Globale Konzerne – globale Arbeitsbeziehungen?, in: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S.257-264.

Rüb, Stefan (2002), "Wir wollen Partizipation für alle." Ein weltweites Arbeitnehmervertretungsnetzwerk bei BASF, Interview mit Volker Obenauer, in: Mitbestimmung, Heft 1-2, S.19-21.

Rüb, Stefan (2003), Nestlé-Weltarbeitnehmervertretung. Wir kommen auf den Geschmack, in: Mitbestimmung, Heft 9, S.37-41.

# List of Abbreviations

CAW	Canadian Auto Workers
DGB	German Trade Union Federation
EWC	European Works Council
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung (Friedrich-Ebert-Foundation)
FIET	Fédération Internationale des Employés et des Techniciens (global trade union federation of commercial employees, merged with UNI)
GATS	General Agreement on Trade in Services
GUF	Global Union Federation
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions
IFA	International Framework Agreement (Global Agreement for Minimum Social Standards)
IG Metall	German Metal Workers Union
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Metalworkers' Federation (Global Union Federation)
IUF	International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Federation (Global Union Federation)
CWC	Corporate Works Council
LO	Landsorganisasjonen i Norge (Norwegian trade union umbrella organization)
Mercosur	Latin-American Free Trade Zone
NAFTA	North American Free Trade Area
NGG	German Food and Hotel Workers' Union
NGO	Non-Governmental Organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
SE	Societas Europea or European Company
UAW	United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America
WEC	World Employee Committee (name of the DaimlerChrysler WWC)
WTO	World Trade Organisation
WWC	World Works Council





